



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Zeynep KARSAVURAN

OTEL YÖNETİCİLİĞİNİN PROFESYONELLEŞMESİ: ANTALYA'DA 5 YILDIZLI
OTELLER BAĞLAMINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Zeynep KARSAVURAN

OTEL YÖNETİCİLİĞİNİN PROFESYONELLEŞMESİ: ANTALYA'DA 5 YILDIZLI
OTELLER BAĞLAMINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2022

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Zeynep KARSAVURAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği
Anabilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR

Üye : Prof. Dr. Ebru İÇİGEN

Üye : Doç. Dr. Elife KART

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Sezer KARASAKAL

Tez Başlığı: Otel Yöneticiliğinin Profesyonelleşmesi: Antalya'da 5 Yıldızlı Oteller Bağlamında
Nitel Bir Araştırma

Tez Savunma Tarihi : 10/06/2022

Mezuniyet Tarihi : 30/06/2022

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Otel Yöneticiliğinin Profesyonelleşmesi: Antalya’da 5 Yıldızlı Oteller Bağlamında Nitel Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Zeynep KARSAVURAN





AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Zeynep Karsavuran
Öğrenci Numarası	20155204008
Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Doktora
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Bahattin Özdemir
Doktora Tez Başlığı	Otel Yöneticiliğinin Profesyonelleşmesi: Antalya'da 5 Yıldızlı Oteller Bağlamında Nitel Bir Araştırma
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1862267246
Rapor Tarihi	24.06.2022
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %1 Alıntılar dahil: %1
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 122 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Prof. Dr. Bahattin Özdemir	
İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY.....	viii
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM OTEL YÖNETİCİLİĞİ

1.1. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması ve Otel İşletmeleri	5
1.2. Otellerde Yönetme İşİ.....	7
1.3. Otel Yöneticisinin Yeterlilikleri.....	10
1.4. Otel Yöneticisinin Kariyer Süreci ve Demografik Özellikleri.....	12
1.5. Otel Yöneticiliğinde Bağlamsal Faktörler	16

İKİNCİ BÖLÜM YÖNETİCİLİĞİN PROFESYONELLEŞMESİ

2.1. Temel Kavramlar.....	26
2.2. Profesyonelleşme.....	27
2.2.1. Yapısal Düzeyde Profesyonelleşme (Meslekleşme)	28
2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı	29
2.2.1.2. Süreç Yaklaşımı.....	33
2.2.2. Bireysel Düzeyde Profesyonelleşme.....	37
2.3. Profesyonelleşme ve Bağlam İlişkisi.....	39
2.4. Yöneticiliğin Profesyonelleşmesi.....	46
2.5. Turizm ve Otelcilik Alanında Profesyonelleşme Araştırmaları.....	57
2.6. Otel Yöneticiliğinde Profesyonelleşmenin Değerlendirilmesi	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ANTALYA'DA OTEL YÖNETİCİLİĞİ VE PROFESYONELLEŞME ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	68
3.2. Araştırma Yöntemi	69
3.3. Veri Geliştirme.....	70
3.3.1. Doküman İncelemesi.....	71
3.3.2. Odak Grup Görüşmeleri	72
3.3.3. Görüşmeler	74
3.4. Veri Analizi.....	77
3.5. Güven Duyulabilirlik.....	80
3.6. Bulgular	81
3.6.1. Profesyonelleşmenin Bağlamsal Çerçevesi	82
3.6.2. Otel Yöneticiliğinde Profesyonelleşme.....	95
3.7. Bulguların Yorumlanması ve Tartışma	102
SONUÇ.....	115
KAYNAKÇA.....	122
EK 1- GÖNÜLLÜ KATILIMCI BİLGİLENDİRME FORMU.....	134
EK 2- GÖRÜŞME FORMU	135
ÖZGEÇMİŞ	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Otel Yöneticiliğinde Etkili Bağlamsal Faktörler	23
Şekil 1.2 Otel Yöneticiliğinin Bağlamsal Çerçevesi	25
Şekil 3.1 Örnek Kodlama ve Temaların Belirlenmesi	79
Şekil 3.2 Antalya Bağlamında Otel Yöneticilerinin Profesyonelleşmesi	103



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Otel Müdürlerinin Demografik Profili	13
Tablo 2.1 Profesyonelleşme ve Bağlam İlişkisi	45
Tablo 2.2 Yöneticiliğin Profesyonelleşmesine Yönelik Tartışmalar.....	47
Tablo 2.3 Turizm ve Otelcilik Yazınında Profesyonellik.....	58
Tablo 3.1 Birinci Odak Grup Toplantısı Katılımcı Listesi	72
Tablo 3.2 İkinci Odak Grup Toplantısı Katılımcı Listesi	73
Tablo 3.3 Derinlemesine Görüşme Katılımcı Listesi	76
Tablo 3.4 Otel Yöneticiliğinde Profesyonelleşmenin Bağlamsal Çerçevesi	83
Tablo 3.5 Otel Yöneticiliğinde Profesyonelleşme.....	95

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AKTOB	Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
ALTİD	Alanya Turistik İşletmeciler Derneği
ATAV	Antalya Tanıtım Vakfı
ATSO	Antalya Ticaret ve Sanayi Odası
BTİOYO	Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
CEO	Chief Executive Officer
CHRIE	Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education
F&B	Food and Beverage
GM	Genel Müdür (Otel)
HSMIA	Hospitality Sales and Marketing Association International
IoH	Institute of Hospitality
İNKAY	İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği
KETAV	Kemer Yöresi Tanıtım Vakfı
KETOB	Kemer Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
KONTİD	Konaklı Turistik İşletmeciler Derneği
KTB	Kültür ve Turizm Bakanlığı
MBA	Master of Business Administration
PCMA	Professional Convention Management Association
POYD	Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği
SGK	Türkiye Cumhuriyeti Sosyal Güvenlik Kurumu
TURBAN	Türkiye Cumhuriyeti Turizm Bankası
TUROYD	Turizm Otel Yöneticileri Derneği
TUYED	Turizm Yazarları Derneği
TÜROB	Türkiye Otelciler Birliği
TÜROFED	Türkiye Otelciler Federasyonu
YİYDER	Yiyecek İçecek Yöneticileri Derneği

ÖZET

Turizm ve otel işletmeciliği alanında profesyonelleşme ve meslek kimliği kazanma iddiası uzun süredir dile getirilmekte, ancak bu iddiaların yeterli sayıda bilimsel çalışmada ele alınmadığı görülmektedir. Öte yandan profesyonelleşme yazınında yakın zamanlı çalışmalarda uğraşların içinde şekillendikleri örgüt bağlamının incelenmesi ve yöneticiliğin profesyonelleşmesi tartışmaları dikkat çekmektedir. Bu bakımdan otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesini incelemek hem turizm ve otelcilik hem de profesyonelleşme yazınına katkı sunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı otel yöneticiliğinde profesyonelleşme olgusunun anlaşılmasıdır. Bu amaçla dünyanın önde gelen destinasyonlarından biri haline gelen Antalya’da bir araştırma yürütülmüştür. Nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılan çalışmada veri geliştirme teknikleri olarak doküman incelemesi, odak grup görüşmesi ve birebir derinlemesine görüşmelere başvurulmuştur. Tematik veri analizi sonucunda otel yöneticiliğinin profesyonelleşme sürecinin bağlamına ve profesyonelleşme göstergelerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Bulgular *tarihsellik, yapısalılık, yöneticilik ve profesyonelleşme* temalarıyla aktarılmaktadır. Araştırma bulgularından hareketle bölgede gerçekleştirilen otel yöneticiliğinde önemli dönüşümlere neden olmuş tarihi gelişmeler, sektörün ve otel işletmelerinin bölgeye özgü şekillenen yapısı ve yönetici özellikleriyle Antalya’da profesyonelleşmenin bağlamsal çerçevesi açıklanmaktadır. Profesyonelleşme ise bu çalışmada alana özgü bilgi ve beceriler, özerklik, birlik faaliyetleri, alanı koruma, meslek sevgisi ve etik ilkeler temalarıyla incelenmiştir.

Araştırmada bulgularan profesyonelleşme ölçütleri meslekler sosyolojisi yazınıyla paralellik göstermektedir. Ancak bunun yanında Antalya’da bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri bağlamında profesyonelleşmenin nasıl şekillendiği ve yazınla uyumlu gibi görünen profesyonelleşme sürecinin aslında örgüt yapısı, hizmet tipi, sektör yapısı, yasal düzenlemeler gibi faktörlerle farklılaştığı gösterilmektedir. Tarihsel süreçte incelendiğinde Antalya’da ilk olarak devlet yatırımları ve teşviklerle otelcilik faaliyetleri başlamış, açılan bu ilk otellerde yabancı otelcilik işletmeleri ve yöneticileri ile İstanbul, Ankara gibi illerdeki otellerde deneyim kazanmış yöneticiler yaygın olarak görev almışlardır. Bu “ilk kuşak yöneticileri” Antalya’da deneyim kazanarak bu bölgenin kendine özgü koşullarında yetişen “ikinci kuşak yöneticiler” takip etmiştir. Araştırma bulgularına göre Antalya’da başarılı yönetici bölgedeki otelcilik sektörünün yapısal koşullarıyla bağlantılı olarak maliyet kontrolü ve operasyonu yürütebilme gibi temel beklentileri karşılayabilen yöneticilerdir. Bölgede sık yaşanan krizler ve örgüt

büyükluğu yöneticileri yetkinliklerini geliştirme yönünde zorlayan ve profesyonelliği destekleyen bağlamsal koşullar olarak tespit edilmiştir. Ancak sezonluk çalışma, bağımlılık ilişkileri, yatırım tipi, yatırımcı özellikleri ve hizmet tipi gibi yapısal koşullar profesyonelleşmeyi engelleyici nitelik kazanabilmektedir. Araştırma sonucunda ayrıca yöneticilik alanında bilgi temelinin oluşmasında işbaşında edinilen deneyimin önemi üzerinde durularak profesyonelleşme için deneyimin yeri tartışılmaktadır. İşverenle profesyonel yönetici arasındaki ilişkilerde ve yöneticinin karar almasında karşılaştığı özerklik sorunu üzerinde durulmuştur. Yönetim alanında profesyonel birliklerin alanı temsil etmede üstlendikleri rol ve yöneticiler için etik kodların geliştirilebilmesine yönelik tartışma ve öneriler sunulmuştur. Böylece otel yöneticileri örneğinden hareketle yöneticiliğin profesyonelleşmesi yazınına katkı sunmak mümkün olmaktadır. Araştırma kapsamında saptanan bireysel düzeyden başlayarak alana doğru yayılan profesyonelleşme beklentisi profesyonelleşme yazınına önemli bir tartışma sunmaktadır. Ayrıca bağlamsal faktörlerin bölgedeki yönetici profilinin şekillenmesinde, profesyonelleşme sürecindeki ilerleyişte ve bireysel düzeyde ve otel yöneticiliği alanı düzeyinde profesyonelleşmedeki etkisi gösterilmiş ve profesyonelleşme araştırmalarında bağlamın önemi tartışılmıştır. Bu haliyle mevcut tez çalışması turizm ve otelcilik alanında gelecekte yapılacak profesyonelleşme araştırmaları ve disiplinler arası çalışmalar için bazı teorik katkılar sunabilmektedir. Ayrıca bulgulardan hareketle sektörde uygulayıcıların profesyonelleşme yönündeki faaliyetleri için önerilerde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Profesyonelleşme, Otel işletmeciliği, Yöneticiliğin profesyonelleşmesi, Antalya

SUMMARY

PROFESSIONALIZATION OF HOTEL MANAGEMENT: A QUALITATIVE RESEARCH ON THE CONTEXT OF 5-STAR HOTELS IN ANTALYA

“Profession” has long been a popular claim in the field of hospitality but only a few studies have focused on this topic. In the professionalization literature, there is a growing debate about corporate professionalism and the professionalization of management. Thus, examining the professionalization of hotel management is potent to contribute to both hospitality and professionalization literature.

The aim of this research is to investigate the professionalization of hotel management. The study focuses on top-level hotel managers in Antalya which is one of the leading tourism destinations. The source of data for this research comprised sectoral documents, focus group meetings, and in-depth interviews. The thematic analysis provided insights into the context of the professionalization process in Antalya and showed the professionalization indicators of hotel management. Findings are presented under four main themes; *historicity*, *structure*, *managers*, and *professionalization*. The context of professionalization in Antalya is explained by the historical developments that have led to significant transformations in hotel management (*historicity*), the region-specific structure of the sector and hotel businesses (*structure*), and the characteristics of hotel managers (*managers*). In addition, *professionalization* was examined with six sub-themes; body of knowledge and specialist skills, job autonomy, professional associations, occupational governance (self-regulation of the field), sense of calling, and ethics.

The professionalization themes found in the research are congruent with the sociology of professions literature, however findings showed that the professionalization process differs in the context of 5-star hotels in Antalya by its contextual characteristics. The historicity theme explained that the first modern hotels in the city were established by the state incentives. These first hotels were run by international hotel chains and foreign managers, or managers who came from developed cities such as İstanbul and Ankara. While the first-generation managers were generally expatriates or who had the international chain or state-invested hotel experiences, a career developed in the context of Antalya resort hotels has gained importance for the second-generation hoteliers. According to the research findings, competencies in cost control and operation are considered vital to being a successful manager in Antalya. Frequent sectoral crises in the region and the size of the organizations are contextual conditions that force managers to develop their competencies and thus, support professionalism. However, structural conditions

such as seasonal work, dependency relations with tour operators, investment type, investor characteristics, and service type prevent professionalization. Moreover, research findings indicate the importance of on-the-job experience to form the knowledge base in the field of management, and these findings allow discussion of the role of experience in professionalization. The issue of autonomy in the relations between the employer and the professional manager, and in the manager's decision-making process is discussed. Professional associations in the field of management, their role in representing the field, and the development of ethical codes for managers are discussed. Thus, considering the case of hotel managers, it is possible to contribute to the professionalization of management literature. The professionalization process started by the general managers at the individual level and the expectation of widening this process to the field level is an important finding of this study and may trigger further discussions on the process of professionalization. In addition, the study provided evidence for the significance of the context by explaining the impacts on the profile of managers, the progress in the professionalization process, and the professionalization at individual and field levels. Based on these context-specific findings, the present study provides theoretical contributions to future professionalization research in the field of tourism and hospitality, and also some practical suggestions for managers to carry out their professionalization projects.

Keywords: Professionalization, Hotel management, Professionalization of management, Antalya

ÖNSÖZ

Araştırma sorusunun geliştirilmesinden tez çalışmasının tamamlanmasına kadar geçen sürede her zaman desteğini hissettiğim, hoşgörü ve özveriyle bana yol gösteren sayın danışmanım Prof. Dr. Bahattin Özdemir’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Lisansüstü eğitimim boyunca kendisinden çok fazla şey öğrendiğimi, akademik yaşamımda bunları kendime rehber edineceğimi belirtmek isterim.

Bu çalışmasının yürütülmesine tez izleme toplantılarıyla eşlik eden, önerilerini sunan ve bu süreçte yardımlarını benden esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Ebru İçigen ve Doç. Dr. Elife Kart’a teşekkür ederim. Savunma jürisine katılımları ve önerileri için Prof. Dr. Burçin Cevdet Çetinsöz ve Dr. Öğr. Ü. Sezer Karasakal’a teşekkürlerimi sunarım.

Saha çalışmasını sürdürmemde sağladıkları kolaylık ve aldığım izinlerde gösterdikleri anlayış için fakülte dekanımız Prof. Dr. Beykan Çizel ve dekan yardımcılarımız Prof. Dr. Ebru İçigen ve Doç. Dr. Osman Çalışkan başta olmak üzere fakültemizin değerli yöneticileri ve öğretim üyelerine; ve işlerin aksatılmadan yürütülmesine verdikleri destek için oda arkadaşlarım Doğuş Kılıçarslan ve Hatice Karakaş ile tüm araştırma görevlisi arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Akademik hayatın bana kazandırdığı değerli arkadaşlarım Ece Ömüriş, Onur Dirlik, Aslıhan Kıymalıoğlu, Duygu Aydın Ünal ve Nilgün Güneş’e her zaman sundukları destekleri ve yardımları için ne kadar teşekkür etsem az kalır. Hayatımdaki varlıkları benim şansım.

Bölgedeki otel müdürlerine ulaşmamda yardımlarını benden esirgemeyen Antalya Tanıtım Vakfı başkanı Sayın Yeliz Gül Ege’ye büyük bir teşekkür borçluyum. Kendisi hiçbir yardım talebimi geri çevirmemiş ve her zaman desteklerini sunmuştur. Ayrıca görüşmelere katılmayı kabul ederek değerli zamanlarını bana ayıran, sorularıma büyük bir açıklık ve anlayışla cevap veren otel müdürlerimize teşekkür etmek isterim. Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla isimlerini tek tek sayamadığım müdürlerimizin teze sundukları katkının çok değerli olduğunu belirtmem gerekir.

Zeynep KARSAVURAN

Antalya, 2022

GİRİŞ

Bilimsel bir disiplin olarak turizm ve otel işletmeciliği alanı (Belhassen ve Caton, 2009; Jafari, 2001) ve ekonomik sektör olarak bu alanda faaliyet gösteren uğraş gruplarına (Cooper ve Shepherd, 1997; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2015; Winchenbach vd., 2019) statü kazandırma çabasının geçmişten günümüze gelen tartışmaları ve savları bulunmaktadır. Bunların başında yaratılan ekonomik değer gelir. Turizm ve otelcilik alanında yapılan araştırma, rapor ya da konuşmalar incelendiğinde turizmin ülke ekonomisine katkısının vurgulandığı ve bu önemli getirileri nedeniyle alana destek verilmesi gerektiğinden söz edilir.

Turizm ve otelcilik sektörü yarattığı bu büyük ekonomik katkıya rağmen, çalışanlar için cazibesini korumakta güçlük çekmektedir. Uzun çalışma saatleri (ILO, 2014), sezonluk istihdam (Aykaç, 2009), güvencesizlik (Çelik ve Erkus-Öztürk, 2016), düşük kazanç (ILO, 2014), sektörü etkileyen krizlerin iş gücü üzerindeki etkileri (Elshaer ve Saad, 2017; Perles-Ribes vd., 2016), sendikalaşma düzeyinin düşük kalması (Çelik ve Erkus-Öztürk, 2016) gibi sektörle özdeşleşen bazı sorunlar öne çıkmaktadır. Tüm bu sorunlara çözüm olması umuduyla turizmin meslek yasasının çıkarılması (örn. Kılıç, 2021; Temizkan vd., 2014), alanda profesyonel çalışma ortamının oluşturulması, çalışanlara hak ettiği yerin kazandırılması; diğer bir ifadeyle turizm ve otelcilik alanında profesyonelleşmenin sağlanması sıklıkla dile getirilmektedir. Sektör-akademi buluşmalarında, turizm ve otelcilik sektöründe istihdamının değerlendirildiği toplantılarda, çalıştaylarda, Turizm Şurası gibi etkinliklerde mesleki yeterliliklerin belirlenmesi ve meslek yasasının çıkarılmasının önemle vurgulandığı gözlemlenmiştir. Bu tartışmalar uzun bir döneme yayıldığı halde alanı profesyonelleştirme çabaları akademik çalışmalara yeterince konu edilmemiştir.

Profesyonelleşmenin çalışma şartlarını iyileştirme ve statü kazandırmanın ötesinde toplumsal fayda yaratacağı iddiası da bu konuyu önemli kılmaktadır. Turizm hareketliliğinin başta turizm destinasyonlarındaki yerel toplumlar olmak üzere sosyal ve doğal çevre üzerindeki etkileri giderek artan şekilde tartışılmaya başlanmıştır (Hermann vd., 2019; Ryan, 2002). Sektörün olumlu ve olumsuz etkileri üzerine değerlendirmeler de aslında işletmelerin sorumlu şekilde yönetilmesi ve profesyonel yönetim düzeyi ile ilgilidir, çünkü profesyonelleşmenin temel özelliklerinden biri olan meslek etiği öncelikli olarak toplumsal çıkarın gözetilmesini gerektirmektedir (Larson, 2017). Ayrıca bir uğraş alanında profesyonelleşme o alanda faaliyet gösteren uzmanların belirli bir bilgi birikimine sahip olduklarını göstermekte ve mesleki uygulamalarında tutarlılık sağlamaktadır (Abbott, 1988; Greenwood, 1960). Geliştirilen sertifikasyon sistemleriyle mesleği icra edebilmek için gerekli bilgi temeli test edilmekte,

alandaki faaliyet gösteren uzmanların uygulamaları denetlenmektedir (Freidson, 2013; Grey, 1997). Bu yolla meslekten olmayanların hatalı uygulamalarından toplumun korunması mümkün olmaktadır (Wilensky, 1964). Dolayısıyla turizm ve otel işletmeciliği alanında profesyonelleşme araştırmalarının yürütülmesi hem çalışanların statülerinin iyileştirilmesi hem de başta yerel toplum ve doğal çevre olmak üzere sektörün diğer paydaşlarının korunması için faydalı olacaktır.

Öte yandan profesyonelleşme meslek sosyolojisi alanında uzun süredir araştırılan bir konu olmakla birlikte hala katkıya açık yönleri bulunmaktadır. İlk dönem çalışmalarda tıp hekimliği, hukuk gibi köklü mesleklerin incelendiği ve bu örnekler üzerinden mesleklerin kavramsal olarak açıklandığı görülmektedir (Abbott, 1988; Wilensky, 1964). Ancak yakın dönemli çalışmalarda değişen çalışma bağlamı, yeni uğraş alanları, örgüt bağlamında çalışma, neoliberal koşulların meslekler üzerindeki etkilerinin açıklanması gibi yeni araştırma soruları geliştirilmiştir (örn. Cockburn-Wooten, 2012; Evetts, 2003, 2011a; Muzio vd., 2011). Erken dönem teorik yaklaşımlar değişen bu çalışma hayatı ve uğraş gruplarını açıklama gücüyle karşı karşıya kalmakta ve uğraş grupları arasında güç dengeleri (Abbott, 1988), ticari bağlamda profesyonelleşme (Muzio vd., 2011) gibi yeni kavramsal açıklamalar getirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca teori farklı bağlamları açıklamak üzere test edilmekte ve ağırlıklı olarak tıp hekimliği örneğine dayalı olarak Birleşik Krallık ve ABD kökenli gelişen yazın tüm farklı uğraş gruplarını ya da devlet, sektör, örgüt yapısı gibi koşulları açıklayamadığı için eleştirilmektedir (Abbott, 1988; Friedson, 1994). Bunun yanında yöneticiliğin profesyonelleşmesi tartışmaları sahip olduğu yüz yılı aşkın geçmişe rağmen araştırmacıların ilgisini çekmeye devam etmektedir (örn. Örtengren, 2018a). Yöneticiliğin profesyonelleşme düzeyine ilişkin fikir ayrılıkları ve çatışan yaklaşımlar gelişmeye açık bir araştırma alanı izlenimi vermektedir. Bu bakımdan işletme yöneticiliği alanında profesyonelleşmenin sorgulandığı araştırmalar profesyonelleşmenin bağlamı ve örgüt bağlamında profesyonelleşme gibi güncel araştırma konularını incelemesi ve yöneticiliğin profesyonelleşmesi gibi tartışmalı bir konuyu ele alması yönüyle alana katkı sunma şansına sahiptir. Ayrıca otel işletmeciliği alanında yöneticiliğin sorgulanması kendine özgü yapısal koşulları bulunan belirli bir uğraş grubuna odaklanması yönüyle önemlidir.

Turizm ve otelcilik sektöründe büyük ölçekli otel işletmeleri hem ağırladıkları misafir hem de istihdam ettikleri çalışan sayılarıyla sektörün önemli birer oyuncusudur. Örneğin Türkiye’de 2020 yılı istatistiklerine göre bakanlık ve belediye belgeli toplam 19,667 konaklama tesisi bulunmakta ve bu işyerlerinde toplam 241,131 kişi istihdam edilmektedir (SGK, 2022). Konaklama işletmeleri arasındaysa yatak arzı ve istihdam yönünden en büyük ölçekli

işletmelerin turizm yatırım ve işletme belgeli oteller olduğu görülmektedir (KTB, 2022a). Bu işletmelerin profesyonelce yönetilmesi hem ulaştıkları ekonomik ölçek ve yarattıkları istihdam hem de turist memnuniyeti açısından önemlidir. Otelcilik kariyerinde otel müdürü olmanın hedeflendiği bilinmekte (Guerrier, 1987), ayrıca yöneticilerin tüm işletme faaliyetlerini yönlendirme potansiyeli olduğu düşünülmektedir (Haywood, 1987). Bu nedenle otel yöneticilerine odaklanan çalışmalar yürütülmesi alana katkı sunabilir.

Alanyazın incelendiğinde otel yöneticileriyle yapılan çalışmaların yöneticilerin kim olduğu (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik profilin belirlendiği çalışmalar) (Bayram, 2001; Li vd., 2007), hangi kariyer süreçlerinden geçtikleri (Ladkin, 2002; Nebel vd., 1995; Okumus vd., 2016) ve hangi yeterliliklere sahip oldukları (Bharwani ve Talib, 2017; Çizel vd., 2007; Jeou-Shyan vd., 2011) gibi araştırma sorularına odaklandıkları görülmektedir. Araştırmalar ayrıca otellerin kendine özgü bağlamına ilişkin bulgulara ulaşmışlardır (Burgess, 2011; Giousmpasoglou, 2014). Bu araştırmalar otel yöneticiliğiyle ilgili teorik açıklamalarının yanında, otel işletmelerinde kariyerini sürdürmek ve genel müdür olmak isteyen turizm otelcilik öğrencilerine yol göstermesi yönüyle pratik katkı sunmaktadır. Ancak alanyazında doğrudan otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesiyle ilgilenen çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı otel yöneticiliği alanında profesyonelleşme olgusunun araştırılmasıdır. Otel yatırımları bakımından dünyada önde gelen destinasyonlardan biri olan Antalya’da çalışma yürütülmüştür. Sosyal Güvenlik Kurumunun (SGK, 2022) verilerine göre Türkiye’de en çok konaklama tesisinin (2,536 iş yeri) ve bu tesislerde istihdam edilen çalışanın (67,908 kişi) bulunduğu il Antalya’dır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden 2021 yılı için alınan rakamlara göre Antalya aynı zamanda en fazla yatak kapasitesine ve 427 adet 5 yıldızlı otelle birlikte en çok 5 yıldızlı konaklama tesisine sahip ildir. Kimi kaynaklara göre dünyada en çok beş yıldızlı otelin bulunduğu destinasyon Antalya’dır (Antalya Ekspres, 2019). Bu nedenle kendine özgü koşullarıyla birlikte Antalya bağlamında otel yöneticiliği ele alınmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada veri geliştirme teknikleri olarak doküman incelemesi, odak grup görüşmesi ve derinlemesine mülakatlardan faydalanılmıştır.

Mevcut tez çalışmasının önemi çok yönlü olarak ifade edilebilir. Araştırma sonucunda yazında eksik bırakıldığı tespit edilen otel yöneticiliğinde profesyonelleşmenin açıklanması beklenmektedir. Böylece turizm ve otelcilik alanına statü kazandırılması yönündeki beklentiler ve işletme yöneticiliğine ilişkin meslekleşme tartışmaları ele alınabilmektedir. Çalışmanın önemli turizm destinasyonlarından biri olan Antalya’da yürütülmesi ve bağlamı açıklama çabasına girilmesi de araştırmanın katkısını kuvvetlendirmektedir. Alanyazında bağlamın emek piyasası koşulları üzerindeki etkisi açıklayan (örn. Aykaç, 2009; Bal, 1995) az sayıda saha araştırması

bulunmaktadır. Antalya'nın sunduğu özel bağlamın tartışılması ve bu bağlamda otel yöneticiliğın ele alınmasıyla profesyonelleşmenin bağlamsal koşullarına yönelik bir tartışma geliştirilebilecektir. Örgüt bağlamında “yeni” uğraşların profesyonelleşmesi yazınına otel yöneticiliğı örneğı üzerinden katkı sunulabilecektir. Ayrıca Antalya’da profesyonelleşme sürecinin araştırılması bölgede sürdürülebilir ve sorumlu turizmin geliştirilmesi için bazı öneriler sunmaya izin verecektir.

Tez çalışması kapsamında öncelikle otel yöneticileriyle gerçekleştirilen çalışmaların bir değerlendirmesi sunulmaktadır. Birinci bölümde alanyazından hareketle otellerde yönetme işi açıklanmış, otel yöneticilerinin yetkinlikleri, demografik özellikleri, üst düzey yönetici olana kadar geçtikleri kariyer basamaklarıyla ilgili bilgiler sunulmuştur. Ayrıca otel yöneticiliğini etkisi altına alan bağlamsal faktörler tartışılarak kavramsal bir çerçeve önerilmiştir.

İkinci bölümde ise meslekler sosyoloji yazınına temel olarak profesyonelleşme kavramı açıklanmaktadır. Kavramsal açıklamaların ardından otel yöneticiliğı alanında yapılacak araştırmaya yol göstermesi amacıyla profesyonelleşme sürecini etkileyen bağlamsal faktörler ve yöneticiliğın profesyonelleşmesine odaklanan araştırmalar gözden geçirilmiştir. Ayrıca turizm alanında daha önce gerçekleştirilen profesyonelleşme araştırmaları değerlendirilmiş, ortak çıkarımları ve ayrışan bulguları tartışılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırma tasarımı ve bulgular aktarılmıştır. Nitel araştırma deseniyle ilgili ayrıntılı bir bilgilendirmenin ardından araştırma bulguları temalar ve doğrudan alıntılarla açıklanmaktadır. Daha sonra araştırma bulgularının yazınla birlikte bir değerlendirmesi sunulmuş ve araştırmanın teorik katkıları tartışılmıştır. Araştırmanın uygulayıcılar için önerileri, kısıtları ve gelecek araştırmalar için önerileriyle birlikte çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL YÖNETİCİLİĞİ

Bu bölümde otel müdürleriyle yürütülen çalışmaların bir taraması sunulmaktadır. Otel yöneticileriyle yapılan çalışmaların yöneticilerin demografik özelliklerine, sahip oldukları yeterliliklere, kariyer süreçlerine ve pratikte ne iş yaptıklarına ilişkin önemli bilgiler sunduğu görülmektedir. Ayrıca yazın taramasından yola çıkarak otellerin kendine özgü bağlamına ilişkin bulgulara ulaşılabilmektedir. Bu bölümde kariyer araştırmalarından da faydalanılarak otel yöneticiliğinin bağlamını açıklamaya yönelik bir çabaya girilmiş ve bu amaçla kavramsal bir çerçeve önerilmiştir.

1.1. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması ve Otel İşletmeleri

2005 yılında kabul edilen “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”e göre turizm tesisleri; *asli konaklama tesisleri* (oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, hosteller), *yeme-içme ve eğlence tesisleri* (lokantalar, kafeteryalar, eğlence yerleri), *sağlık ve spor tesisleri* (termal tesisler, sağlıklı yaşam tesisleri, yüzme havuzları, spor tesisleri, golf tesisleri), *kongre ve sergi merkezleri*, *rekreasyon tesisleri* (eğlence merkezleri, temalı parklar, günübirlik tesisleri, kış sporları ve kayak merkezleri mekanik tesisleri), *kırsal turizm tesisleri* (çiftlik evi-köy evi, yayla evi, dağ evi), *özel tesisler* (özel tesisler, butik oteller), *bileşik tesisler* (turizm kentleri, turizm kompleksleri, tatil merkezleri, zincir tesisler, personel eğitimi tesisleri) ve *diğer tesisler* (mola noktaları, yüzer tesisler, tatil siteleri ve villaları) olmak üzere dokuz ana bölümde sınıflandırılmıştır. Oteller, asli konaklama tesisleri altında sınıflandırılmış ve aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

“Oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Oteller; bir, iki, üç, dört, beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar.”

Yazında benzer şekilde oteller ağırlama endüstrisi altında incelenmekte, temel görevi konaklama hizmeti sunmak olan ancak bunun yanında evinden uzakta, seyahat eden insanların ihtiyaç duyabileceği yeme-içme, eğlence gibi hizmetleri sunan işletmeler olarak ele alınmaktadır (Lundberg, 1994; Medlik, 1989). Türkiye’deki konaklama işletmelerinin tamamı arasında oteller sayıları açısından ilk sırada yer almaktadır. Medlik (1989) 1985 yılı verisini kullanarak konaklama tesisi istatistiklerini incelemiş ve Türkiye’deki otellerin konaklama

tesislerinin yüzde 85'ini oluşturduğunu aktarmıştır. 2021 yılı istatistiklerine göre de turizm yatırım ve işletme belgeli konaklama tesisi sayısı 5386 iken bunların 3641'i (%68'i) otellerden oluşmaktadır. Yatak sayısı yönünden incelendiğinde tüm turizm konaklama tesisleri içinde otellerin %82,5 oranında yatak arzına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca otellerin 854'ü 5 yıldızlı tesislerdir ve oteller arasında da 5 yıldızlı tesisler yatak arzının %56'sına sahiptir (KTB, 2022a).

Bir otel işletmesinin departman sayısı ve örgütlenmesi sunduğu hizmet konsepti, oda sayısı, işletme büyüklüğü gibi değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Ancak temel olarak bakıldığında insan kaynakları, teknik hizmetler, odalar (önbüro ve kat hizmetleri), yiyecek-içecek, satış-pazarlama ve muhasebe departmanlarından oluşmaktadır. Sınıflandırması da yasal tanımında belirtildiği gibi birden beşe kadar verilen yıldız sistemi ile yapılmaktadır. Sahip olduğu yıldız sayısı otelin fiziki koşulları ve sunduğu hizmetler ile ilgili bilgi vermektedir. Asıl sunduğu hizmetin konaklama olması nedeniyle ana ürünü odadır ve ücret hesaplaması odada kişi başı konaklama ücreti ve geceleme sayısı üzerinden yapılır. Buna ek olarak otelde verilen hizmet konsepti ya da otel misafirinin tercih edeceği yiyecek içecek hizmetine göre hizmet türü ve fiyat tarifi mevcuttur (sadece oda, oda- kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon ya da her şey dahil gibi). Belirlenen hizmet türü otelin örgütlenmesi, operasyonu, satın alması, maliyet kontrolü gibi alanlarda önemli farklar yaratır. Dolayısıyla otel işletmeleri temelde aynı işi yapıyor görünmekle birlikte bulundukları konum, sundukları hizmet, misafir profili gibi değişkenlere bağlı olarak kendi içlerinde farklılıklar göstermektedir. Bunlar da otel yönetimini özellikli bir iş haline getirmektedir.

Otellerin yıldız sınıflandırmasının ötesinde uygulamada görülen en yaygın ayırım şehir otelleri ve resort oteller şeklindedir. Şehir otelleri genellikle ulaşımın kolay sağlandığı şehir merkezlerinde bulunan, daha çok iş amaçlı seyahat eden misafirlere hitap eden otellerdir. Bu otellerde genellikle oda-kahvaltı ya da yarım pansiyon hizmet sunulur. Öte yandan resort oteller daha çok tatil amaçlı tercih edilmektedir. Türkçe yazında sayfiye otelleri olarak da anılan bu oteller birer tatil merkezi olarak değerlendirilebilir (Kozak vd., 2013). Sahil kenarı, kayak merkezi, golf sahaları gibi tatili geçirmek için çekim oluşturan bir merkezde konumlanmışlardır. Şehir otellerine göre daha uzun süreli konaklayan misafirlere animasyon, spor etkinlikleri gibi yararlanabilecekleri ek hizmetler sunulur. Antalya gibi önemli resort otel destinasyonlarında genellikle her şey dahil sistemi uygulanmaktadır (Bato Çizel vd., 2013). Ayrıca şehir otelleri aralıksız olarak yıl boyunca hizmet verebilmekteyken, resort oteller bulundukları konuma bağlı olarak değişen yoğunluklarda hizmet vermekte ya da sezon dışı dönemde tamamen otelin kapanması gerekebilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde şehir

otelleri ve resort otellerin yönetimleri arasında bazı farklılıklar beklemek doğal olacaktır (Avcı, 2015). Otellerin yukarıda tanımlanan tüm nitelikleri bir arada düşünüldüğünde, otel yönetme işi ayrıca ele alınması gereken bir olgudur.

1.2. Otellerde Yönetme İş

“Yöneticiler ne iş yapar?” çok basit bir soru gibi görünebilir. Ancak alanyazın incelendiğinde yanıtlanması güç bir soru olduğu ve uzun süredir araştırmacıları meşgul ettiği anlaşılmaktadır. Klasik yönetim yazınında yönetim fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralanır. Bu yönetim fonksiyonlarının doğrudan yönetim pratiğine ne kadar yansıdığının sorgulanmaya başlamasıyla yönetme işinin pratikte nasıl gerçekleştirildiği ve bu süreçte yöneticinin üstlendiği roller Mintzberg’in (1973) öncülük ettiği çalışmalarda incelenmeye başlamıştır. Bu çalışmalarda yöneticilerin tam olarak ne iş yaptığı; diğer bir ifadeyle görev, yetki ve sorumluluklarının ötesinde pratikte rutin olarak hangi işlerle, neden meşgul oldukları araştırılmaktadır.

Mintzberg (1973) beş üst düzey yöneticinin (CEO) gözlemine dayandırdığı araştırmasında üç kategori altında gruplandığı toplam on yönetici rolü tespit etmiştir. Buna göre yöneticilerin temel olarak kişilerarası rolleri, bilgi sağlama rolleri ve karar verme rolleri bulunmaktadır. Kişilerarası rollerin altında yöneticilerin bulundukları konum gereği yerine getirmeleri gereken ritüelleri açıklayan *sembolik rolü*, çalışanların eğitilmesi, motive edilmesi gibi yönleriyle *liderlik rolü* ve iletişim ağı oluşturması, çalışan grupları arasında iletişimi koordine etmesi yönleriyle *irtibat rolü* sıralanır. Yayınları, endüstri raporlarını takip etmesiyle üstlendiği *izleme rolü*, bu yolla elde ettiği bilgileri işletme içinde paylaşmasıyla *dağıtıcılık rolü* ve işletmeye dair bilgileri dış paydaşlarla paylaşmasıyla açıklanabilecek *konusmacı rolü* ise yöneticinin bilgi sağlama rollerini oluşturmaktadır. Bunların yanında karar verme rolleri olarak listelediği dört rol daha bulunmaktadır. Değişimleri izleyen yönetici doğru anda eyleme geçerek işletme için doğru girişimlerde bulunabilmelidir. Bu özellik yöneticinin *girişimci rolünü* temsil eder. Kontrolü dışında ortaya çıkabilecek işletme için olumsuz durumlarda ise yöneticinin *sorun çözme rolü* öne çıkar. Bunun yanında maddi kaynaklar, zaman, ekipman, işgücü gibi örgütsel kaynakları *dağıtıcı rolü* ve başta çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler olmak üzere paydaşlarla ilişkilerde *müzakereci rolü* öne çıkmaktadır. Mintzberg’e (1973) göre yöneticiler işletmenin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi temel amacıyla burada listelenen on rolü üstlenir ve yönetme işini yerine getirir.

Otel işletmeciliği alanında görev alan yöneticilerin de pratikte ne iş yaptıkları Mintzberg’in yönetici rolleri yaklaşımıyla incelenmiştir. Örneğin Shortt (1989) tarafından 62

otel yöneticisiyle İrlanda'da gerçekleştirilen çalışmada, Mintzberg'in yönetici rollerinin kendi yöneticilikleri için önemini 1-5 arasında derecelendirmeleri istenmiştir. Araştırma bulguları en çok sorun çözücü rolün önemli olduğunu, bu rolü girişimcilik ve liderliğin takip ettiğini göstermiştir. Tayland'da sekiz lüks otel müdürünün gözlemine dayanan araştırma bulguları ise en çok zaman ayrılan rolün izleme olduğunu göstermiştir (Chareanpunsirikul ve Wood, 2002). Bu çalışma ayrıca yöneticilerin algıları ile araştırmacı gözlemleri arasındaki farklara dikkat çekmektedir. Otel müdürlerinin çoğunluğu en çok zamanı liderlik rolüne ayırdıklarını düşünürken, araştırmacı gözlemlerinde bilgi sağlama rolleri (izleme ve dağıtıcılık) öne çıkmıştır.

Otel yöneticileriyle ilgili yapılan araştırmalarda ortaya çıkan farklı rollere bazı açıklamalar getirmek mümkündür. Mintzberg (1973) araştırmasında tespit ettiği temel yönetici rollerinin belirli koşullar altında farklı düzeylerde ağırlık kazanacağını belirtmiştir. Faaliyet gösterilen iş kolu, endüstri yapısı, örgüt kültürü gibi çevresel koşullar, yöneticinin görev aldığı düzey, dönemsel koşullar ya da kişilik özelliklerine göre yöneticinin işleri ve rolleri çeşitlenebilecektir. Öte yandan otel genel müdürünün işinin, dönemsel olarak incelendiğinde daha iyi anlaşılabilceğini ileri süren Nebel ve Ghei (1993) araştırmalar arasındaki farklılıklara açıklama getirecek önemli bulgulara ulaşmışlardır. Buna göre kısa, orta ve uzun süreli değerlendirildiğinde öne çıkan işe dair beklentiler, ilişkiler, yönetim fonksiyonları ve yönetici rolleri çeşitlenmektedir. Kısa vadeli bakıldığında müdürün günlük operasyonu sürdürmesi, misafire kaliteli hizmetin sunulması, maliyetlerin kontrol edilmesi ve gelir sağlanması gibi işleri sürdürmesi beklenir. Bu nedenle kısa vadeli değerlendirilirse müdürün zamanının çoğu operasyonel kontrolle geçer. Otellerde sorunların anında çözülmesi gerekliliği de günlük işlere ağırlık kazandırır. Böylece kısa vadede yöneticinin izleme, dağıtıcılık, sorun çözme, kaynakları dağıtıcı ve lider rolleri öne çıkmaktadır.

Ancak üst düzey bir yönetici tüm zamanını günlük işlere ayırmamalıdır. Yöneticinin düşünmesi ve yerine getirmesi gereken orta ve uzun vadeli işler de bulunmaktadır. Etkili yönetim için operasyonel kontrolün sistemli şekilde yürütülmesi, planların geliştirilmesi ve astların eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Dış çevrede yaşanan değişimler takip edilmeli, örgüt stratejisi ve yapısı bu değişimlere ayak uyduracak şekilde tasarlanmalıdır. Aslında bu çaba örgüt yapısı, sistemi ve çalışanların örgüte dışsal değişikliklere hızla cevap vermesi ve aynı zamanda örgütün günlük işleyişini sorunsuz yürütmelerini sağlamaktadır. Bu süreçte genel müdürün hem örgüt içinde çalışanlarla hem de otelin dış çevresindeki paydaşları ve otel sahibiyle yoğun iletişimi gerçekleşmektedir. Orta vadeli bakıldığında sembolik, izleme,

dağıtıcılık, girişimcilik, kaynak dağıtıcı ve lider rolleri ağırlık kazanmaktadır. Bu dönemde genel müdürün oteli geliştirici fonksiyonunun öne çıktığı söylenebilir.

Uzun dönemde ise otelin sermaye yönetimi, stratejik vizyon geliştirilmesi ve örgütün sürekliliğinin sağlanması öne çıkar. Bunlar için harcama kararları ve insan kaynaklarının geliştirilmesi büyük önem taşır. Orta vadede personele yapılan yatırımlar uzun vadede de sonuçlar verecektir. Otelin strateji ve programlarındaki süreklilik günlük operasyonun uyumlu şekilde ilerlemesine yardımcı olur. Araştırmacılara göre uzun vadede de yöneticilerin sembolik, izleme, dağıtıcılık, girişimcilik, kaynak dağıtıcı ve lider rolleri bulunmakta, ancak bu rollerin içeriği diğer dönemlerden farklılaşarak işi sürdürme fonksiyonu ağırlık kazanmaktadır. Ayrıca araştırmacılar bu üç düzeyde yönetici fonksiyonlarının birbirinden bağımsız işlemediğini, sürdürülebilir bir başarı yakalamak için her bir fonksiyonun etkili bir şekilde yerine getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Nebel ve Ghei (1993) böylece yöneticilerin kısa, orta ve uzun vadeli olarak değerlendirildiğinde öne çıkan farklı yöneticilik rolleri olduğunu açıklamışlardır. Mintzberg (1973) tarafından geliştirilen on yöneticilik rolünün de otel yöneticilerinde bulunduğu gösterilmiş, dönemsel olarak farklı rollerin ağırlık kazandığı tespit edilmiştir. Mintzberg'in (1973) yönetici rollerine dönemsel bakış açısı hem kesitsel araştırmaların farklılaşan bulgularına açıklama getirmekte hem de profesyonelleşme için temel olarak incelenmesi gereken 'otel yöneticisinin ne iş yaptığı' sorusuna kısa, orta ve uzun vadede üstlendikleri roller aracılığıyla cevap vermektedir.

Bağlamın yönetici rolleri üzerindeki etkisini inceleyen Dierdorff vd. (2009) de bu yönde bulgulara ulaşmışlardır. Araştırmacılara göre uğraşlar kendi sistemlerini ve ekolojilerini yaratmaktadır. Yönetici rollerinin kavramsal (bilgiye dayalı), kişilerarası ve teknik/idari roller olarak gruplandığı bu çalışmada, uğraşa bağlı olarak yöneticilerin üstlendikleri rollerin öneminin farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. Bulgulardan yola çıkarak örneğin bir teknoloji firması müdürüyle bir otel müdürünün yaptıkları işlerin belirli boyutlarıyla birbirinden farklılaşması ya da bu yöneticilerde farklı rollerin ağırlık kazanması beklenir. Dahası Guerrier'e (1987) göre otel yöneticileri genellikle diğer endüstrilerden farklı şekilde eğitim almakta ve kariyerleri de farklı gelişmektedir. Genel işletme eğitiminden ziyade turizm ve otel işletmeciliğine odaklanmış yükseköğrenim kurumları, Institute of Hospitality (IoH), Skal ya da Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD) gibi yerel ve küresel düzeyde kendi yönetim dernekleri bulunmaktadır. Otel işletmelerinde tüm operasyon ve hizmetler ile personelinden sorumlu baş yönetici konumunda genel müdürler vardır. İşletmelerinin üst düzey yöneticisi konumundaki genel müdürler otel sahibi ya da otel yöneticiliği firmasının bir çalışanı ve vekilidir (Hodari ve Sturman, 2014). Otelin işleyişiyle ilgili tüm sorumluluğa sahiptir ve

belirlenen yetkiler çerçevesinde profesyonel yönetim görevini üstlenmiştir. Müdürler çalışanların yönetiminden sorumludur (Bharwani ve Talib, 2017; Kim vd., 2017) ve bu yönüyle liderlik rolünden söz etmek gerekir. Emek yoğun özelliğe sahip turizm sektörü ve oteller için insan kaynağının yönetimi kritik öneme sahiptir. Yöneticinin de etkisiyle yaratılacak örgüt kültürü personelin sunacağı hizmet ve dolayısıyla misafir memnuniyetini arttıracaktır (Walsh ve Koenigsfeld, 2015). Ayrıca tüm otel operasyonlarından sorumlu olan genel müdür işletme karlılığından sorumlu tutulacak birincil kişi konumundadır. Hizmet kalitesi, misafir tatmini ve finansal performansı sağlamakla yükümlüdür (Giousmpasoglou, 2019). Dolayısıyla otel genel müdürleri otel tarafından sunulan hizmetlerin tüketicileri, otelin çalışanları ve aynı zamanda sahiplerine karşı sorumludur (Jayawardena, 2000) ve tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Bu nedenle otelcilik gibi bir uğraş alanı içerisinde yöneticilerin işlerini inceleme ve bağlamın yönetici rolleri üzerindeki etkisini sorgulamak anlamlı görülmektedir.

1.3. Otel Yöneticisinin Yeterlilikleri

Alanyazın incelendiğinde otel yöneticileri ile yapılan çalışmaların önemli bir kısmının yönetici olmak için sahip olunması gereken yeterliliklere odaklandığı görülmektedir. Bu yaklaşımla gerçekleştirilen çalışmalar otel yöneticilerinin sahip oldukları beceri, nitelik ve özellikleri ortaya koyar niteliktedir.

Otel genel müdürü (GM) olabilmek için gerekli özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmalarda çok sayıda kişilik özelliği ve yetkinlik tespit edilmiştir. Bu alandaki çalışmaların sistematik bir değerlendirmesini yapan Bharwani ve Talib (2017), otel genel müdürü olabilmek için gerekli yeterliliklerin belirlenmesine yönelik olarak 1988 ve 2015 yılları arasında farklı ülkelerde ve farklı örneklerle gerçekleştirilmiş 25 adet çalışmanın bulgularını incelemiş ve genel müdür olmak için bir yeterlilik modeli geliştirmişlerdir. Yazında belirlenen 43 adet yeterlilik dört kategori altında gruplandırılmıştır. Buna göre otel operasyonlarını anlayabilme ve karşılık verebilmeye ilişkin beceriler ve bilgi birikimi *bilişsel yeterlilikler* (stratejik düşünme, karar alma yetisi, yaratıcılık ve yenilik, sistematik düşünme, bilgi toplama yetisi, planlama becerisi, analitik düşünme, risk alma, değişim yönetimi) olarak gruplandırılmıştır. Günlük operasyonların gerçekleştirilebilmesine yönelik teknik beceriler ise *fonksiyonel yeterlilikler* (hizmet odaklılık, iş ve sektörde uzmanlık, gelir yönetimi, mülakat ve eleman seçme becerisi, kalite odaklılık, kaynak ayırımı yetisi, kriz yönetimi becerisi, çalışan performansını değerlendirebilme, paydaşları idare edebilme, bilişim teknolojileri becerisi, finansal analiz ve maliyet kontrolü, mevzuat bilgisi) olarak belirlenmiştir. Ancak otel müdürü olabilmek için mesleki becerinin yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Teknik bilgi ve becerinin

yanında kimi kişilik özelliklerinin önemi de araştırma bulgularıyla (örn. Agut vd., 2003; Lenehan, 2000) vurgulanmaktadır. Bu nedenle kişinin kendisini tanıması, yönlendirebilmesi ve kendi performansını yönetebilmesine yönelik *meta yeterlilikler* (duygusal dayanıklılık ve kontrol, iyimserlik, başarı odaklılık, öz farkındalık, özgüven, özyönetim, inisiyatif, diplomasi, zaman yönetimi, etik ve dürüstlük, uyum sağlama ve esneklik, kararlılık ve azim, öğrenmeye açık olma ve istek duyma) ile kişinin çevresiyle iletişim kurabilme ve sürdürebilmesiyle ilişkilendirilen *sosyal yeterlilikler* (etkili iletişim becerisi, kültürel zeka, iletişim ağı oluşturma (networking) becerisi, çatışma yönetimi ve çözüm üretme, takım çalışması odaklılık, çeşitlilik yönetimi becerisi, teşvik edici eğilimde olma, aktif dinleme yetisi, çalışanları geliştirebilme) olmak üzere iki kategori daha modelde yerini almaktadır.

GM olabilmek için hangi yeterliliklerin sağlanması gerektiğine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar aslında kullandıkları yöntem itibarıyla otel müdürlerinin bu yöndeki algılarını yansıtmaktadır. Konuyla ilgili araştırmaların katılımcıları olan genel müdürlerden sunulan yeterlilik listesinde önem derecesine göre sıralama yapmaları ya da Likert tipi bir ölçeğe her bir yeterliliği ne kadar önemli gördüklerini derecelendirmeleri istenmektedir. Çalışmalarda (örn. Agut vd., 2003; Çizel vd., 2007; Jeou-Shyan vd., 2011) çoğunlukla teknik ve idari yeterlilikler ile buna uygun davranışsal yeterlilikler ve kişilik özellikleri birlikte incelenmektedir. Bu nedenle Bharwani ve Talib (2017) tarafından geliştirilen GM yeterlilik modeli alanyazında ulaşılan bulguları yansıtan sistematik bir derleme özelliği taşımaktadır.

Öte yandan, yazında tespit edilen beceri ve yeterliliklerin tümüne her bir müdürün sahip olmasını beklemek gerçekçi gelmeyebilir. Bir önceki bölümde yönetici rollerinde de ele alındığı gibi bu yetkinliklerin bazıları tüm müdürlerde yaygın olarak aranıyor ya da kimi durum ve koşullarda bazı yetkinliklerin öne çıkıyor olması daha olasıdır. Örneğin çok sayıda araştırmada tutarlı bir şekilde kişilerarası ilişkiler (misafirlerle, personelle kurulan ilişkiler gibi) ve iletişim önemli bir yetkinlik olarak tespit edilmiştir (Baum, 1990; Harper vd., 2005; Kim vd., 2009; Ladkin ve Juwaheer, 2000). Hizmet sektöründe faaliyet gösterilmesi, müdürlerin başta otel misafirleri olmak üzere tüm paydaşlarla sürekli iletişim kurması gerekliliğiyle bu durumu açıklamak mümkündür. Hizmetlere ve günlük operasyona standart getirmedeki güçlükler çok sayıda ve çeşitlilikte sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle sorun çözme ve liderlik becerileri de yöneticilerde aranan özellikler arasında öne çıkmaktadır (Jeou-Shyan vd., 2011; Raybould ve Wilkins, 2005). Öte yandan araştırmanın gerçekleştirildiği destinasyonun özelliklerini yansıtır şekilde bazı yetkinlikler diğer çalışmalardan ayrılarak öne çıkabilmektedir. Örneğin Türkiye'deki genel müdürler için yabancı dil bilmek önemli bir yetkinliktir (Bayram, 2011; Okumus vd., 2016). Bu çalışmalarda yabancı dil bilgisinin yurtdışı

kaynaklı araştırmalara oranla daha fazla vurgulandığı görülmektedir. Kıyı turizminin ve tur operatörlerinin kontrolünde paket turların yaygın olduğu Yunanistan’da yapılan bir çalışmada, başarılı bir yönetici olabilmek için sıralanan stratejiler arasında otel sahipleri ile tur operatörleri arasında iyi ilişkiler kurmayı hedeflemek yer almıştır (Akrivos vd., 2007). Bu da bölgede gelişen turizm tipine uygun yetkinlik geliştirime baskısına işaret etmektedir.

Destinasyona özgü koşulların yanında otelin sahiplik yapısı gibi etkilere göre de bir genel müdürün sahip olması gereken özellikler değişkenlik gösterebilmektedir. Giousmpasoglou (2014) yerel aile işletmeleri ve yerel zincirlerde çalışan müdürlerin, sosyal ilişki kurma ve güçlü kişisel ilişkileri sürdürmeye standart çalışma prosedürlerinden daha fazla değer verdiklerini belirtmiştir. Öte yandan, uluslararası zincirlerde çalışan müdürler küresel ölçekte faaliyet gösteren otellerin standart prosedürlerini yürütme eğilimindedir. Ülke genelinde faaliyet gösteren zincirlerde çalışan genel müdürler ise hem standardizasyonu hem de otelin içinde ve çevresindeki kilit kişiler (sahibi, astları, sürekli misafirleri, yerel yetkilileri) ile sosyal ilişki kurmayı önemli görmektedir.

Örneklerden görülebileceği gibi otel genel müdürlerinin sahip olması gereken çok sayıda ve çok boyutlu yetkinlik bulunmakla birlikte, müdürlerin çalıştıkları örgüt, destinasyon ve topluma göre farklı özelliklerinin ön plana çıkması beklenir. Ancak araştırma bulgularından yola çıkarak bir genelleme yapmak gerekirse, bir otel yöneticisinin otelcilik alanında bilgi ve deneyiminin yanında sosyal becerilerinin de yüksek olması gerektiği sonucuna varılabilir. Ayrıca önemi ne olursa olsun bu yetkinliklerin geliştirilmesi yöneticinin kişisel özellikleri ve kariyer gelişiminden bağımsız değildir.

1.4. Otel Yöneticisinin Kariyer Süreci ve Demografik Özellikleri

Otelcilik alanında en alt kademe işlerden başlayarak otelin genel işleyişi ve departmanlarına ilişkin bilgi ve deneyim sahibi olduktan sonra genel müdürlüğe doğru yükselmek yaygındır (Cassel vd., 2018; Harper vd., 2005). Bu pratik tecrübe ve yönetim becerilerine birlikte sahip olmayı gerektiren zorlu bir süreçtir ve uzun bir çıraklık dönemini gerektirir. Turizm ve otelcilik alanında eğitim almak yönetici pozisyonuna gelme süresini hızlandırmakla birlikte, mezuniyetin ardından üst düzey bir pozisyon dan hemen başlamayı garanti altına almaz (Harper vd., 2005). Kariyerin başında süpervizörlük gibi giriş düzeyinde yöneticilikle başlayanlar da bulunmakla birlikte (Ladkin, 2002) genel olarak operasyonel düzeyde bir işle başlanır. Kariyer basamaklarında ilerleme ise aynı otel içinde mümkün olduğu gibi oteller arasında geçişler de görülmektedir. Doğru zamanda otel değiştirmek terfi alabilmek için başvurulmuş stratejilerden biridir (Harper vd., 2005; Ladkin ve Riley, 1996). Buna göre

yöneticilerin oteller arasında yüksek düzeyde hareketliliği söz konusudur. Söz gelimi İngiltere’de incelenen 356 otelden 211’inin (%59) müdürünün beş yılda en az bir kez değiştiği, bunlardan 72’sinin (%20) birden fazla müdür değiştirdiği görülmüştür (Guerrier, 1987).

Tablo 1.1 Otel Müdürlerinin Demografik Profili

Yazarlar	Araştırmanın amacı	Yönetici Profili	Ülke
Nebel vd. (1995)	Genel müdürlerin kariyer yollarını araştırmak	n=114 orta, üst sınıf ve lüks otel müdürü Yaş: ortalama 43, ilk GM olma yaşı 33 Cinsiyet: %92 erkek Eğitim: %66 yükseköğrenim (%39 otelcilik, %35 işletme mezunu) Tecrübe: yiyecek-içecek ve odalar bölümü, GM olmak için 9 yıl tecrübe	ABD
Ladkin ve Riley (1996)	Genel müdürlerinin bürokratik model bağlamında kariyer yollarını araştırmak	n=284 otel müdürü Yaş: ortalama 40 Cinsiyet: %87 erkek Eğitim: %83 otelcilik mezunu Tecrübe: yiyecek-içecek bölümü, GM olmak için ortalama 11 yıl tecrübe	Birleşik Krallık
Bayram (2001)	Genel müdür profili ve kariyer basamaklarını değerlendirmek	n=238 TÜROFED üyesi müdür Yaş: %78’i 30-50 yaş arası, ilk GM olma yaşı ortalama 32 Cinsiyet: %83 erkek Eğitim: %92 yükseköğrenim (%55 turizm-otelcilik, %17 işletme mezunu) Tecrübe: önbüro bölümü, GM olmak için ortalama 9 yıl tecrübe	Türkiye
Ladkin (2002)	Otel yöneticilerinin kariyerini analiz etmek	n=180 otel müdürü Yaş: ortalama 41 Cinsiyet: %81 erkek Eğitim: %48 otelcilik mezunu Tecrübe: yiyecek-içecek ve önbüro bölümü, GM olmak için ortalama 14 yıl tecrübe	Avustralya
Li vd. (2007)	Genel müdürlerin demografik profili ve kariyer yolunu incelemek	n=103 otel müdürü Yaş: %78’i 31-50 yaş arası Cinsiyet: %70 erkek Eğitim: %56 otelcilik ve işletme mezunu Tecrübe: satış pazarlama ve önbüro bölümü, GM olmak için ortalama 8 yıl tecrübe	Çin
Kline vd. (2008)	Genel müdürlerin kariyer platosu deneyimlerini incelemek	n=149 zincir otel müdürü Yaş: %77’si 31-50 yaş arası Cinsiyet: %69 erkek Eğitim: %67 yükseköğrenim (%41 otelcilik, %28 işletme mezunu) Tecrübe: GM olmak için 8 yıl tecrübe	ABD
Kim vd. (2009)	Genel müdürlerin kariyer yollarını araştırmak	n=34 lüks otel müdürü Yaş: %62’si 50 yaş üstü, ilk GM olma yaşı ortalama 44 Cinsiyet: %100 erkek Eğitim: %85 yükseköğrenim (%36 otelcilik, %32 işletme mezunu) Tecrübe: yiyecek-içecek bölümü, GM olmak için 18 yıl tecrübe	Güney Kore
Okumus vd. (2016)	Genel müdürlerin kariyer yollarını araştırmak	n=168 otel müdürü Yaş: %89’u 30-49 yaş arası, ilk GM olma yaşı 31-40 arası (%64), 25-30 arası (%24) Cinsiyet: %88 erkek Eğitim: %87 yükseköğrenim (%50 turizm-otelcilik mezunu) Tecrübe: önbüro bölümü	Türkiye

Otelde yöneticilik pozisyonuna ilişkin çalışmalarda genel müdürlerin demografik özelliklerinin tespitiyle bir yönetici profili ortaya çıkmaktadır. Eğitim kariyer için atılan bir adım olarak görülmekte ve mezun olunan derece ve eğitim alınan alan bu kapsamda incelenmektedir. Ayrıca işe başlama yaşı, hangi departmanlarda tecrübe sahibi olduğu, ortalama kaç yılda GM olduğu gibi sorulara yoğunlaşmaktadır. Böylece dünyanın farklı bölgelerinde gerçekleştirilen araştırmalar yönetici profili ve kariyer süreciyle ilgili bilgi sunmuşlardır. Tablo 1.1’de otel müdürlerinin kariyer yolunu inceleyen bu çalışmaların bir derlemesi sunulmuştur. Araştırmanın amacı, nerede gerçekleştirildiği, örnekleme ve yöneticilerin demografik özellikleri ve kariyerlerine ilişkin bulgulara tabloda yer verilmiştir.

Yazından hareketle otel müdürlerinin demografik özelliklerine ilişkin bazı çıkarımlara ulaşmak mümkündür. Örneğin genel müdürlerin çoğunluğunun 30-50 yaş arasında (Bayram, 2001; Kline vd., 2008; Li vd., 2007; Okumus vd., 2016) ve ortalama 40’lı yaşlarda olduğu söylenebilir (Ladkin, 2002; Ladkin ve Riley, 1996; Nebel vd., 1995). İlk yöneticilik pozisyonu 20’li yaşların ortasında alınmakta ve genellikle 40’lı yaşlara doğru GM pozisyonuna gelinmektedir. ABD’de Nebel vd. (1995) tarafından 114 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre otelde ilk yönetici pozisyonu 24 yaşında alınırken ortalama GM olma yaşı 33’tür. Li vd. (2007) de Çin’de gerçekleştirdikleri çalışmada ilk olarak ortalama 28 yaşında bir yöneticilik pozisyonu alındığı ve otelde GM olmanın ortalama 8 yıl sürdüğünü belirtmiştir. Woods vd. (1998) ise çoğunlukla ilk 5 yıla kadar ilk yöneticilik unvanının alındığını, bundan sonra genel müdür olana kadar ise 5 ila 15 yıl arası süre geçtiğini belirtmiştir. Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalar da uluslararası yazınla tutarlı şekilde otel genel müdürlerinin çoğunluğunun 30-50 yaş arasında olduğunu ve 30-36 yaşları arasında ilk genel müdürlük pozisyonuna geldiğini bulgulamışlardır (Bayram, 2011; Okumus vd. 2016; Yağcı, 2014).

Tablo 1.1’de görülebileceği gibi otel müdürlerinin profilini inceleyen araştırmaların örnekleme çoğunlukla erkeklerden oluşmaktadır. İngiltere’de 5 yıldızlı 357 otelin incelendiği bir çalışmada yalnız 10 otelin kadın yöneticisi olduğu görülmüştür (Guerrier, 1987). ABD’de de benzer şekilde Nebel vd. (1995) tarafından gerçekleştirilen çalışmada katılımcıların %92’si erkeklerden oluşmuş ve aradan 13 yıl geçtikten sonra bir başka çalışmada (Kline vd., 2008) daha cinsiyet dağılımında çok fazla bir değişim yaşanmadığı, müdürlerin yaklaşık %70’inin erkeklerden oluştuğu gösterilmiştir. Araştırmalarda genellikle %80’in üzerinde erkek yöneticiler görülmekle birlikte, Kim vd. (2009) tarafından Güney Kore’de 34 lüks otel müdürüyle yapılan çalışmanın tüm katılımcıları erkektir. Garavan vd. (2006) tarafından İrlanda ve İsviçre’nin önde gelen iki turizm okulunun mezunları üzerinden bir örnekleme ulaşıldığı çalışmada, cinsiyetler arası dağılım daha dengeli görünse de (%52 erkek) iş değiştirme, maaş

artışı gibi fırsatlardan yararlanmada erkeklerin daha avantajlı olduğu belirtilmiştir. Sonuç olarak farklı dönemler ve farklı bölgelerde gerçekleştirilen çalışmalar tutarlı şekilde erkek yoğun bir profil çizmiştir.

Otel müdürlerinin eğitim düzeyine ilişkin bulgular çok az sayıda lise mezunu bulunduğunu, genellikle en az iki yıllık ön lisans programları da dahil olmak üzere yükseköğrenim mezunu olduklarını göstermiştir. Genelde otelcilik ya da işletme eğitimi almış olan müdürler arasında en az lisans mezunu olanlar çoğunluktadır. Ayrıca Ladkin (2002) kariyerinde en hızlı ilerleyen yöneticiler olarak mesleki eğitim üzerine lisansüstü eğitim alanları işaret etmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi eğitim doğrudan yönetici olmayı garantilememekle birlikte, genel müdürlüğe giden kariyer yoluna katkı sunmaktadır. Otelde çalışmaya başladıktan sonra genel müdür olmak için 8 ila 14 yıl tecrübe kazanmak gerekmektedir.

Araştırmalarda ayrıca genel müdürlük öncesi hangi departmanlarda tecrübe edinildiği sorgulanmıştır. Müdürlerin en çok yiyecek içecek departmanı ve odalar bölümünde tecrübeye sahip olduğunu belirten Nebel vd. (1995), departmanlar arası geçisin çok yaygın olmadığı ve katılımcıların GM olmadan önce yaklaşık 6 yıl bir bölümde çalıştıktan sonra ortalama 3 yıl GM yardımcısı olarak görev yaptıklarını bulgulamıştır. Ladkin (2002) tarafından Avustralya’da 180 müdürün katılımıyla gerçekleştirilen çalışma sonuçları da GM olmadan önce en çok çalışılan departman yiyecek içecekken ikinci sırada önbüro departmanının geldiğini göstermiştir. Kim vd. (2009) ayrıca kariyerin hangi aşamasında hangi departmanların ön plana çıktığını sorgulamış ve yiyecek içecek bölümünde daha çok kariyerin başlarında çalışıldığını, GM olmadan önce son çalışılan departmanların ise satış pazarlama, odalar ve yiyecek içecek olarak sıralandığını bulgulamışlardır. Li vd. (2007) tarafından ortaya konulan müdürlerin geçmiş tecrübelerine yönelik bulgular ise Nebel vd. (1995) ile Ladkin’in (2002) çalışmalarıyla farklılaşmaktadır. Li vd. (2007) müdürlerin sırasıyla satış pazarlama, önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarında daha çok tecrübeye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Türkiye’de ise müdürler en çok önbüro tecrübesine sahiptir (Bayram, 2011; Okumus vd. 2016; Yağcı, 2014). Dolayısıyla kimi çalışmalar farklılık göstermekle birlikte genellemek gerekirse, yiyecek içecek ve odalar (önbüro ve kat hizmetleri) departmanlarında edinilen tecrübe GM olma yolunda önem kazanmaktadır.

Öne çıkan departmanların ve bu alanda tecrübe kazanmanın yanında müdürlerin doğru zamanda yaptıkları kariyer hamleleri dikkat çekmektedir. Yönetici adayları için otelin farklı bölümleri arasında geçiş yaparak ya da farklı otellerde deneyim edinerek kariyeri geliştirmek mümkündür (Cassel vd., 2018). Yöneticilerin son sekiz kariyer hamlesini inceleyen Ladkin ve Riley (1996), bunların %63,3’ünün aynı otel içinde gerçekleştiği, %36,7’sinin örgütler arası

geçişler olduğunu gözlemlemiştir. Araştırma bulgularında ayrıca yöneticilerin %5,6'sının sektör dışından geliyor olması dikkat çekicidir. Genel yönetim becerilerine sahip başka sektörden gelen bir yöneticinin de otel müdürlüğüne yükselebileceğini gösteren az sayıda örnek bulunmaktadır (Ladkin, 2002; Ladkin ve Riley, 1996). Ancak Ladkin (2002) örneklem içindeki bu farklı sektörden gelen katılımcıların kendi otelini açan girişimciler olabileceği, bu yüzden sonuçların dikkatle ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Otel yöneticisi olabilmek için otelcilik alanında deneyim hemen her çalışmada vurgulanmaktadır. Otelde başlangıç düzeyinde bir iş bulmanın kolay olabileceğini belirten Cassel vd. (2018), yönetici olmanın ise ancak en alttan başlayarak yükselerek gerçekleşebileceğini bulgulamıştır. Yalnızca aldığı eğitime ya da başka sektörde edindiği tecrübeye dayalı olarak otel yöneticisi görevini üstlenmek çok güçtür.

Kline vd. (2008) ise otel genel müdürlüğüne ulaştıktan sonra ne olacağını sorgulamıştır. Kariyer platosu adı verilen kariyerde ilerlemenin durması olarak açıklanabilecek duruma ilişkin müdürlerin algılamalarını tespit edebilmek amacıyla altı farklı zincir otelde gerçekleştirilen bu araştırma, müdürlerin aynı otel zincirinde kalmakla birlikte daha üst bir pozisyona yükselme beklentisi içerisinde olduğu yönünde bulgulara ulaşmıştır. Öte yandan Guerrier (1987) otelcilikte nihai hedefin 5 yıldızlı ya da lüks bir işletmenin müdürlüğü olduğunu; genel merkez, koordinatörlük gibi görevlerin pratikte otel işletmesinden uzaklaşmak anlamına geldiği için müdürler tarafından arzu edilmediğini göstermiştir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmaların bulguları yukarıdaki gibi genellenebilmekle birlikte, bölgesel farklılıkları işaret eder bulgular (örn. Garavan vd., 2006; Li vd., 2007; Okumus vd., 2016) dikkat çekmektedir. Geçmiş çalışmalardan farklı olarak gözlemlenen bulguları araştırmacılar ulusal ekonomik yapı (Li vd., 2007) ya da destinasyona özel otelcilik sektörü yapısı (Okumus vd., 2016) gibi faktörlerle açıklamaktadır. Ayrıca farklı milliyetlerden müdürlerin kariyer süreçleri ve kararlarının farklılaşabildiği görülmektedir (Garavan vd., 2006). Benzer şekilde veya farklı otellerde (zincir veya bağımsız) çalışan yöneticiler arasında da kariyer süreçleri ve yöneticilik rolleri değişkenlik gösterebilir (Giousmpasoglou, 2019). Yukarıda gösterildiği gibi yöneticilik rolleri, yöneticilerin özellikleri ve kariyer süreçlerinde farklılaşan bulgular bağlamın yöneticilik üzerindeki etkisini gündeme getirmektedir. Devam eden bölümde bağlamsal faktörler üzerinde durulacaktır.

1.5. Otel Yöneticiliğinde Bağlamsal Faktörler

Otel yöneticileri üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda bağlama özgü zengin bir tartışmanın eksikliği göze çarpmaktadır. Yazından farklılaşan bulguları açıklayabilmek amacıyla bağlamsal faktörlere başvurulduğu görülmektedir. Ancak temel olarak doğrudan

bağlamın araştırılmasını amaçlayan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Oysa otel yöneticiliği kavramını içinde geliştiği ekonomik, politik ve sosyolojik bağlamla birlikte inceleyerek bu yönde bir tartışma sunmak mümkün görünmektedir.

Yalnız otelcilik alanında değil, diğer alanlarda da bağlama ilişkin tartışmalar yetersiz görülmektedir. Patton ve McMahon (2006) geleneksel kariyer kuramlarını sadece bireysel davranışlara odaklanma eğiliminde olması nedeniyle eleştirmektedir. Oysa birçok sosyal olgu gibi kariyer gelişimi ve otel yöneticiliğine de çevresel birtakım faktörlerin etki etmesi beklenir. Kariyer gelişimi üzerine yapılan daha güncel araştırmalar incelendiğindeyse bu sürecin sadece bireysel olarak alınan kararlara ya da kişinin özelliklerine göre şekillenmediği, bunun yanında bağlamsal etkilerin üzerinde durulması gerektiği yönünde tartışmaların arttığı görülmektedir. Kariyer gelişimi alanında öne sürülen bu iddialar ve bağlama ilişkin tartışmalar otel yöneticiliği için de açıklayıcı bir çerçeve sunabilir. Çalışma hayatında bağlamsal faktörlerin neler olabileceğini ve bu faktörlerin kariyeri nasıl etkileyeceğini açıklayan kariyer araştırmaları otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesini incelerken dikkate alınabilir.

Aslında alanyazın çalışma hayatı üzerinde bağlamın etkileriyle ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Ancak yazında bağlama ilişkin değerlendirilebilecek faktörlerin birbirinden ayrı süreçlerde ve araştırmalarda incelendiği görülmektedir. Her biri geniş bir alanı yansıtan bu araştırmalarda ortaya çıkan faktörler şu şekilde sıralanabilir;

- sosyo-demografik faktörler,
- meslek/iş seçimi,
- eğitim, mesleki eğitim,
- kariyer gelişimi,
- örgütsel faktörler,
- endüstriyel faktörler,
- ekonomik, sosyal, kültürel ve politik faktörler.

Alanyazında bir bakıma birbirinden kopuk olarak geliştirilen bu çalışmaların ötesinde, otel yöneticiliğini daha iyi anlamak için tüm bu faktörler olası diğer bağlamsal faktörlerin birbiriyle etkileşimleri de dikkate alınarak bir arada görülebilmelidir. Örneğin Patton vd. (2014) tarafından Avustralya’da çocuklu ailelerle karma yöntem kullanılarak yürütülen çalışma sonuçlarına göre, katılımcılar için başka bir bölgeye taşınma nedenleri arasında ailevi nedenler ilk sırada gelmektedir. Buna göre eşlerinin kariyeri, çocuklarının eğitimi gibi gerekçeler katılımcıların kendi kariyer gelişimlerinin önüne geçebilmektedir. Araştırma katılımcılarının biri çocuklarının okulda mutluluğunun her şeyden önce geleceğini belirtirken, bir diğeri çocuğu için kariyerinden feragat ettiğini aktarmaktadır. Patton vd. (2014) tarafından dikkat çekilen

kariyer kararları üzerinde ailenin etkisi otelcilik alanında Guerrier (1987) ve Garavan vd. (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da gözlemlenmiştir. Guerrier'in (1987) bulgularına göre otel zincirlerin uzun süre bir yöneticinin aynı otelde kalmasına sıcak bakmaması nedeniyle müdürler ortalama üç yılda bir işletme değiştirmektedir. Ancak kimi yöneticiler çocuğunun eğitimi, eşinin yaşadıkları yerden ayrılmak istememesi gibi nedenlerle 10-12 yıldır aynı otelde yöneticilik yapmaktadır. Garavan vd. (2006) ise İrlanda, Avrupa ve Asya kökenli müdürleri karşılaştırmış ve Asya kökenli yöneticilerin diğer iki gruba göre daha aile odaklı karar alma eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma bulguları böylece kariyerin kültürel farklılıklara göre şekillenebileceği yönünde işaretler vermektedir.

Aile gibi cinsiyetin de kariyer gelişimi üzerinde etkili olduğu görülebilir. Ev işlerinde ve aileye karşı daha fazla sorumluluk üstlenen kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında çok fazla görülememesi bu kapsamda değerlendirilmektedir. Kadınların emeklilikleri üzerine İngiltere'de bir çalışma yürüten Duberley vd. (2014) erkeklerin ücretli bir işte çalışma oranları daha yüksekken, kadınlarda aileye bakma, hasta ya da engelli bir aile ferdine bakma gibi ücret karşılığı olmayan emeklerinin daha yoğun olduğunu bulgulamışlardır. Otel genel müdürleriyle yapılan araştırmalarda da kadın yöneticilerin azlığı dikkat çekmektedir.

Otelde yönetici olabilmek için ayrıca otelcilikte belirli bir süre geçmesi ve 30'lu yaşlara gelmek yaygındır. Alt kademelerden çalışmaya başlayarak otelcilik deneyiminden, departman yöneticiliği ve genel müdür yardımcılığından sonra genel müdürlüğe ulaşabilmektedir (Harper vd., 2005). Bu aşamalarda geçen süre dikkate alındığında yönetici olabilmek için yaş ve otelcilik tecrübesi gerekliliği yönünde bir sektör normunun geliştiği görülmektedir.

Yukarıda söz edildiği gibi çok sayıda nitelik ve yeterliliğin yöneticide toplanmış olması beklenmektedir. Başarı odaklılık, özgüven, uyum sağlama ve esneklik gibi kişilik özellikleri otelciliğe uygun olan adayların bu alana yönelmesi, hizmet odaklı ve iletişime açık olmaları avantaj sağlayacaktır. Öte yandan toplumun bir işe ya da sektöre bakış açısı ve sektör içindeki meslekler arası algılanan hiyerarşi gibi etkenler de adayın kariyer yönelimini etkileyebilmektedir. Price vd. (2013) tarafından Kanada'da hemşirelik öğrencileriyle gerçekleştirilen çalışmanın bulguları, meslek seçiminin sosyal ve kültürel anlamlar barındıran bağlamın içerisinde şekillenen bir olgu olduğuna işaret etmektedir. Bu araştırmaya göre sağlık sektörü içinde hemşirelerin doktorlara göre hiyerarşik konumu öğrencilerin tercihlerini etkilemektedir. Turizm ve otelcilik sektörüne yönelik olarak da olumsuz yargı olduğu söylenebilir. Hizmet sektöründe çalışmak "düşük statülü istihdam" olarak algılanabilmekte (Cooper ve Shepherd, 1997) ya da kültürel yapı içerisinde olumsuz bir tutumla karşılanabilmektedir (Marinakou ve Giousmpasoglou, 2015). Haywood (1987) da otellerde

kapasite fazlası rezervasyon alınması, sanitasyon ihlalleri, istihdamda ayrımcılık gibi durumlar nedeniyle hem seyahat edenler hem de daha geniş olarak toplumda otelcilere karşı olumsuz bakış açısı olduğunu belirtmiştir. Bu tür algılar da birçok öğrencinin turizm ve otelcilik okullarına başvurmasında ve profesyonel olarak otelciliğe yönelmesinde kültürel bir engel oluşturabilmektedir. Reichel (1996) ise İsrail’de farklı bir tabloya işaret etmiştir. Turizm sektörünün ülkede gelişimiyle ortaya çıkan yönetici ihtiyacı ve öğrencilerin turizm programlarına artan ilgisinden söz etmiştir. Ancak Reichel (1996) da 1980’lerde başarılı öğrencilerin hizmet sektörüne yönelmesini hayal edilemez bir durum olarak nitelemiş, bu durumun 1990’lı yılların ortasında değiştiğini belirtmiştir.

Öte yandan turizm ve otelcilik okullarında eğitim alan öğrenciler küresel olarak standartlaşmış bir eğitim sürecinden geçmezler. Okullar arasında yaklaşım farklarından söz edilebilmektedir. Guerrier (1987) restoran işletmeciliğinin hakimiyeti ve bununla ilişkili hizmet ritüelleri, yüksek kalite ve yüksek hizmet seviyelerini vurgulayan Avrupa geleneği; hizmetin basitleştirilmesi, teknoloji kullanımı ile yiyecek-içecekten ziyade odalara ve modern yönetim tekniklerine odaklanan ABD tarafından öncülük edilen modern yaklaşım olmak üzere iki düşünce okulu üzerinde durmuştur. Buna göre Avrupa’da ABD’nin üniversite eğitiminin aksine, otelciliğin bir zanaat olarak öğretilmesi, becerilerin kazandırılması önemli görülmekte, örgüt bağlamından çok uğraşa odaklanılmaktadır. Guerrier (1987) bu düşünce okullarının etkisini Birleşik Krallık için tartışmıştır, ancak hem bu düşüncelerin ve eğitim kurumlarının hem de ABD’de ve Avrupa’da doğan ilk başarılı otelcilik örneklerinin diğer ülkelere de yayılması, eğitimine ve otelcilik anlayışına etki etmesi beklenir. Giousmpasoglou (2014) otellerde yöneticiliğin ve otel yönetici profilinin farklı ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu zincirlerden etkilendiğini belirtmiştir. İlk olarak ABD’de doğarak yayılan otelcilik zincirleri nedeniyle akademik çalışmalar da daha çok ABD’de ve sonrasında Birleşik Krallıkta ne olup bittiğini araştırmış, dünya geneline de teorilerinin genelleştirebileceği varsayımını güder şekilde gelişmiştir. Bu çalışmaların Anglosakson bağlamı dışındaki durumu açıklamakta yetersiz kaldığını öne süren Giousmpasoglou (2014), diğer bağlamlarda araştırma yapmanın önemine dikkat çekmiştir.

Giousmpasoglou (2014) örgütün etkisinde şekillenen yöneticilik yaklaşımlarına da dikkat çekmiştir. Örgüt kültürü ve otelin sahiplik yapısına bağlı olarak müdürlerin izleyeceği prosedürler değişebilmektedir. Uluslararası zincirlerde biçimleşmiş bir yapı varken ve yönetici belirlenmiş görev ve sorumluluklar dahilinde daha özerk çalışabiliyorken; yerel işletmelerde çalışan yöneticilerin aldıkları kararları patrona çok iyi izah etmesi, aile işletmesinde çalışıyor ise “işveren aileyle” ilişkilerini dengeli bir şekilde yürütebilmesi gerekmektedir.

(Giousmpasoglou, 2019). Herhangi bir zincirin altında yer almayan bağımsız otellerde, otel büyüdükçe müdürün özerkliği azalmaktadır (Hodari ve Sturman, 2014). Ancak otelcilik tecrübesi yüksek müdürlere işverenler tarafından daha çok özerklik tanınabilmektedir. Türkiye’de gerçekleştirilen bir çalışmaya göre de yerli bağımsız oteller, profesyonelleşmenin en düşük olduğu otellerdir (Yağcı, 2014). Yerel aile işletmelerinin yönetiminde kültürün etkisi daha fazla gözlemlenmektedir (Giousmpasoglou, 2014). Bu nedenle örgüt yapısı ve kültürünün yöneticinin işlerini etkilemesi olasıdır.

Yunanistan’da otel yöneticilerinin başarılı bir kariyer için izledikleri stratejileri araştıran Akrivos vd. (2007), otelcilik birliklerine üye olmanın yöneticiler tarafından en az başvuru stratejilerden biri olduğunu göstermiştir. Ancak birliklerin eğitim verme, üyeleri arasında iletişimi ve etkileşimi sağlama, böylece bir sosyal ağ oluşturması yönüyle katkılarını inceleyen araştırmalar da mevcuttur (Thomas ve Thomas, 2013). Otel yöneticiliği alanında etkili olabilecek aktörler arasında profesyonel derneklerin de sayılması gerekir.

Endüstri yapısı yöneticiler için önemli bir bağlam sunmaktadır. Turizm ve otelcilik sektörünün de kendine özgü yapısı nedeniyle üzerinde durulması gerekir. Turizm ve otelcilik hizmetleri ancak üretildiği noktada ve anda ziyaretçilere sunulabilmektedir. Otellerde net faaliyet karının en çok doluluk oranlarından etkilendiği görülmüştür (O’Neill ve Mattila, 2006). Bu nedenle yöneticiler doluluk oranlarını yüksek tutabilmelidir. Otellerin doluluk oranlarını arttırmada temel olarak karşılaştığı sorun ise turistten uzak bölgede kurulmuş olmaları nedeniyle doğrudan misafire ulaşma olanaklarının kısıtlı olmasıdır. Turistler büyük oranda seyahat acentaları, tur operatörleri, çevrimiçi rezervasyon sistemleri gibi dağıtım kanallarına başvurmaktadır. Dağıtım kanalları bir ürün ya da hizmetin üretildiği ya da tüketildiği noktadan uzakta müşteriler için uygun bir satış noktası sağlamaktadır (Middleton, 1994). Turizm endüstrisinde dağıtım kanalları güçlü bir konuma sahiptir. Otellerle dağıtım kanalları arasındaki ilişkide oteller çok daha güçsüz taraf olarak nitelendirilirken (Bastakis vd., 2004), tur operatörleri gibi güçlü aktörler otellere olan talebi manipüle edebilmekte (Buhalis, 2000), destinasyon imajını ve destinasyonlar arası rekabet edebilirliği etkileyebilmektedir (Baloglu & Mangaloglu, 2001). Odaların satışı için belli bir komisyon karşılığında dağıtım kanallarının aracılığına ihtiyaç duyan otellerin araçlarla ilişkisini etkili yönetebilmesine ihtiyaç vardır. Özellikle Türkiye’de Antalya ve Yunanistan’da da Yunan adaları gibi deniz-kum-güneş ağırlıklı destinasyonlarda bu bağımlılık ilişkisi çok daha kuvvetli hissedilmektedir. Yunanistan’da yapılan bir çalışmaya göre başarılı bir otel müdürü olabilmek için tur operatörleri ile iyi ilişkiler kurabilmek gereklidir (Akrivos vd., 2007). Turizm otelcilik endüstrisinin yapısal özellikleri destinasyonda gelişen turizm tipiyle birlikte etkin rol

oyunmaktadır. Başka bir çalışmada daha Yunan müdürlerin genel kabul gören yönetici yeterliliklerini bildikleri ve bunun önemini kabul ettikleri; ancak aynı zamanda Yunanistan'a özgü karşılaştıkları durumlara ayak uydurmak zorunda kaldıkları ve genel yönetim becerilerini bağlama uyguladıkları görülmüştür (Giousmpasoglou, 2008). Türkiye'de müdürlerle yapılan çalışmalarda diğer ülkelerden farklı olarak yiyecek içecek tecrübesinden çok önbüro tecrübesinin ön plana çıkmasını ise Okumus vd. (2016) Türkiye'de gelişen turizm ve otelcilik tipiyle açıklamışlardır. Araştırmacılara göre Türkiye'de yaygın olan her şey dahil sistemi nedeniyle otellerde yiyecek içecek alanında teknik profesyonel bilgiye daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında pazarlama gibi departmanlar ayrıca oluşturulmayarak bu işler önbüro tarafından yürütülmektedir. Bu nedenlerle GM olabilmek için önbüro alanındaki deneyim ve bilgi diğer departmanların önüne geçmektedir. Dolayısıyla bir bölgede gelişen turizm ve otelcilik sektörü yapısı üzerinde durulmalıdır.

Destinasyona göre öne çıkan özelliklerin yanında tarihsel gelişmelerden de söz etmek gerekir. Li vd. (2007) Çin'de otelcilik sektörünün gelişimiyle birlikte, mühendislik ağırlıklı olan GM kariyer basamaklarının karlılık ve pazar odaklı departmanlara doğru kaydığını belirtmiştir. Destinasyona özgü tarihi özellikler ve sektörel geçmişe bağlı olarak GM kariyerinde yaşanan değişim araştırma bulgularınca yansıtılmıştır. Garrigós-Simón vd. (2008) de bilgi teknolojilerindeki devrim, küreselleşme gibi otelciliğin geçirdiği değişimlerden söz etmiş, bu değişimleri takip edip otel için kullanacak olan başlıca kişiler olarak yöneticileri işaret etmiştir. Bu çalışmada eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin çevrelerindeki değişimleri daha doğru algıladıkları bulgulanmıştır. Reichel (1996) ise coğrafi bölgelerdeki endüstri gelişmişlik seviyesine göre farklı yetkinlikler öne çıktığı için farklı yönetici tiplerinden söz edilebileceğini belirtmiştir. İsrail'de üç coğrafi bölgede aralarında turizmin de bulunduğu farklı sektörlerin yaşam seyrini inceleyen araştırmacı, gelişme düzeyinde olan piyasalarda girişimcilik becerisinin öne çıkacağını ileri sürmüştür. Büyüme düzeyindeyse yetkilendirme, karmaşık kompleks yapıya ve değişikliklere uyum sağlayabilme önem kazanacaktır. Gelişmiş endüstrilerde ise örgütü ekstra yüklerinden kurtarma, yaratıcılık, düşüğe geçişi engelleyebilme ve bu olgunluk devrini uzatabilme becerileri gerekebilir. Düşüğe geçmiş sektörde kalma kararı girişimci bir yaklaşım içerir ve inovasyon, canlandırma imkanları doğabilir. Araştırma bulguları destinasyonun kendi tarihsel koşullarına bağlı olarak gelişecek sektör yapısına ve bu koşulların yöneticileri etkileme potansiyeline işaret etmektedir.

Ulusal ekonomik ve sosyokültürel faktörlerin kariyer süreçleri üzerindeki etkileri de araştırma sonuçlarına yansımış görünmektedir. Örneğin Tlaiss (2014) tarafından Lübnanlı kadın yöneticilerle gerçekleştirilen araştırma sonuçları batı ülkelerindeki değişen kariyer

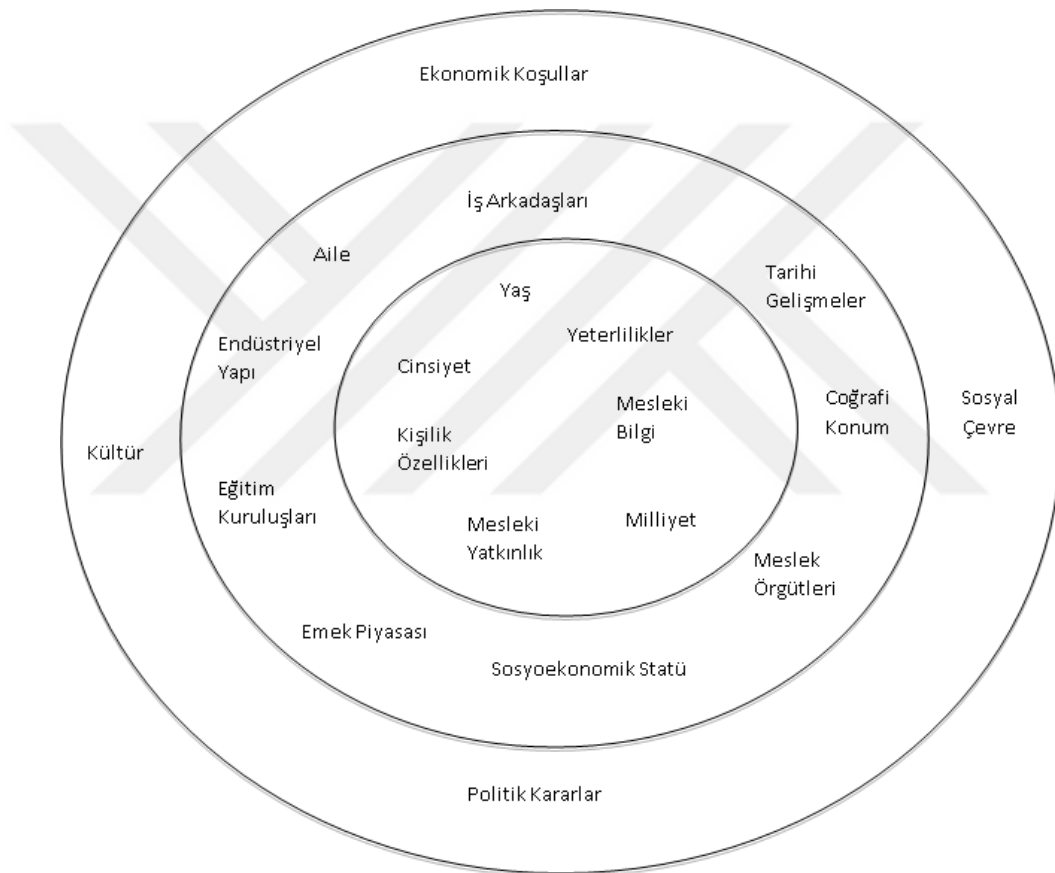
süreçlerine ilişkin birçok varsayımı desteklemekten uzak görünmektedir. Araştırma sonucunda Tlaiss (2014) Ortadoğu'ya özgü sosyal, kültürel ve örgütsel bağlama göre şekillenen kariyere dikkat çekmiştir. Duffy ve Dik (2009) de aile işletmesinin sürdürülmesi gibi aileden gelen beklenti ya da ihtiyaçların, yoksulluk gibi hayat koşullarının, dini inançların ve topluma hizmet gibi motivasyonların etkisinde kariyerin şekillendiğini ileri sürmüştür. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin çalıştıkları destinasyonda hakim kültürel yapı ve aynı zamanda bölgede gelişen turizm ve otelcilik sektörünün özellikleri üzerinde durulmalıdır.

Turizm ve otelcilik sektörü ayrıca talebi etkileyen ekonomik dalgalanmalar, siyasi karışıklıklar gibi makro değişkenlerden çok hızlı etkilenebilmektedir. Bu nedenle sektör çalışanlarının kariyerleri sık yaşanan krizlerin etkisiyle kesintiye uğrayabilmekte (Elshaer ve Saad, 2017), yöneticilerin yetkinlikleri arasında kriz yönetimi önem kazanabilmektedir (Ertaş vd., 2021; Jeou-Shyan vd., 2011). Doğal afetler, salgınlar, ekonomik krizler, politik dalgalanmalar gibi çok sayıda kriz turizm hareketliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Hall, 2010). Covid-19 salgını gibi küresel etki yaratan krizlerdense bu krizlerin çoğu bölgesel ve dönemselidir. Ancak Türkiye gibi bazı destinasyonlarda turizm ve otelcilik sektörü çok daha fazla krizle karşı karşıya kalmaktadır (Drakos ve Kutun, 2003).

Otelde yöneticilik pozisyonuna gelen genel müdürlerin yukarıda sözü edilen faktörlerin etkisinde ilerlediği, GM olduktan sonra da bu faktörleri yönetmesi gerektiği düşünülebilir. Jayawardena'nın (2000) da belirttiği gibi genel müdürler misafirler, çalışanlar ve otelin sahibi olan girişimcilere karşı öncelikle sorumludurlar. Ayrıca giderek önem kazanan sürdürülebilir, toplum temelli turizm gibi yaklaşımların da etkisiyle turizm işletmelerinin çevrelerine ve topluma da değer katması beklenmektedir (Ryan, 2002). Otel yöneticilerinin tüm bu paydaşların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekmektedir.

Görüldüğü gibi otel yöneticiliğine doğru giden süreci etkileyen birçok faktörden söz etmek mümkündür. Daha önce de belirtildiği gibi bunları bir arada ve kendi aralarındaki etkileşimle incelemek gerekir. Doğrudan otel yöneticiliği için olmasa da kariyer gelişimi alanındaki çalışmalarda bağlamsal faktörleri açıklamak amacıyla bütüncül modeller önerildiği görülmektedir. Söz gelimi kariyer gelişimini sistem yaklaşımıyla birlikte ele alan Patton ve McMahon (2006) yetenekler, yaş, cinsiyet, kişilik, sağlık, fiziksel özellikler, etnik köken gibi kişiye özgü özellikler merkezde olmak üzere; bu özellikleri kapsayan ve çevreleyen sosyoekonomik durum, küreselleşme, politik kararlar, medya, emek piyasası, akranlar, aile, coğrafi bölge gibi etkenleri barındıran daha geniş bir çevresel/toplumsal sisteme dikkat çekmiştir. Schindler ve Schreiber (2015) sistem yaklaşımında ortaya konulan bu faktörlerden kişisel boyutların mikro, bağlamla ilgili etkilerin ise makro olmak üzere iki düzeyde

incelenebileceğini belirtmiştir. Duffy ve Dik (2009) ise bireysel nedenlerle alınan kariyer kararlarını içsel, kişinin kendisi dışında biri ya da bir şeyin etkisiyle aldığı kararları da dışsal kaynaklı olarak ele almaktadır. Bu çerçevelere ek olarak inanışlar, kültürel tutumlar ve yapısal faktörler gibi öğeleri barındıran makro düzey, örgütsel ve ailevi bağlamı açıklayan mezo düzey ve kişilik özellikleri, yeterlilikler gibi bireysel faktörleri barındıran mikro düzey olarak üç aşamalı analiz de önerilmektedir (Duberley vd., 2014). Farklı kavramsallaştırmalar görülse de makro düzeyde faktörlerin çok etkili olabileceği belirtildiği halde yazında bunlar daha az ilgi gören alan olarak kalmıştır (Patton ve McMahon, 2006).



Şekil 1.1 Otel Yöneticiliğinde Etkili Bağlamsal Faktörler

Bağlamın tanımlanması ve kavramsal çerçevesinin belirlenmesi aslında güçtür. Bu nedenle de bağlamın etkilerini net olarak belirleyebilmek ve görgül olarak gösterebilmek güçleşir. Kariyer çalışmalarından hareketle (Duffy ve Dik, 2009; Duberley vd., 2014; Patton ve McMahon, 2006; Schindler ve Schreiber, 2015) profesyonel kariyerin bağlam etkisinde şekillenmesi üzerine geliştirilen kuramsal zeminin turizm ve otelcilik alanında gerçekleştirilen çalışmalarda da desteklendiği görülmektedir. Bu nedenle otel yöneticilerinin profesyonel kariyerlerinin de kişisel, örgütsel ve makro düzeyde bir çevrenin etkisinde şekillendikleri ileri sürülebilir. Yukarıdaki bölümlerde aktarıldığı gibi otel genel müdürleri üzerine yapılan kimi

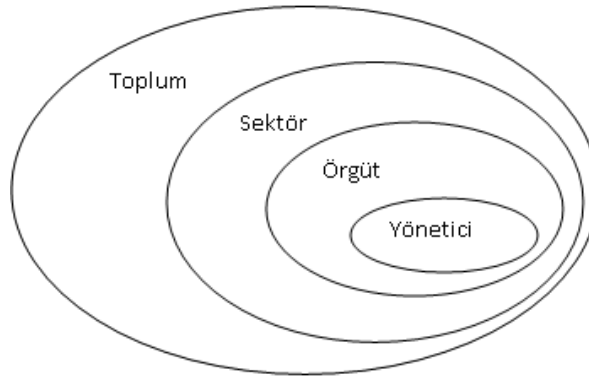
araştırmaların (örn. Garavan vd., 2006; Giousmpasoglou, 2014; Guerrier, 1987) bulgularında da bağlamın etkileri gözlemlenmiştir. Bu görüşlerden hareketle otel yöneticilerini etkileyen bağlamı oluşturan faktörleri Şekil 1.1'deki gibi bir arada ele almak mümkündür.

Şekil 1.1'deki kavramsal çerçeve Patton ve McMahon (2015) ile Duberley ve diğerlerinin (2014) önerileri esas alınarak ve bunlar turizm ve otelcilik sektörüne özgü koşullarla birlikte değerlendirilerek oluşturulmuştur. Buna göre GM kariyeri üzerinde etkili olabilecek mikro düzeydeki faktörler cinsiyet, yeterlilikler, yaş, kişilik özellikleri, mesleki bilgi, mesleki yatkınlık ve milliyet olarak belirlenmiştir. Örgütün ve ailenin etkilerinin değerlendirildiği mezo düzeyde ise destinasyonda turizm endüstrisinin yapısı, emek piyasası koşulları, meslek örgütleri, iş arkadaşları, eğitim kurumları, coğrafi konum, aile ve tarihsel gelişmeler üzerinde durulmuştur. Her iki düzeyi çevreleyen makro düzeyde ise ekonomik koşullar, politik kararlar, kültür ve sosyal çevre yer almıştır.

Bu çalışmada ele alınacak otel yöneticiliğinde profesyonelleşmenin de bu faktörlere göre şekilleneceği beklenmektedir. Mikro düzeyde yönetici profilini oluşturan bireysel özelliklerin, mezo düzeyde örgütsel ve sektörel bağlamın, makro düzeyde de toplumsal yapıya ilişkin özelliklerin profesyonelleşme sürecini etkileyeceği ileri sürülebilir. Örneğin, alanyazından hareketle üst düzey otel yöneticisi olmada cinsiyeti erkek olanların, otelcilikte belirli bir tecrübe kazanarak 40'lı yaşlara gelenlerin, uyum sağlama ve esneklik gibi kişilik özelliklerine sahip olanların avantajlı olacağı tahmini yürütülebilir. Ayrıca daha önceki çalışmalardan örgütsel ve endüstriyel yapının yönetici profesyonelleşmesini etkileyeceği çıkarımı yapılabilmektedir. Söz gelimi zincir bir otel işletmesinde daha biçimsel yönetici rollerinden söz etmek mümkünken, bağımsız çalışan otellerde “işveren aileyle” iyi ilişkiler kurabilmenin önemli bir yönetici yetkinliği olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Giousmpasoglou, 2019). Tüm bunların yanında toplumun turizm ve otelcilik sektörünü nasıl değerlendirdiği, ne düzeyde saygın bir iş olarak nitelediği toplumsal statü kazanmada önemli görülmüştür (örn. Reichel, 1996). Bu değerlendirmelerden hareketle yöneticilik bağlamını şekillendiren ve Şekil 1.1'de gösterilen mikro (yönetici profili), mezo (örgütsel ve endüstriyel yapı) ve makro (toplumsal) faktörleri Şekil 1.2'deki gibi özetlemek mümkündür.

Patton ve McMahon (2006) açık sistem anlayışına dikkat çekerek bağlamın, burada sözü edilen farklı düzey faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim, zamanla değişim ve şans gibi etkenlere göre şekillenen dinamik bir süreç olarak görülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmalar incelendiğinde profesyonel kariyerin seçiminden, kariyer gelişimine ve emekliliğe kadar tüm süreçlerde bağlamın etkisini görmek mümkündür. Dolayısıyla genel müdürlerin

durumunu çevrelerinden izole halde ele almak otel yöneticiliğinin tam olarak anlaşılmasını engellemektedir.



Şekil 1.2 Otel Yöneticiliğinin Bağlamsal Çerçevesi

Öte yandan sözü edilen bağlamsal faktörlerin etkisiyle otel yöneticiliğinin hemen tüm destinasyonlarda birbirleriyle kıyas edilemeyecek düzeyde ayrıştığı ya da otelcilik için küresel düzeyde standartların geliştirilemeyeceği gibi bir kanıya ulaşmak hatalı olacaktır. Bir kişinin hangi işle meşgul olduğunu bilmek o kişinin çalışma bağlamına dair güçlü çıkarımlar yapmaya izin verir (Dierdorff vd., 2009). Dolayısıyla otel işletmeciliğinin kendisi önemli bir bağlam sunmaktadır. Otel yöneticiliği olarak uğraşın belirlediği geniş kapsamlı bağlam tüm yöneticileri etkisi altına almaktadır. Yöneticilerin çok farklı alanlarda kendilerini geliştirmeleri ihtiyacı, farklı paydaşlarla iletişim kurma gerekliliği gibi ortak özellikleri bu sektörel bağlamda şekillenmektedir (Giousmpasoglou, 2014). Bu açıdan bağlamsal faktörler dikkatle incelenmelidir. Yönetici her ne kadar makro düzeyde toplumsal etkilere maruz kalsa da otelcilik sektörünün oluşturduğu bağlam kuvvetli bir etkiye sahiptir ve farklı destinasyonlarda çalışan yöneticilerin benzer özelliklere ve yeterliliklere sahip olabileceği unutulmamalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLİĞİN PROFESYONELLEŞMESİ

Meslekler sosyolojisi alanında uzun süredir incelenen kavramlardan biri olan profesyonelleşme zaman içinde farklı anlamlar ve boyutlar kazanmıştır. Tarihsel olarak ele alınırsa, ilk çalışmalar meslek niteliklerini belirleme eğilimindedir. Neden bir uğraş meslek derken bir diğerine tam olarak diyemediğimiz sorgulanmış (örn. Wilensky, 1964), meslek statüsüne erişmiş uğraşların ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca mesleklerin nasıl ortaya çıktığını açıklama çabasına girilmiş ve profesyonelleşme kavramı üzerinde durulmuştur. Bu amaçla yerleşik mesleklere bakılarak bu mesleklerin hangi süreçlerden geçtiği incelenmiş ve ortak birtakım profesyonelleşme adımları tespit edilmiştir. Daha yakın dönemde ise tüm uğraş alanlarında benzer adımların sırayla izlenmediği, meslek niteliklerinin her alan için uygulanabilir olmadığı ya da mevcut yaklaşımların uğraşların birbirleriyle girdiği rekabet ve güç ilişkilerini açıklamadığı gibi eleştirilerle birlikte profesyonelleşme araştırmalarının yönü bağlamsal çerçevenin açıklamasına çevrilmiştir. Bu bölümde meslekler sosyolojisinden gelen profesyonelleşme kavramı ve yöneticiliğin profesyonelleşmesi üzerinde durulacaktır. Ayrıca turizm ve otelcilik alanında profesyonellik, profesyonelleşme gibi kavramlar üzerine gerçekleştirilmiş araştırmalara bu bölümde yer verilmiştir.

2.1. Temel Kavramlar

Çok sayıda araştırmada uğraş, meslek, profesyonellik ve profesyonelleşme kavramlarının birbirinin yerine kullanılması nedeniyle bir karmaşa ortaya çıktığına dikkat çekilmekte ve öncelikle kavramlara açıklık kazandırılması gerektiği dile getirilmektedir (örn. Cheng ve Wong, 2015; Cockburn-Wooten, 2012; Lee, 2014). Bu nedenle bu bölümde ilk olarak kavramlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Uğraş, genel anlamıyla çalışanların geçimlerini sürdürmek için yerine getirdikleri işi ifade etmek için kullanılırken; meslek, özellikli bir uğraş kategorisi olarak karşımıza çıkar (Abbott, 1988). Meslekler, “iş ve çalışanları organize etmenin farklı bir yolu ve aracı olmasının yanında yetkinlikler, meslektaşlarla iş birliği, karşılıklı destek ve güven ilişkilerine dayalı ortak bir kimliktir” (Evetts, 2011a: 409). Yazında uğraş ile mesleği birbirinden ayırt edecek özelliklerin belirlendiği çalışmalar *özellikler yaklaşımı*ı temsil etmektedir. Buna göre meslek, uzun süreli ve zorlu bir eğitimle elde edilen bilgi birikimi, uzmanların bu bilgiye sahip olduğunu belgeleyen bir sertifikalandırma sistemi, alanı temsil eden ve uzmanların uygulamalarını

denetleyen bir mesleki birlik ve mesleki etik kodlar gibi özelliklere sahip uğraş grubudur. Alanda bu nitelikleri karşılayan mesleklere sıklıkla tıp hekimleri ve hukukçular örnek gösterilmektedir (örn. Abbott, 1988; Wilensky, 1964).

Bir meslekle meşgul olan ve bunda uzmanlaşmış kişi profesyonel olarak adlandırılmaktadır. Yazında profesyonel olarak bahsedilen kişileri meslek erbabı olarak değerlendirmek mümkündür. Wilensky'e (1964) göre profesyonelin işi sistematik bilgiye, uzun süreli eğitim yoluyla edinilen doktrine dayalı teknik bir iştir ve profesyonelin meslek normlarına uyması beklenir. Bu haliyle profesyonelin tanımı meslek niteliklerinden yola çıkarak yapılmaktadır.

Profesyonellik de yazında karşımıza sık çıkan kavramlardan biridir. Profesyonellik kavramını yazından hareketle profesyonel davranmak olarak ele almak mümkündür. Ancak araştırmacıların profesyonelliğin farklı boyutlarına odaklanarak çeşitlenen profesyonellik tanımları yaptıkları görülür. Örneğin Haywood (1987) profesyonelliği, kişisel ya da ticari çıkar elde etmede başarı sağlamaktan çıkıp, topluma katkı sağlamada başarıya yönelmek olarak değerlendirir. Swailes'e (2003) göre ise profesyonellik, işe duygusal yaklaşmayı azaltmak anlamına gelir. Ancak profesyonellik tamamen duygulardan uzak olunması anlamına gelmez, hatta profesyoneller genellikle işlerine büyük bir tutkuyla bağlıdır. Swailes'e (2003) göre duyguları azaltma ya da kontrol etmeyle kastedilen hem özel hem de çalışma hayatında çatışma ve gerilimleri yönetebilme becerisidir.

Profesyonelleşmenin ise alanyazında farklı boyutlarıyla öne çıkan tanımları vardır. Aşağıda bu yaklaşımlar ele alınmaktadır.

2.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme alanyazında iki farklı anlam kazanmıştır (Hall, 1968; Swailes, 2003). Bunlardan ilki yapısal açıdan bir uğraş grubunun meslek olma yolunda geldikleri yer ve kat ettikleri mesafe iken, ikincisi bireysel açıdan çalışanlar düzeyinde profesyonel ideolojinin belirlenmesi ve ölçülmesi yönündeki yaklaşımdır. Profesyonelleşme bir uğraş alanının yapısal düzeyde meslek statüsünü kazanma çabası olarak ele alındığında, meslekleşme anlamında yaygın olarak kullanılmaktadır. Wilensky'e (1964) göre hemen her uğraş için profesyonelleşme yolunda ilerleme tartışması bulunmaktadır. Bu nedenle konuyla ilgili gelişmiş önemli bir yazın dikkat çekmektedir. Profesyonelleşme sürecinin anlaşılabilmesi için bu süreçte hangi gelişmelerin yer aldığı, başarılı bir profesyonelleşme stratejisi sürdüren alanların ortak özellikleri, neden bazı uğraşlar başarılı olurken diğerlerinin arzuladıkları düzeyde profesyonelleşemediği gibi araştırma soruları üzerinde durulmaktadır. Bireysel açıdan yapılan

çalışmalarda ise uğraş alanında faaliyet gösteren bireylerin alanlarındaki profesyonelleşme düzeyine ilişkin algıları incelenmektedir.

Yapısal düzeyde yapılan değerlendirmeler ve bireysel tutum araştırmaları olarak ayrılan profesyonelleşme çalışmaları arasında araştırma tasarımları açısından da bir farklılık göze çarpmaktadır. Yapısal düzeyde alana dair kritik gözlemler ve yorumlayıcı yaklaşımlar, alanın önde gelen aktörleriyle görüşmeler, ikincil veriler üzerinden tarihsel incelemeler gibi yöntemlerin kullanıldığı nitel araştırmalar öne çıkmıştır (örn. Abbott, 1988; Muzio vd., 2011; Wilensky, 1964). Bireysel düzeyde yapılan incelemeler ise profesyonellerin tutumlarını tespit edebilmek amacıyla ölçeklerin kullanıldığı nicel ağırlıklı araştırmalardan oluşmaktadır (Hall, 1968; Swailes, 2003). Bu araştırmalar yapısal düzeyde tespit edilen meslek özellikleri ve profesyonelleşme adımlarından bağımsız değildir. Yapısal çalışmalardan hareketle geliştirilen ölçekler yardımıyla profesyonelleşme ölçütlerinin bireyler tarafından benimsenme seviyesinin ve çalıştıkları alana dair profesyonelleşme algılarının ölçüldüğü söylenebilir.

2.2.1. Yapısal Düzeyde Profesyonelleşme (Meslekleşme)

Yapısal olarak uğraş alanının profesyonelleşmesinde nitelikler ya da özellikler yaklaşımı ile süreç yaklaşımı olmak üzere iki farklı teorik bakış açısı öne çıkmaktadır (Crocker vd., 2001). Özellikler yaklaşımı mesleklerin özelliklerinin belirlenmesi ve mesleklerin diğer uğraşlardan ayırt edilmesi için teorik zemin sunmaktadır. Süreç yaklaşımı ise bir uğraş alanının zaman içinde dinamik değişiminin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu haliyle süreç yaklaşımı profesyonelleşmenin anlaşılmasında daha uygun bir çerçeve sunar. Ancak süreç yaklaşımı incelendiğinde büyük oranda meslek özelliklerinin üzerine inşa edildiği görülür. Bu nedenle profesyonelleşme sürecinin anlaşılmasında öncelikle meslek özelliklerini açıklayan özellikler yaklaşımının anlaşılması faydalı olacaktır.

Son dönemde yapılan araştırmalar ise özellikler ve süreç yaklaşımlarının açıklamakta yetersiz kaldığı olgular olduğunu öne sürmekte, uğraşlar üzerinde etkisi gözlenen örgüt bağlamı, uğraşlar arası rekabet, güç kavramı, mesleki özerklikten uzaklaşarak proleterleşme gibi kavramlar üzerinde durmaktadır. Ancak bu yaklaşımların yine nitelikler ve süreç yaklaşımlarını temel aldığı, bu ilk çalışmalarda belirlenen teorik çerçevenin günümüz araştırmalarına rehberlik ettiği söylenebilir. Takip eden araştırmalar, öncül çalışmaları tamamen yanılsama değil; farklı boyutlara dikkat çekerek katkı sunma eğilimindedir. Son dönemde artan bu tartışmaların en önemli katkısı ise değişen yapısal koşullara ve bağlama dikkat çekmesidir. Yöneticiliğin profesyonelleşmesinin daha iyi anlaşılabilmesi için başta örgüt bağlamı olmak üzere bu güncel tartışmalara da aşağıda yer verilmiştir.

2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bir alanın meslek olarak değerlendirilmesini sağlayan temel birtakım özellikler vardır. Yazında belirlenen özellikler yardımıyla bir mesleği diğer uğraş gruplarından ayırmak, bir alanın meslekleşme düzeyine ilişkin çıkarımlarda bulunmak mümkün olur. Araştırmacılar tarafından daha önceki çalışmalarda tespit edilen meslek özellikleri değişkenlik göstermektedir. Ancak öne çıkan meslek özelliklerini bilgi temeli, sertifikasyon sistemi, mesleki özerklik ve etik kodlar olarak sıralamak mümkündür.

Bilgi temeli: Meslek olarak tanımlanan bir uğraşın temel özelliklerinden biri iyi gelişmiş, yaygın kabul görmüş bir teorik temele dayanan bilgi birikimine sahip olmasıdır. Özellikler yaklaşımı içerisinde bu sistemli bilgi temeli, meslek olmak için temel şart olarak görülmektedir. Öyle ki bazı yazarlar bilgi sistemini mesleğe eşdeğer görmüşlerdir (Abbott, 1988). Bir meslek uzmanını diğerlerinden ayıran özellik, sahip olduğu alana özgü uzmanlaşmış bilgidir (Greenwood, 1960). Mesleklerin dayandığı bu sistematik bilgi temeli, meslek dışından olanların kolaylıkla anlayabileceği ya da ulaşabileceği bir yapıda değildir. Belirli bir mesleğin veya uzmanlığın bazı özelliklerinin ezoterik ve o alana özel olduğu görülür (Otterlei, 2018). Ezoterik bilgi, “sadece özel bilgi veya ilgiye sahip seçilmiş bazı kişiler tarafından anlaşılan veya anlaşılması beklenen” bilgi olarak tanımlanabilir (Abbott, 1988: 4). Mesleğin temelini oluşturan teoriyi öğrenmek uzun süreli ve zorlayıcı bir eğitim sürecini gerektirir. Bu nedenle mesleklerin biçimleşmiş eğitim öğretim programlarını öncelikle tamamlamak gerekir (Greenwood, 1960). Mesleki bir alan üzerinde yetki iddiasında bulunabilmek akademik bilgi temelinin gücü ve meşruiyetine bağlıdır (Abbott, 1988).

Öte yandan bazı bilgiler kitaptan veya benzer kaynaklardan elde edilemez (Wilensky, 1964). Teorik olarak alınan bilginin üstüne bir de çıkarımla, deneyimle inşa edilen bir bilgi birikimi vardır. Hekimin tanı becerisi buna örnek verilebilir. Bir meslek için en uygun bilgi veya doktrin temeli, bazıları açık (kitaplardan, derslerden öğrenilen sınıflandırma, model ve genellemeler) bazıları ise örtük (pratik ve gözlemlerden elde edilen çıkarımlar) olmak üzere entelektüel ve pratik bilginin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Wilensky, 1964).

Sözü edilen mesleki bilgi temeli, münferit durumlardan soyutlanabilir ve genellenebilir bir teorik zemine sahiptir (Grey, 1997). Bu haliyle, sistematik bilgi bütününe genel geçer uygulanabilirliği söz konusudur. Örneğin tıp hekimliği, mimarlık gibi alanlar evrensel olarak uygulanabilir bilgi temeline dayanır (Swales, 2003). Bilgi temeli ayrıca her bir mesleğin kendi alanına özgüdür. Eğer bu bilgi temeli diğer alanlardan ayrılmıyorsa, sadece kendine özgü bir dil oluşturmuyorsa o alanda tek yetkili olması güçleşir (Abbott, 1988). Wilensky’e (1964) göre bu durumu da genelde sosyal bilimler, işletmecilik gibi alanlar sorun olarak yaşarlar. Öte

yandan bu bilgi temeli, kendine özgü olmakla birlikte, çok dar bir kalıpta da kalmamalıdır. Çok dar kalması aslında zayıf bir temel üzerine inşa edildiği gibi bir ikilem yaratmaktadır. Mesleki pratik için en uygun temel oluşturulmalıdır. Bu temel ne çok geniş ne de çok dar; ne çok belirsiz ne de çok kesin olmalıdır.

Sertifikasyon sistemi: Yerleşik mesleklerde bilgi temeline sahip olunduğunu test eden ve profesyonelin yetkin bir şekilde mesleği icra edebileceğini gösteren bir sertifikasyon sistemi bulunur. Diğer bir deyişle, mesleki uygulamanın ön koşulu olarak yeterlilik ve akreditasyon şartı vardır (Grey, 1997). Bu sistem genellikle, biçimsel bilgi birikiminde ustalığını belgeleyen resmi bir kimlik olarak şekillenmiştir (Muzio vd., 2011). Freidson’a (2013: 78) göre ideal mesleki kimlik için meslek uzmanlarının doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol ettiği biçimsel bir eğitimle sağlanan, yasal koruma veya güçlü geleneklerle sürdürülen bir sertifikasyon sistemi gerekir.

Öncelikle mesleki bilgiyi edinmek üzere genellikle üniversite düzeyinde örgütlenmiş olan eğitim kurumlarına başvurulmalıdır (Swales, 2003). Hukuk, tıp, ruhban sınıfı gibi geleneksel mesleklerin batı toplumunun diğer bir köklü kurumu olan üniversitelerde tarihi eskilere uzanan kökleri vardır (Khurana vd., 2004). Hatta Khurana vd. (2004) orta çağ Avrupa üniversitelerinin temelini bu alanların oluşturduğunu ileri sürmüştür. Akademik yapılanma ve üniversite düzeyinde eğitim, bilgi temelinin kabulü ve meslekleşmede önemli bir adım olarak değerlendirilir (Grey, 1997; Thomas ve Thomas, 2014; Wilensky, 1964). Üniversiteler genellikle meslekle ilgili niteliklerin kazandırılmasını kontrol etmede anahtar bir rol oynarlar. Mesleki kontrolün anahtarı, bir işgücü piyasasına girmek ve tanımlanmış bir dizi görevi yerine getirmek için bir ön koşul haline gelen bir eğitim sertifikasının oluşturulmasıdır (Freidson, 2007). Üniversiteler profesyonellerin eğitilmesinde üstlendiği rol ile bu kontrole katkı sunmaktadır. Bunun yanında alanla ilgili araştırma yapılması, yeni tekniklerin geliştirilmesi ve özerkliğin sağlanması için alana meşruiyet kazandırılması rollerinden söz edilebilir (Abbott, 1988).

Öte yandan üniversiteler, profesyonel derneklerin veya diğer eğitim kurumlarının yanında rol üstlenen taraflardan yalnızca biridir (Grey, 1997). Üniversite eğitiminin başarıyla tamamlanmasının ardından, meslek kuruluşlarının ya da ilgili bakanlık gibi devlet kurumlarının sınavlarında başarı sağlamak, meslek için belirlenmiş koşullarda deneyim kazanmak gerekir. Üniversiteler bu tür ek koşulların sağlanmasında bazı muafiyetler sunuyor olabilir. Ancak profesyonel bilginin lisanslanmasında ve mesleki eğitimin sağlanmasında meslekler ve ulus devletler arasında farklılıklar vardır ve buna bağlı üniversitelerin oynadığı rol değişkenlik gösterebilir (Abbott, 1988). Ayrıca üniversitelerin meslek oluşumunda çok az resmi rolü olsa

bile, profesyonel uygulama için ilk ön koşul olarak hareket edebilirler (Larson, 1977). Örneğin meslek birliğine üye olmak, mesleğin icrası için gerekli sınava girebilmek ve ruhsatı alabilmek için öncelikle ilgili alanda diploma şartı bulunabilir. Bu haliyle eğitim kurumları, meslek birlikleri ve sertifikasyon sistemi birbirini destekleyen, birlikte ilerleyen kurumlar olarak hareket eder.

Sertifikasyon sisteminin meslekler açısından en önemli katkısı, alana girişin kontrol edilmesidir. Mesleki uygulama için gerekli kılınan sertifika ve bu sertifikayı elde etmedeki güçlük sayesinde meslekten olmayanların alanda icrası engellenir. Mesleki uygulamalar için sertifika verilecek kişiler denetlenmiş olur. Böylece bir uğraş alanının meslekten olmayanların girişine kapatılması gerçekleşir ve bir alanda çalışma belirli bir grubun tekelinde bulunur. Bu tekel gücü sayesinde de meslek, toplumda güç ve statü kazanır (Abbott, 1988). Tarihsel olarak değerlendirildiğinde de geliştirilen sertifikasyon sistemi yoluyla mesleki kapanma sağlamak profesyonelleşme projelerinin merkezinde yer almıştır (Muzio vd., 2011). Geleneksel mesleklerde alanın kapatılması, yalnızca resmi eğitim yoluyla belgelendirilmiş belirli bir bilgi birikimine hakim olanların belirli rollere ve faaliyetlere erişebileceği süreçlerle sağlanmıştır (Paton vd., 2013). Bu süreçlerin yürütülmesinde ise meslek birlikleri önemli bir rol üstlenmiştir. Sadece meslekten olanların üyeliğine açık olan bu birlikler mesleğin statüsünü geliştirmek üzere lobi faaliyetleri yürütür, işi ve alanı kontrol eder, alana girişleri düzenler (Abbott, 1988; Thomas ve Thomas, 2014). Örneğin Wilensky (1964) yasa yapıcıları meslekleri tanımaya ikna etmek için meslekten olmayanların uygulamalarından toplumu koruma söylemine başvurulduğunu anlatmıştır. Bu tür söylemlerle politika etkilenmeye ve meslek için yasal koruma sağlanmaya çalışılır. Bu nedenle kimi kaynaklarda, sertifikasyon sistemi yerine, bu sistemin kurulmasında etkin rol oynayan meslek birliklerinin meslek özellikleri arasında sayıldığı görülmektedir (örn. Lee, 2014; Thomas ve Thomas, 2014).

Özerklik: Mesleklerin diğer bir önemli özelliği uzmanlara özerklik sağlamasıdır. Özerklik de sertifikalandırma sistemi gibi bilgi temelinin üzerine inşa edilmektedir (Friedson, 2013) ve meslekleri diğer uğraşlardan ayırt etmenin araçlarından biridir (Greenwood, 1960). Özerkliği karar almada özgürlük olarak tanımlamak mümkündür ve uygulayıcıların kararlarındaki özgürlük (Greenwood, 1960) ve alanı düzenleme yetkisi olmak üzere iki düzeyde ele alınabilir (Friedson, 2013). Greenwood (1960) bir meslek uzmanının bilgi birikimi ve deneyimine dayalı olarak kararlarını aldığı, profesyonelden hizmet alan kişilerin aynı derecede bilgi sahibi olmadığı için bu kararlara etki edemediğini belirtmiştir. Örneğin bir hasta aynı teorik bilgi ve deneyime sahip olmadığı için kendisiyle ilgili tanı ve tedavi kararını tıp

hekiminin almasını kabul edecektir. Başka faktörlerin etkisinden bağımsız olan meslek uzmanının mesleki bilgi ve deneyimine göre en uygun kararı alabileceği varsayılır.

Bunun yanında yukarıda meslek uzmanlarını sertifikalandırma sürecinde bahsedildiği gibi, mesleki alanı düzenleme yetkisini de göz önünde bulundurmak gerekir (Burgess, 2011; Friedson, 2013). Burada öne sürülen sav, bir mesleki alanı en iyi yine o mesleğin uzmanlarının bildiği yönündedir. Bu nedenle mesleki alanla ilgili alınacak kararlarda meslek örgütleri ve uzmanlar söz sahibi olmalı, onlara danışılmalıdır. Mesleki bilgi ve uygulamaların kontrolünden, sertifikalandırma sistemine kadar, alan üzerindeki tekel yapıyı da kuvvetlendirecek şekilde, meslek birlikleri ve uzmanlar tarafından mesleki alan düzenlenir (Abbott, 1988; Greenwood, 1960). Crocker vd. (2002) profesyonelleşme çabasındaki birçok uğraş için amacın özerklik elde etmek olduğunu belirtmiştir. Aslında meslek nötr bir bilimsel kavram olmaktan öte; bir uğraş grubunun özerkliğini arttırma çabasını ideolojik olarak desteklemek için başvurduğu ve kullandığı bir kavram olarak değerlendirilebilir. Ancak erken dönem araştırmacılara göre özerklik elde etmenin yolu teknik bir altyapı ve bilgi temeline sahip olmak ve kendi hizmetlerinin güvenilir olduğu konusunda toplumu ikna etmekten geçmektedir (Greenwood, 1960; Wilensky, 1964).

Meslek Etiği: Köklü mesleklerin kendine rehber edindiği bir dizi etik kod dikkat çekmektedir. Profesyonelleşme ve mesleki statü iddiasının başarısı uygulayıcıların köklü mesleklerde olduğu gibi, bir dizi ahlaki norma uyma derecesine bağlıdır (Wilensky, 1964). Bu normlar sadece uygulayıcının teknik açıdan yetkin, yüksek kaliteli işler yapmasını değil; aynı zamanda müşterinin çıkarlarına kişisel ya da ticari kârdan daha fazla hizmet etme ideale bağlılığını, ikisi çatıştığı durumlarda topluma ya da müşterilerine hizmeti önde tutmasını gerektirir (Wilensky, 1964).

Etik kodlar biçimleşmiş, yazılı hale getirilmiş olabileceği gibi biçimleşmemiş meslek normları şeklinde de olabilir (Greenwood, 1960). Tıp hekimlerinin Hipokrat Yemini biçimleşmiş ilkelere bir örnek oluşturur. Greenwood'a (1960) göre yazılı olmayan kodlar da biçimleşmiş ilkelerin ağırlığına sahiptir. Örneğin meslektaşlarla ilişkilerde iki önemli norm gelişmiş görünmektedir (Wilensky, 1964: 141); (1) "Profesyonel, çalışma standartlarını korumak için elinden geleni yapar." Profesyoneller teknik yeterliliği onurlandırma, meslektaşlarını halka açık bir şekilde eleştirmekten kaçınma, niteliksiz uygulayıcıları kınama, standartları düşürmemek için çok fazla veya çok az çalışmadan kaçınma eğilimi gösterir. (2) "Mesleğin içinde kendi uzmanlığının sınırlı yetkinliğinin farkındadır, diğer uzmanlık alanlarını onurlandır ve müşterileri daha yetkin bir meslektaşına yönlendirmeye hazırdır." Tıp hekimleri arasında örneğin hastayı ilgili uzmanlık alanına yönlendirme sıklıkla görülür. Özetle,

Wilensky'e (1964) göre profesyonelleşme derecesi sadece alana özgü teknik yeterlilik iddiasındaki başarı derecesi ile değil, aynı zamanda hizmet ülküsüne bağlılık derecesi ve destekleyici mesleki davranış normlarıyla ölçülebilir.

Öte yandan tüm uğraş alanlarında hizmet ilkeleri ve bir tür özdenetimden söz edilebilir. Meslek etiğini uğraşlardan ayıran özelliği ise daha açık, sistematik ve bağlayıcı olmasıdır (Greenwood, 1960). Bununla birlikte mesleki etik ilkeler kesinlikle daha özgecil imalara sahiptir ve daha çok topluma hizmet odaklıdır. Diğer bir deyişle, mesleklerin diğer insanlara ve topluma hizmet ülküsü vardır. Gerçek bir meslek önce topluma, sonra kendine ya da üyelerine hizmeti düşünür ve bir mesleğin üyeleri bu hizmet ülküsünü kendi çıkarlarının önünde tutar (Larson, 2017). Profesyonellik düşüncesinde örtük olarak şu varsayım bulunmaktadır; tekil olarak müşteriye hizmet veriliyor olsa dahi bütün toplumu ilgilendiren bir fayda yaratılmaktadır (Khurana vd., 2004). Örneğin bir hekimin bir hastasını tedavi etmesi toplum sağlığına, bir avukatın bir müvekkilini savunması toplumsal adaletin sağlanmasına katkı sunmaktadır. Eğer bir meslek uzmanı toplumsal fayda görüşünü kaybederse, profesyonel hizmet ve ticaret arasındaki çizgi tehlikeli biçimde bulanıklaşır.

Bir yaklaşıma göre bugün meslek dediğimiz kurumun oluşmasında toplumun çıkarlarını koruma refleksi yatmaktadır. Uygulayıcıların kararlarının toplum çıkarlarını etkilediği noktada toplum, meslekleri yaratmıştır (Khurana vd., 2004). Bu bakımdan izlenmesi gereken etik ilkeler meslek kavramının kökeninde yer alır. Mesleği icra etme, mesleki uygulamaları belirleme, mesleğe giriş koşullarını belirleme, dışarıdan müdahaleye izin vermeyerek kendi alanını düzenleme, piyasada tekel konumundan yararlanarak ekonomik fayda elde etme gibi toplumun mesleklere tanıdığı kimi ayrıcalıklar söz konusudur. Ancak toplumun bu ayrıcalıklar karşılığında meslek uzmanlarından bazı beklentileri vardır. Meslek uzmanlarına tanınan yüksek statü ve maddi kazanç karşısında uzmanların belirli ilkelerle hizmet sunması, önceliği kendi çıkarlarına değil, hizmet verdiği toplumun çıkarlarına vermesi beklenir. Uzmanlar sahip olduğu mesleki bilgiyi kendi çıkarı için değil ihtiyacı olan insanlar için kullanmalıdır.

2.2.1.2. Süreç Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre profesyonelleşme bir süreç olarak izlenmektedir. Bir alanın meslekleşmesinde hangi olayların gerçekleştiği ve bunların meslekleşmeye katkısı tespit edilmektedir. Wilensky (1964) tarafından ABD'de 18 mesleğin süreci incelenerek tespit edilen profesyonelleşme süreci bu alandaki en önemli çalışmalardan biridir. Buna göre profesyonelleşme sürecinde sırasıyla bazı olaylar gerçekleşmektedir (Wilensky, 1964: 142-6);

1. İlk belirgin adım, işin tam zamanlı olarak yapılmaya başlanmasıdır. Örneğin teknik ve örgütsel gelişmelerle birlikte hastaların bakımı tam zamanlı bir iş haline gelmiş ve hemşireliğin bir uğraş alanı olarak doğmasını sağlamıştır. Hastaların bakımının verildiği modern hastanelerin oluşması ise sağlık idaresi alanını ortaya çıkarmıştır.

2. İlk adımın hemen ardından bir eğitim sorunu ortaya çıkmaktadır. İlk bu işi yapmaya başlayanlar, hizmeti talep eden müşteriler ve dernekler alanla ilgili eğitim veren bir okulun kurulması için baskı yapmaya başlarlar. Eğer uğraşla ilgili eğitim ilk olarak üniversitelerde örgütlenmemişse, üniversite düzeyinde yer almaya yönelik bir çaba her zaman sürmektedir. Meslekleşme yönünde başarılı bir örnekte, mesleğe girmek için standartları belirlenmiş eğitim şarttır.

3. Öngörülen eğitimi tamamlayanlar profesyonel bir birlik oluşturmak için bir araya gelirler. Bu adımda birlik üyeleri uğraşın bir meslek olup olmadığı, profesyonel görevlerin ne olduğu, işe alımların kalitesinin nasıl yükseltileceği gibi konularda bir iç değerlendirme sürecine girer. Ayrıca bütün bunlara, yetkin uygulayıcıyı yetersiz olandan ayırma çabası eşlik eder. Bu çabalar uğraşın temel görevlerinin daha iyi ve yeniden tanımlanmasını, farklı geçmiş deneyimlere sahip uygulayıcılar arasında iç çatışmanın gelişmesini ve benzer işleri yapan diğer alanlar ile rekabeti içerebilir. Temel görevler tanımlanırken profesyonelleşme sürecindeki uğraş alanı daha az teknik veya daha az tatminkâr görevlerinden sıyrılmaktadır. İç çatışma ise işi yaparak, bir bakıma zor yoldan öğrenmiş eski uygulayıcılar ile öngörülen eğitimi tamamlamış yeni gelenler arasında ortaya çıkar. Uğraş içindeki çatışmaya benzer şekilde diğer uğraş gruplarıyla da bir rekabet içine girilir. Özellikle sosyal bilimlerde bu yaygındır. Benzer işle meşgul farklı gruplar kendilerinin yetkin olduğunu savunurken, bu uğraşla doğrudan ilgili olmayan toplumun bu ayrımı yapması güçtür. Terapi uygulama için klinik psikoloji ve psikiyatri arasındaki çekişme buna tipik bir örnektir (Abbott, 1988; Wilensky 1964).

4. İş alanının korunması ve etik kuralların sürdürülmesi için yasal destek kazanmak amacıyla politik bir çabaya girilir. Yetkinliklerin açıkça o alana özgü olmadığı durumlarda, alanın yasal olarak korunması amaç olacaktır. Örneğin psikologların sertifikalandırılması ve böylece alanda koruma sağlanması amaçlanır. Yeterlilik alanının tanımının daha net olduğu tıp hekimliği gibi durumlarda ise uğraşın birlik dışındaki biri tarafından gerçekleştirilmesi bir suç olarak ilan edilebilir.

5. Son olarak, niteliksiz ve etik dışı uygulamaları ortadan kaldırmak, iç rekabeti azaltmak, müşterileri korumak ve hizmet idealini vurgulamak için kurallar biçimsel bir etik ilkeler bütünüyle somutlaştırılacaktır.

Wilensky'nin (1964) bu kavramsallaştırması profesyonelleşme sürecini açıklamakta, bu süreçte bazı önemli durakların yaygın olarak görüldüğünü ve sırayla gerçekleştiğini göstermektedir. Ancak yine aynı çalışmada, burada tanımlanan doğrusal bir tür profesyonelleşmeden sapmalara dikkat çekilmiştir. Yerleşik olan mesleklerin tarihsel olarak önce uzman bilgi temeli ve eğitimi şekillenmiş, sonra meslek odaları kurulmuştur. Daha az yerleşik uğraş grupları içinse bunun tersi söz konusudur. Wilensky (1964) meslekleşme çabasındaki uğraşları inceleyerek sağlam bir teknik ve kuramsal temel oluşmadan önce uğraş birliklerinin kurulduğunu, hatta bunun üniversite düzeyinde eğitimden önce gerçekleştiğini gözlemlemiştir. Araştırmacıya göre tüm bu çaba meslekleşmenin doğal akışından ziyade tekel gücüne sahip olarak getirileri elde etme yönünde fırsatçı bir yaklaşım izlenimi yaratmaktadır. Bu haliyle Wilensky (1964) tarafından geliştirilen kavramsallaştırmanın tıp, hukuk, diş hekimliği, muhasebe, mimarlık gibi görece daha yerleşik meslekleri açıklamakta daha iyi bir teorik zemin sunduğu ileri sürülebilir. Ancak sıralamadan sapmalar tespit edilen diğer uğraş alanlarında da burada açıklanan profesyonelleşme adımları gözlemlenmektedir. Dolayısıyla sırasıyla gerçekleşmese de bazı önemli profesyonelleşme adımlarından söz etmek mümkündür.

Öte yandan, profesyonelleşme adımları yukarıda açıklanan meslek özellikleri ile önemli benzerlikler taşımaktadır. Bu haliyle profesyonelleşme süreci bir bakıma, meslek özelliklerini kazanma süreci olarak tanımlanabilir. Genel olarak değerlendirilirse diğer alanlardan ayrılmış, uzmanlık gerektiren, sistematik bir bilgi temelini oluşturulması yapısal olarak profesyonelleşmenin ön koşulu niteliğindedir (Crocker vd., 2001). Çok sayıda araştırmacının bilgi temelini önemi konusunda fikir birliğinde olduğu görülebilir. Bu bilgi temelini mesleği icra edecekler aktarılabilmesi için eğitim kurumları şekillenmektedir. Bir uğraş meslek statüsüne doğru ilerledikçe, o alandaki uzmanların da alana özgü bilgi ve becerilerini geliştirme sürecinde değişiklik olur; çıraklık sisteminden biçimleşmiş eğitim programına doğru bir geçiş yaşanır (Greenwood, 1960). Ayrıca alana özgü bir müfredatın gelişmesi mesleğin özünde yer alan bilgi temeline işaret etmektedir. Mesleki birlik ise sadece üyelik imkanı sağlamak değil; aynı zamanda uzmanlığa sahip olmayı dışarıda tutma, engelleme, meslek uzmanları ve mesleği korumaya hizmet etmektedir. Son olarak, etik kodlar uygulayıcılar için bir rehber oluşturur (Crocker vd., 2001).

Abbott (1988) yapısalci profesyonelleşme açıklamalarını meslekler tarafından gerçekleştirilen asıl işi gözden kaçırmaması nedeniyle eleştirmiştir. Araştırmacıya göre profesyonelleşmenin klasik mekanizması her uğraşta ve her yerde sorunsuz bir şekilde işlemez. Bu süreç aslında çok daha karmaşık ve çeşitlidir. Ancak Freidson'a (2013: 6) göre, Abbott itirazına karşın kendi profesyonelleşme tezini öne sürmemiştir. Bunun yerine, mesleklerin

belirli alanlar üzerindeki sadece kendilerine tahsis edilmiş yetkileri kazanma, sürdürme, düzenleme ve bazı durumlarda kaybetme sürecini incelemiştir. Odak noktası, iş bölümü içinde mesleklerin birbirleriyle olan ilişkileridir. Abbott'a (1988) göre meslekler birbirine bağımlıdır ve amansız bir rekabet içindedir. Birinin yetki iddiasında bulunduğu alan aslında bir diğerinin alanına saldırı niteliğindedir. Mesleğin kendi sınırlarını genişletebilmesi henüz düzenlenmemiş, başka bir meslek tarafından kontrol altına alınmamış bir alanı bulması ya da görece daha zayıf bir mesleğin alanıyla ilgili iddiada bulunmasıyla olur. Mesleklerin alan kazanmak için girdikleri bu mücadelenin asıl temelinde yer alansa bilgi birikimidir. Meslekler bilgi birikimini soyutlaştırabildiği ölçüde alanlarını genişletebilir. Ancak sınırlarını sonsuza kadar genişletmeleri mümkün değildir, çünkü bilgi temeli soyutlaştıkça diğer mesleklerden gelecek tehditlere açık hale gelecektir. Bu açıklamalardan görülebileceği gibi Abbott (1988), meslekleri birbiriyle etkileşimli bir sistem yaklaşımıyla ele almıştır. Diğer yazarların profesyonelleşme kavramsallaştırmasından farklı olarak mesleklerin içkin özelliklerini geliştirmesi değil, dayandığı bilgi temeli ve yerine getirdikleri iş aracılığıyla yetki iddiasında bulunma ve bir alan üzerinde kontrolünü arttırma süreci açıklanmaktadır. Bu haliyle profesyonelleşme bir alanda yetki sahibi olarak, o alanı kontrol altında tutmak şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmacıların farklı profesyonelleşme yaklaşımları olsa da yazından hareketle yapısal profesyonelleşmenin özelliklerini tespit etmek mümkündür. İdeal tipte bir profesyonelliğin birbirine bağımlı belirli unsurları vardır (Freidson, 2013: 127);

- Teorik temelli bilgi ve beceriye dayandığına inanılan ve buna göre işgücüne özel statü verilen uzmanlaşmış iş,
- Uğraşlar arası müzakere sonucu yaratılan ve kontrol edilen belirli bir iş bölümünde münhasır yargı yetkisi,
- Mesleğin yarattığı nitelikli kimlik bilgilerine dayanan hem dış hem de iç işgücü piyasalarında korunaklı bir konum,
- Meslek tarafından kontrol edilen ve yükseköğrenim düzeyinde verilen, meslek için gerekli yeterlilik belgelerini kazandıran, işgücü piyasasının dışında yer alan biçimleşmiş bir eğitim programı,
- Ekonomik kazançtan çok iyi iş yapmaya ve işin ekonomik verimliliğinden çok kaliteye bağlılığı ileri süren bir ideoloji.

Burada aktarılan çalışmalar meslekler sosyolojisi alanında teorik bir çerçeve sunma ve daha çok köklü mesleklerle ilişkilendirilmekle birlikte aslında bir mesleğin doğrudan tasvirini yansıtmamaktadır (Freidson, 2013). Uğraş alanları zamana ve şekillendikleri topluma bağlı

farklı süreçlerden geçmektedir. Ancak burada aktarılan öncül çalışmalar uğraşları değerlendirme ve analiz etmede teorik zemin sunması yönüyle kıymetlidir.

2.2.2. Bireysel Düzeyde Profesyonelleşme

Bu alanda gerçekleştirilen çalışmalar bireysel çalışan düzeyinde profesyonel ideolojinin belirlenmesi ve ölçülmesi yönündedir. Profesyonellerin meslek özelliklerini ve profesyonelleşme sürecini benimseme düzeyleri bu araştırmalarda incelenebilmektedir. Tutum çalışmalarının yukarıda ele alınan yapısal profesyonelleşme yazını üzerine kurulduğunu söylemek gerekir. Hall (1968) tarafından geliştirilen ve bu alanda kullanılan ilk ölçeklerden biri olan bireysel profesyonelleşme tutum ölçeği, Wilensky'nin (1964) profesyonelleşme adımlarından yola çıkarak geliştirilmiştir. Bu çalışmada yapısal düzeydeki profesyonelleşme adımlarına bireysel tutum olarak karşılık gelecek boyutlar belirlenmiştir. Hall'un (1968: 93) geliştirdiği profesyonelleşme tutum boyutlarından ilki ana referans kaynağı olarak mesleki örgütlenmeye başvurulmasıdır. Bu boyut meslek uzmanının işinde ana fikir ve karar için hem resmi örgütlenmeyi hem de gayri resmi meslektaş gruplarını kendine referans almasını içerir. İkinci olarak yukarıda meslek özellikleri için yapılan açıklamalarda olduğu gibi, profesyonellerin taşıdığı topluma hizmet inancı gelmektedir. Benzer şekilde, tutum düzeyinde meslek içi öz düzenlemeye ya da özdenetime duyulan inanç ölçülmektedir. Buna göre akran denetimi öne çıkmakta, bir meslek uzmanını en iyi değerlendirecek olanın yine o meslekten biri olabileceği ileri sürülmektedir. Dördüncü boyut ise meslek aşkı olarak tanımlanabilir. Bu boyut, profesyonelin kendini işine adanması ve daha iyi dışsal ödüller olduğu durumda bile kendi mesleğine devam edeceği şeklinde açıklanmaktadır (Hall, 1968). Greenwood (1960) bunu kültür kavramı altında açıklarken diğer yazarların bundan meslek aşkı (İngilizce calling) olarak bahsettiği görülmektedir. Greenwood'a (1960: 176) göre bir meslek uzmanının yaptığı iş sadece başka bir amaç için araç değil; kendisi bir amaçtır. Tabii ki meslek yoluyla elde edilen çıkar ve maddi kazanç vardır, ama geçimini sağlamanın ötesinde mesleğe atfedilen bir anlam söz konusudur (Crocker vd., 2001). Son olarak özerklik hissi tutum ölçeğinde yer almaktadır. Buna göre meslek uzmanı müşteriler gibi meslekten olmayanların baskısı altında kalmadan karar alabildiğini hissetmektedir. Özetlemek gerekirse Hall (1968) için profesyonellik 5 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır; 1-mesleki örgütlenmenin bir referans noktası olarak kullanılması, 2-topluma hizmet etme yönünde inanç, 3-meslek içi öz düzenlemeye inanç, 4-meslek aşkı (ya da meslek sevgisi) ve 5-özerklik hissi.

Hall (1968), yapısal özelliklerin aslında tutum özelliklerini de taşıdığını belirtmiştir. Yapısal olarak profesyonelleşmiş alanlarda meslek uzmanlarının bireysel olarak

profesyonelleşmesi söz konusudur. Lee (2014) de benzer şekilde yapısal özelliklerden yola çıkarak bireysel tutum boyutlarını tespit etmiştir. Tutum boyutları olarak sistematik bilgi birikimine karşılık bilgi arayışı, meslek birliğine karşılık özdenetim, mesleki özerkliğe karşılık meslek aşkı, etik kodlara karşılık olarak da müşteri odaklılık boyutlarını geliştirilmiştir (Lee, 2014: 141). Bu haliyle bireysel tutum çalışmalarının yapısal çalışmalarla örtüşen yönleri dikkat çekmektedir.

Swales (2003) ise bir uğraş için meslek diyebilir miyiz ya da bir uğraşın meslekleşme yolunda nerede olduğu gibi tartışmaların eski değerini kaybettiğini ileri sürmüştür. Araştırmacıya göre ayrıca, bireysel düzeyde artan profesyonel tutumla birlikte sektör düzeyinde profesyonelliğin gelişeceği yönünde bir düşünceden söz etmek gerekir. Örneğin Cheng ve Wong (2015) tarafından otel çalışanlarıyla gerçekleştirilen çalışmada katılımcılar, bireysel düzeyde tüm çalışanların profesyonelliğinin geliştirilmesi gerektiğine inandıklarını, böylece tüm sektöre yayılan bir profesyonellikten söz edilebileceğini belirtmişlerdir. Haywood (1987) da profesyonelliğin ancak bir değerler sisteminin benimsenmesiyle sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Bu yazarlara göre bireysel tutum araştırmaları yürütmek alanyazına önemli katkılar sunacaktır.

Öte yandan alanda belirlenen çok sayıda tutum boyutu dikkat çekmektedir. Cheng ve Wong (2015) alanyazını inceledikten sonra hangi boyutların araştırmalarda sıklıkla geçtiğini aktarmıştır. Buna göre sırasıyla en çok tekrarlanan boyutlar özerklik, toplumsal etki, etik, bağlılık, meslek örgütlenmesi, bilgi temeli, standartların korunması, meslek aşkı, mesleki kimlik, özdenetim şeklinde sıralanmaktadır. Crocker vd. (2001) ise sahip olunması gereken bilgi temelinin çalışmaların hepsinde geçtiğini ve özerkliğin ise çalışmaların neredeyse tamamına yakınında vurgulandığını tespit etmiştir. Etik kodların diğer boyutlar kadar sık tekrarlanmadığına dikkat çeken araştırmacılar bu durumun, etik kodların ne olması gerektiğine ilişkin belirsizlikten kaynaklanabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Profesyonelleşme boyutlarının belirlenmesinin yanında, profesyonelleşmenin bireyler için ne anlama geldiği ve uygulayıcılara hangi getirileri olacağı sorgulanabilir. Alanyazına dayanarak bu konuda çıkarımlar yapmak mümkündür. Bireyler için profesyonelleşme hem saygınlık hem de statü getirmekte (Adler vd., 2008; Rawel, 2002), bir topluluğa üyelik kazandırmakta (McAulay vd., 2006) ve farklı kariyer seçenekleri sunmaktadır (Anderson-Gough vd., 2002). Profesyonel olarak kabul edilen bireyler daha iyi çalışma koşulları elde edebilmekte, toplumun güvenini kazanmakta ve diğer iş rollerine göre daha yüksek ücret almaktadırlar (Muzio ve Kirkpatrick, 2011; Otterlei, 2018). Profesyonelleşme yoluyla çalışma koşullarının korunması ve statülerin sürdürülmesi sağlanmaktadır (Burgess, 2011). Ayrıca daha

önce bahsedildiği gibi meslek uzmanlarının profesyonelleşme ile birlikte yararlanabileceği mesleki uygulamaları belirleme, mesleğe girişin koşullarını belirleme, dışarıdan müdahaleye izin vermeyerek kendi alanını düzenleme, piyasada tekel konumundan yararlanarak ekonomik fayda elde etme gibi ayrıcalıklar söz konusudur (Khurana vd., 2004). Bu nedenle bir alanda çalışan uzmanların uğraş alanlarını profesyonelleştirmede oynadıkları rol ve bundan elde ettikleri faydalara son dönemde artan bir akademik ilgiden söz etmek mümkündür (Thomas ve Thomas, 2014). Bu açıdan bakıldığında meslek uzmanları alanın profesyonelleşmesine etki edecek faaliyetlerde bulunma çabasına girmektedir.

2.3. Profesyonelleşme ve Bağlam İlişkisi

Profesyonelleşmeyi sadece meslek özellikleri ve uğraş alanında profesyonelleşme için atılan adımlara bakarak değerlendirmek eksik olacaktır. Uğraş alanı ve profesyonelleşme sürecini etkisi altına alan bağlamsal faktörlerden söz etmek gerekir. Bağlam aslında çok geniş bir kavramdır ve bu nedenle kavramsallaştırılması güçtür. Bu bölümde profesyonelleşme araştırmalarında öne çıkmakla birlikte otel yöneticiliği alanında da etkisi olacağı öngörülen devlet, uğraşa özgü koşullar, sektör ve örgüt bağlamı üzerinde durularak bu güçlük aşılmaya çalışılmıştır. Hatırlanacağı gibi birinci bölümde de bağlamsal çerçeve benzer bir yaklaşımla ele alınmıştır (makro düzeyde toplum, mezo düzeyde örgüt ve sektöre özgü koşullar, mikro düzeyde yönetici özellikleri). Bunun yanında tarihsel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde meslekleri etkisi altına alan ticarileşme ve yöneticilik baskısından söz edilmiştir.

Freidson'a (2013: 128) göre incelenmesi gereken ilk aktör devlettir, çünkü profesyonelliğin tipik kurumlarının hiçbirisi devletin desteği olmadan var olamaz. Devletin işgücü piyasası üzerinde düzenleyici rolü şu şekilde özetlenebilir; (1) işgücündeki belirli iş türlerini resmi olarak tanımlama ve sınıflandırma, (2) bir işbölümünün mesleki oluşumuna izin vermek, bunu desteklemek ve onun içindeki yetki anlaşmazlıklarını karara bağlamak, (3) işgücü piyasasındaki korunaklı alanları hem mesleki hizmeti tüketenlere hem de olası rakiplere karşı savunmak, (4) mesleki eğitimin resmi olarak sınıflandırılmış yükseköğretimle bağlantısını meşrulaştırmak ve verdiği eğitim ve diplomayı kabul etmek ve desteklemek, (5) profesyonel ideolojiye itibar kazandırmak. Ayrıca devlet, profesyonel eğitimin temelini oluşturan genel eğitim sistemini oluşturur ve sürdürür. Bu haliyle profesyonelliğin yaratılması, sürdürülmesi ve uygulanması için gereken kilit güçtür (Freidson, 2013: 128).

Ancak devletlerin bu kilit rolü ne düzeyde kullandıkları ve işgücü piyasasına müdahale düzeyleri arasında farklılıklar görülebilmektedir. Bu nedenle meslek sosyolojisi çalışmalarının İngiltere ve Amerika'daki meslekler incelenerek geliştirilmiş olmasına bazı eleştiriler

getirilmiştir. Örneğin Abbott (1988) Amerika'daki tıp hekimliğine bakarak meslekler için genelleyici bir teori öne sürmenin açıklayıcı olmayacağını ifade etmiştir. Anglo-Amerikan bağlamın dışına çıkıldığında profesyonelleşme süreçleri çeşitlenebilmektedir. Britanya ve Amerika'da meslekler tanınma ve koruma için kendi kampanyalarını yürütürken, Avrupa'da eğitim ve istihdam organizasyonunda devlet daha aktif rol almıştır (Friedson, 1994: 18). Örneğin Fransa'da profesyonelleşme ve meslek yaşamında devletin etkisi ön plandadır (Abbott, 1988). Bu durumda uğraşlar için de doğrudan devletten belirli bir statü elde etmek amaçtır. Devlet mutlak, merkezi ve rasyonel bir aktör olarak uğraş alanlarını örgütlemeye belirleyici bir rol üstlenmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde profesyonelleşme süreci incelenirken devletin şekillendirdiği bağlamı dikkate almak faydalı olacaktır.

Abbott (1988) ayrıca profesyonel gelişim sürecinde benzerliklerden çok farklılıklara dikkat çekmektedir. Uğraşların farklı düzeylerde bağlamın etkilerine maruz kaldığı ve bu faktörlerden etkilendiği ileri sürülebilir (Swales, 2003). Swales (2003) küresel olarak uygulanabilir bilgi temeline sahip bağımsız meslekler ile kamu veya özel sektör kuruluşlarında çalışan genel müdürleri ve idarecileri içeren, daha yakın zamanda geliştirilen örgüt bağlamındaki meslekler arasında bir ayrım yapmaktadır. Bu uğraş grubu için bilgi temeli, bağımsız meslekler tarafından kullanılan sistematik ve son derece yapılandırılmış bilgi tabanının aksine yerel ve politiktir. Bu gruplar için mesleki birlikler mevcut olmakla birlikte, bu birliklere üyelik mesleği gerçekleştirmek için bir zorunluluk değildir ve mesleki birlik de yanlış uygulamalar karşısında bir üye için yaptırım uygulama gücüne sahip değildir. Çoğu yöneticinin profesyonel bir birliğin üyesi olmadığı görülür. Evetts (2011a) de profesyonelliğin uğraş grubuna göre değişen anlamları bulunduğunu belirtmiştir. Görülebileceği gibi farklı süreçlerden geçtikleri gerekçesiyle tekil olarak uğraş alanlarını incelemek ve belirlenecek bir alana odaklanmak anlamlı görünmektedir.

Uğraş grubundan hareketle sektör bağlamı üzerinde durmak da faydalı olabilir. Uğraşlara bağlı olarak farklı profesyonelleşme düzeyleri gözlendiğine göre, sektörün etkisine yönelik temel soru “sektör nasıl bir profesyonellik uygulamak istiyor” olmalıdır (Cockburn-Wooten, 2012). Belirlenen sektörde profesyonel iddiası ile “ne tür bir bilgi ve pratik değer görüyor” ve “kim dışlanıyor” şeklindeki sorularla sektör bağlamını incelemek önerilmektedir. Örneğin otelcilik sektöründe yapılan araştırmalar operasyonel departmanlarda edinilen tecrübeye dikkat çekmektedir. Muhasebe çok sayıda çalışmada yerleşik mesleklerden biri olarak işaret edilmiştir (örn. Grey, 1997; Muzio vd., 2011; Wilensky, 1964). Ancak otelcilik alanında yapılan bir çalışma (Burgess, 2011) otel muhasebecilerinin genellikle muhasebe eğitimi alarak gelmediklerini, otelde kazandıkları operasyon deneyiminin öne çıktığını

göstermiştir. Araştırma bulgularına göre otel muhasebecileri için sektör bağlamının kendi uğraş alanından daha belirleyici olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan mesleklerle ilgili en önemli tartışma konularından biri olarak örgüt bağlamı öne çıkmaktadır. Meslek uzmanı kişiler, öncelikle küçük veya aile işletmelerinde çalışmış ve işlerinde belli bir özerklik elde etmişlerdir (Evetts, 2011a). Sanayi devriminden bu yana büyük ölçekli örgütlerde çalışmak tüm uğraşlar için yaygın çalışma biçimi haline gelmiştir. Bu da örgüt bağlamının özerkliği ve hizmet ülküsünü tehdit ettiği tartışmalarını beraberinde getirmiştir (Wilensky, 1964). Örgütlerin bürokratik ve karmaşık yapısı meslekleşme ile çatışır. Ayrıca müşteri odaklılık, meslek odaklılık ile uyumsuzdur. Artık çok sayıda meslek uzmanı örgütlerde çalışmaktadır ve burada hem sorumluluk hem de özerklik yönünden zayıf konumdadır. Ancak bir örgütte maaşlı çalışanlar için durum buyken, bağımsız çalışanların tamamen özgür olduğunu düşünmek de yanlış olacaktır. Bağımsız çalışanlar işini yaparken daha özerk olabilir, ama onlar da müşteri çekmek için mücadele etmek zorunda kalabilir ya da güçlü birkaç müşterinin hizmetlerini satın almasına ihtiyaç duyabilir. Dolayısıyla bu iddialar dikkatle incelenmelidir.

Wilensky (1964) örgüt bağlamının hizmet ülküsü ve mesleki özerkliğini tehdit ettiği yönündeki iddialara şüpheyile yaklaşmıştır. Araştırmacı en köklü mesleklerden olan üniversite öğretim üyelerini örnek göstererek, bu meslek üyelerinin çok eski tarihlerden bu yana büyük örgütlerde çalıştıklarına dikkat çekmiştir. Araştırmacıya göre büyük bir örgütte çalışıyor olma durumlarının bilim insanını doğruyu aramaktan uzaklaştırdığını söylemek güçtür. Bürokratik yapılar meslekleşme önünde engel oluşturmazlar, üniversiteler buna iyi bir örnektir. Ancak müşteriye yaklaşım bakımından örgütlerin etkisi sorgulanabilir. Örneğin bir çalışan kendi çıkarı ve müşteri çıkarı arasında kaldığında nasıl tercih yapıyor? Özellikle ticari bağlamda emlakçı, reklam ajansı, banka gibi işletmelerde çalışanlar kendi çıkarlarını ve işletmenin çıkarlarını korumaya çalışmaktadır. Wilensky'e (1964) göre hastanelere bile bakıldığında her şeyin hastanın iyiliği için tasarlandığını söylemek güçtür. Hasta için koyulan birçok kuralda aslında amaç, hastane personelinin rahat çalışabilmesini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında bürokratik örgüt yapılarının mesleki özerklikten çok hizmet ülküsünü zayıflattığı ileri sürülebilir (Wilensky, 1964).

Örgütlerin etkisine ilişkin bir diğer sav da örgütlerin mesleklere göre daha zayıf bir bağlam oluşturduğu yönündedir. Uğraş bağlamı bir bakıma örgütün üstünde yer alır. Bir profesyonelin temel bir özelliği, örgüt içinde çalışıyor olsa da objektif bir yaklaşıma sahip olmasıdır (Cockburn-Wootten, 2012). Meslek uzmanlarının kendi meslek gruplarına karşı bir sadakat duygusu vardır ve bu her zaman örgütün çıkarlarıyla uyuşmak durumunda değildir.

Ayrıca meslek uzmanı olarak kabul edilen çalışanlar örgüt içindeki kilit pozisyonlara ve kaynaklara erişim kazanır (Evetts, 2011a). Bu açıdan değerlendirildiğinde meslek statüsü, örgüt içinde de meslek uzmanlarına statü ve terfi olanakları sunar. Öte yandan ticari örgütler için meslek uzmanlarını istihdam etmek demek, bu işte yetkin insanlara başvurulması yoluyla belirli standartların korunması demektir. Meslekleşme kendilerine de fayda sağladığı için örgütler meslekleşmeyi desteklemektedir (Evetts, 2003).

Haywood (1987) bu anlamda örgüt bağlamına ılımlı yaklaşmaktadır. Araştırmacıya göre örgüt mesleki ve etik uygulamaları teşvik eden bir ortam sunabilir. Bir örgüt, değerlerini tutarlı ve açık bir şekilde tanımladığında, aktardığında ve bunlara göre hareket ettiğinde, değerler bir işletmenin misyonunu ve hedeflerini geliştirmek için sağlam bir temel oluşturur. Her gün işletmenin farklı düzeylerinde alınan yüzlerce karara sessizce yön verir. Böylece değer sistemine ters düşen seçeneklerin dikkate alınması olasılığı ortadan kalkar.

Ancak 1980'li yıllardan bu yana meslekler önemli bazı değişimler ve meydana okumalarla karşı karşıya kalmışlardır (Cockburn-Wooten, 2012). Örneğin yeni gelişen bazı uğraş alanları geleneksel mesleklerin alanına girmekte, kendilerine alan yaratmaya çalışmaktadır. Örgüt içinde kaynaklara ulaşmak için rekabete giren bu gruplar nedeniyle mesleki değer, uygulama ve meslektaşlık zarar görmektedir. Ayrıca herkesin meslek olma arzusu ve iddiası olduğunda meslek kavramının altı oyulmaktadır (Muzio ve Kirkpatrick, 2011: 400). Bir diğer değişim ise profesyonellik kavramının örgütler tarafından uğraş alanını kontrol etmek ve değiştirmek için kullanılmasıdır (Evetts, 2006: 138). Geleneksel profesyonellerin kendi kendini yönetmesini sağlayan stratejiler, firmalar tarafından değişime uğratılmış ve firmanın değerleri ile çalışan özdeşleşmesini sağlamak için değiştirilmiştir (Evetts, 2011a: 412). Geleneksel profesyonellerin çalışmalarında bilgi, güven ve özyönetim kazanmalarına yardımcı olan değerler artık örgütsel uyum, hesap verebilirlik ve performans elde etmek için kullanılmaktadır (Grey, 2005). Bu açıdan değerlendirildiğinde meslek kavramı örgüt lehine yeniden yorumlanmakta ve kullanılmaktadır (Cockburn-Wooten, 2012).

Ayrıca meslek uzmanlarının örgüt hiyerarşisinde ilerlemekte avantajlı olduğu varsayımı da eleştiri almıştır. Bazı uğraşlarda kariyer yöneticiliğe doğru gitmez. Bazı uğraşlarda ise yönetici pozisyonuna gelmek mümkündür, ancak kontrolü diğer aktörlerle paylaşması gerekir. Kontrol meslek uzmanı, meslekten olmayanlar ve idareciler arasında paylaşılmıştır. Burada önemli olan soru profesyonel, patron, meslekten olmayanlar ve müşteriler arasında gücün nasıl dağıtıldığı; mesleğe girme, uygulamalar, getirilerin ve terfiinin belirlenmesinde bu grupların ne kadar söz sahibi olduklarıdır (Wilensky, 1964). Burgess (2011) de meslek uzmanları, onları istihdam eden örgüt ve meslek birliği arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Shafer vd. (2002) bu

üçü arasında çatışma olabileceğini söylerken, Suddaby vd. (2009) meslek uzmanının hem işverenine hem de mesleğine bağlılığını gösterebileceğini ileri sürerek karşı çıkmıştır.

Devlet, sektör ve örgüt bağlamı yanında zamana yönelik de bir değerlendirme yapmak, tarihsel koşulları incelemek gerekmektedir. Yukarıdaki bölümden de hatırlanacağı gibi mesleklerde değişimle ilgili 1980'li yıllara vurgu yapılmaktadır. Özellikle bu dönemin üzerinde durulmasının nedeni, 80'lerden itibaren tüm dünyada hakim olan neoliberal ekonomi koşullarıdır. Swailes'e (2003: 133) göre bu dönem meslekler açısından önemli bir dönüm noktası olmuştur. Özelleştirilmeleri izleyen dönemde hizmet kalitesine yönelik şüphe oluşmuş, devlet tarafından sağlanmaya devam edilen hizmetlere yönelik güven düşmüştür. Devletin sunduğu hizmetlerde özel sektör gibi kendi dinamikleriyle hizmet kalitesini arttırması olasılığı daha düşüktür. O yüzden meslek uzmanları ve hizmetlerini denetleyen kalite denetimi gibi mekanizmalar gelişmiştir. Böylece güven, hizmeti verenlerden kayarak birtakım denetçilere yöneltilmiştir. Meslekler de eskiden kendi alanlarını denetlerken, bu sürecin sonunda işletme yöneticileri, denetleme firmaları gibi dışsal aktörler tarafından denetlenir hale gelmiştir. Meslek uzmanları neyin nasıl yapılması gerektiğine hala kendileri karar verebiliyorsa bile bağlam değişmiş, örneğin bütçe, müşteri tatmini gibi konuları da artık göz önünde bulundurmak zorunda kalmışlardır.

Tüketici değerlendirmelerinin de geçtiğimiz dönemde önemi artmıştır. Meslek uzmanları artık tek otorite gibi davranmamaktadır. Karşılarındaki tüketici gruplarının ihtiyaçlarına göre hizmetleri, iş yapış şekillerini revize etmek zorunda kalmaktadırlar. Özel sektör ise artan rekabet karşısında daha fazla çalışan verimliliği ve esnekliği arayışına girmiştir. Artık uzmanın şirkete kazandırdığı paraya bakılmakta ve bu ödüllendirilmektedir (Swailes, 2003: 134).

Swailes'e (2003) göre klasik meslek kavramı örgüt bağlamı, neoliberal ekonomi gibi koşullar altında yeniden değerlendirilmelidir. Meslek kimliği ve mesleki uygulamaları merkezine alan profesyonelliğin klasik görüşleri önemini korumakla birlikte yetkinlik, beceri ve teknik bilginin üzerine kurulacak yeni kavramlar gündeme gelmektedir. Günümüzde profesyonellik müşteri memnuniyeti, yönetim becerileri gibi rekabetçi ortama uygun bazı boyutları da içine almalıdır. Profesyonelliği etkisi altına alan bu neoliberal koşulların derecesi meslekler arasında farklılık göstermekle birlikte klasik meslek görüşlerinin günümüze göre güncellenmesi, uyarlanması bir gerekliliktir. Profesyonellik üzerine daha yakın zamanlı yazın, profesyonelleşmeyi amaçlayan uğraşların stratejilerini ve isteklerini örgüt bağlamında istihdamın gerçeklerine ve piyasa değerlerinin hegemonyasına uyarlaması gerektiğini göstermektedir (Thomas ve Thomas, 2014). Hukuk ve tıp gibi yerleşik meslekler bile

kendilerini artan sayıda kurallardan uzaklaşma ve maliyet düşürme baskısı karşısında bulmuşlardır (Muzio ve Ackroyd, 2005). Pek çok yoruma göre bu profesyonellikten uzaklaşma baskıları, mesleklerin “altın çağının” sonunu işaret etmektedir (Paton vd., 2013).

Burada aktarılan çalışmalara göre ticarileşme ve yöneticilik (managerialism) meslekleşmede çözülme sorununu doğurabilir. Ticarileşme ile “piyasa” koşullarına uyumlu hale gelme ifade edilmektedir. Uğraşlar için referans noktası artık yasal tanınma değil; piyasa koşullarında gördükleri taleptir (Muzio vd., 2011: 458). Diğer bir deyişle, uğraş grubunun sağladığı ticari faydayla ilgili piyasadaki işverenlerden yeterli bir kısmının ikna olması önemlidir ve birlikler de bunu amaçlar. Yöneticilik kavramı ise Klikauer’e (2015: 1105) göre, “yönetim bilgisi ve araçlarını bir tür ideolojiye dönüştürerek yönetim tekniklerinin tüm çalışma alanlarına ve topluma uygulanmasını; örgütler, kamu kurumları ve toplumu yönetmek için bu tekniklerin yeterli olduğunu savunur.” Dolayısıyla yöneticilikle birlikte odak, performans göstergelerine, amaçlara göre yönetime, ussallığa, hedef belirlenmesi ve kontrol edilmesine doğru kayar (Evetts, 2011b: 18-9; O’Reilly ve Reed, 2011). Araştırmacıların profesyonellik için tehdit olarak değerlendirdiği durum ise maliyetleri düşürme, verimlilik gibi işletmecilik kaygılarının geleneksel mesleklerin özerkliğine zarar vermesidir (Swales, 2003). Hatta bu akımların meslekleşmeden uzaklaşmaya ve proleterleşmeye sebep olduğu ileri sürülmektedir (Atalay, 2017). Bu sürecin sonunda geleneksel profesyonellik, ticarileşmiş profesyonelliğe dönüşmektedir (Hanlon, 1998: 50). Ticari profesyonellik üç unsuru birleştirmektedir; (1) mesleği uygulama becerisi (teknik beceri), (2) diğerlerini yönetme becerisi (yönetsel beceri) ve (3) yeni iş geliştirebilme ya da en azından verimliliği artırma becerisi (girişimcilik becerisi). Bu durumda meslek uzmanının örgütle ilişkisi önemli bir şekilde değişime uğramaktadır. Ticarileşmiş profesyonellik, diğerlerinin çalışmalarından sorumlu olma ve girişimci davranma biçiminde hem örgüte hem de topluma çok daha fazla hesap verebilir olmayı gerektirir. Profesyonellik artık örgüt bağlamında tanımlanmaktadır ve örgüt ve piyasa koşullarından gelen iki mantık olan ticarileşme ve yöneticiliği de içine almıştır (Evetts, 2011a: 407). Dolayısıyla profesyonellik bir bakıma çehre değiştirmektedir.

Alanyazın incelendiğinde profesyonelleşme sürecini etkisi altına alan ana faktörler olarak ulus devletler, uğraşın ve sektörün sunduğu bağlam, örgütler ve ticarileşme gibi akımlar öne çıkmaktadır. Sözü edilen bağlamsal faktörler ve profesyonelleşme üzerindeki etkisi Tablo 2.1’de özetlenmiştir. Bağlamın etkisinden daha çok profesyonelleşmeyi zayıflatması, klasik mesleklerin güçlü konumunu sarsması gibi yönleriyle söz edildiği görülmektedir. Bu değerlendirmelerden hareketle profesyonelleşme ve mesleklerin tamamen yok olacağı çıkarımına varmak hatalı olur. Örneğin örgüt bağlamı ve yöneticilik tüm uğraşları etkisi altına

alan güçlü bağlamsal faktörleri temsil etmektedir. Bu bağlamda uğraşlar için korunaklı alanlar oluşturulması gittikçe güçleşmektedir. Ancak bu durum profesyonelliğin sağlanmasının artık mümkün olmadığı anlamına gelmez; bunun yerine profesyonellik yeni koşullar altında biçim değiştirir (Muzio vd., 2011; Paton vd., 2013; Thomas ve Thomas, 2013). Yönetimciliğin köklü meslekler üzerindeki artan egemenliğine odaklanan çalışmalara karşın, Muzio vd. (2011) ve Paton vd. (2013) gibi yazarlar değişen bu bağlamda uğraşların başvurduğu “yeni” profesyonelleşme projelerini sorgulamaktadır. Araştırmacılara göre örgüt bağlamında uğraşlar klasik meslekleşme adımlarını izlemiş, ancak bunda başarı sağlayamamış, bu nedenle yeni birtakım strateji ve taktik arayışlarına girmişlerdir (Paton vd., 2013). Örgüt bağlamında profesyonelleşme meslek özelliklerinin ve profesyonelleşme sürecinin yeniden yorumlanmasını gerekli kılar. Örneğin köklü mesleklerde görülen biçimsel bilgi temeline dayalı ustalığı belgeleyen kimlik ve buna dayalı alanın meslekten olmayanlara kapanması şekil değiştirmiştir. Resmi diploma, sertifika gibi belgelere karşılık olarak alternatif değerlendirme, bilgi ve uygulama becerisini ölçme biçimlerinin değeri artmaktadır. Genişletilmiş mülakatlar, müşteri referansları, sunumlar, sektör tecrübesi ve yetkinlikler biçimsel bir bilgi birikimin giderek yerini almaktadır (Muzio vd., 2011). Uğraş birliklerine katılım da yetkinliklere ve tecrübeye dayalı olarak farklı düzeylerde gerçekleşmektedir.

Tablo 2.1 Profesyonelleşme ve Bağlam İlişkisi

Bağlamsal faktörler	Profesyonelleşmeye etkisi	Örnek çalışmalar
Devlet	Temel olarak alanı düzenleyici rolü bulunur. Mesleklerin tanınması ve korunmasında ulus devletler arasında farklar vardır.	Abbott (1988) Freidson (2013)
Uğraş grubu	Uğraşlar arasında bilgi temeli, birlik faaliyetleri gibi profesyonelleşme göstergeleri arasında fark vardır.	Abbott (1988) Evetts (2011a) Swales (2003)
Sektör yapısı	Sektörün çalışanlardan ne beklediğine bağlı olarak profesyonelleşme süreci farklılık gösterir.	Burgess (2011) Cockburn-Wooten (2012)
Örgüt bağlamı	Örgütlerde istihdam edilmek ana çalışma biçimi haline gelmiştir ve örgütün amaçlarına uygun kararların alınması mesleki özerkliği zayıflatır.	Evetts (2006, 2011a) Grey (2005) Suddaby vd. (2009) Wilensky (1964)
Ticarileşme ve yönetimcilik akımı	Uğraşlar piyasa koşulları ve beklentilerine göre değişim geçirmeye zorlanır.	Hanlon (1998) Muzio ve Ackroyd (2015) Swales (2003) Thomas ve Thomas (2014)

Ticari ya da örgüt bağlamında profesyonelleşme çabasındaki uğraşlar meşruiyet iddiasını ise yarattığı ticari fayda üzerine kurmaktadır (Muzio vd., 2011; Paton vd., 2013). Tarihsel olarak Anglo-Amerikan bağlamında başarılı profesyonelleşme, devletin profesyonelleri sınırsız rekabetten koruduğu, ancak karşılığında toplum çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyma konusunda onlara güvendiği bir sisteme dayanmıştır (Freidson, 1994:

202). Araştırmacılara göre mevcut sosyo-politik bağlamda devletin böyle bir düzenleyici rolü sürdürmesi giderek uzak bir ihtimal olarak görülür (Paton vd., 2013). Buna karşılık, yeni tip uğraşlar topluma hizmet yerine yarattıkları ticari fayda ile öne çıkmaya çalışmaktadır. Beklentileri bir kez yeterince büyük bir pazar payı kazandıklarında ve uğraş nitelikleri örgüt süreçlerine dahil edildiğinde, profesyonelliğin rutin olarak bekleneceği ve hem müşteriler hem de işverenler tarafından satın alma ve işe alım stratejilerinde talep edileceği; böylece fiili olarak, piyasa dinamikleriyle bir sosyal kapanma gerçekleşeceği yönündedir (Muzio vd., 2011: 458). Bu değişim, devlet kontrolü yerine piyasa kontrolünün etkinliğini kabul eder ve buna uygun profesyonelleşme stratejisini ortaya koyar. Ayrıca yasal sertifikalandırma yoluyla alanın korunması değil, piyasa talebi etrafında kapanma stratejisini açıklar. Dolayısıyla Muzio vd. (2011) ve Paton vd. (2013) gibi yazarların açıklamaları meslekleri egemenliği altına alarak profesyonelliklerine zarar verdiği ileri sürülen örgüt ve piyasa bağlamına yeni bir bakış açısı sunmakta, bu bağlama göre yeni bir pozisyon alan ve profesyonelleşme projesi yürütmeye çalışan uğraşlara dikkat çekmektedir.

Bu bölümde aktarılan çalışmalardan görülebileceği gibi ticarileşme ve yöneticilik baskıları karşısında mesleklerin güç kaybetmesi, örgüt bağlamında meslektaşının zarar görüyor olmasına karşılık yönetimin güçlenmesinden söz edilmektedir. Amerika'dan başlayarak tüm dünyaya yayılan yöneticilik akımına rağmen işletme yöneticiliğinin meslek statüsüne ulaşamaması ise ilginç bir ikilemi doğurmaktadır. Bu durumda yöneticiliğin profesyonelleşmesi konusu birçok araştırma sorusunu beraberinde getirmektedir. Aşağıda bu konuyu inceleyen araştırmalar ele alınmıştır.

2.4. Yöneticiliğin Profesyonelleşmesi

İşletme yöneticiliğinin bir meslek olarak değerlendirilmesi ya da profesyonelleşme yolunda ilerlemesine yönelik yazında farklı değerlendirmeler bulunmaktadır. Yöneticilikle ilgili öne çıkan birbiriyle çelişir ya da farklı açılardan ele alır durumdaki bu yaklaşımlar gerekçeleri ile birlikte Tablo 2.2'de özetlenmiştir. Yöneticiliğin klasik meslekler gibi görülemeyeceği özellikler yaklaşımından hareketle açıklanmaktadır. Ayrıca Jørgensen ve Svane (2018) ve Goodall (2010) gibi yazarlar farklı gerekçelerle de olsa yönetimin profesyonelleşmesine karşı argümanlarını sunmuşlardır. Ancak Tablo 2.2'de görülebileceği gibi yöneticiliği zaten bir meslek olarak görmek gerektiğini ya da şu an meslek özelliklerini karşılamasa bile ileride bir meslek olabileceğini öne süren çalışmalar bulunur. Bu bölümde otel yöneticiliği için bir açıklama geliştirebilmek amacıyla yöneticiliğin profesyonelleşmesine ilişkin bu yaklaşımlar ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

Tablo 2.2 Yöneticiliğin Profesyonelleşmesine Yönelik Tartışmalar

Savlar	Gereke	Örnek çalışmalar
Yöneticilik bir <i>meslek değildir.</i>	Yöneticilik için biçimsel bir eğitim ve sertifika şartı bulunmamaktadır. Yöneticiler kendilerini temsil eden güçlü bir birlik etrafında toplanamamışlardır. Yöneticilik için etik kodlar yeterince geliştirilememiştir.	Abbott (1988) Byrkjeflot ve Nygaard (2018) Larson (2017) Spencer (2005) Whitley (1984, 1995)
Yöneticilik bir <i>meslek olamaz.</i>	Yönetim bilgisi parçalı ve bağlama özgüdür. Meslek olması için genellenabilir bilgi temeli olmalıdır.	Fellman (2018) Monsen (2018) Swales (2003) Whitley (1984)
Yöneticilik bir <i>meslek olmamalıdır.</i>	Profesyonelleşmeyle gelecek standartlaşma deneyimleyerek öğrenme ve tecrübe paylaşımını ortadan kaldıracaktır. Sektöre özgü bilgi sahibi olmadan genel yönetim teknikleriyle yöneticilik yapmak sorunlara neden olacaktır.	Jørgensen ve Svane (2018) Goodall (2010)
Yöneticilik zaten bir <i>meslektir.</i>	Geleneksel meslek modelleri dışında bir model geliştirilebilir ve bu modelle yapılan değerlendirme yöneticiliğin bir meslek olduğuna işaret edebilir.	Delacruz (2018) Lutz (2018)
Yöneticilik ileride bir <i>meslek olabilir.</i>	Mevcut durumda meslek özelliklerini karşılamıyor olsa da yöneticilik ileride bir meslek olabilir, profesyonelleşme iddiasında bulunabilir.	Jordan (2018) Khurana vd. (2004) Kinyanjui (2018) Örtenblad (2018b)
Yöneticilik için <i>profesyonelleşme hedeflenmelidir.</i>	Yönetim alanında sorumlu yönetimin ve etik ilkelerin geliştirilmesi için profesyonelleşme hedeflenmelidir.	Grey (1997) Carroll vd. (2020) Larson (2017) Weidner (2018)

İşletme yöneticiliği alanında profesyonelleşme tartışmaları 1900lerin başına kadar uzanmaktadır (Grey, 1997; Wilensky, 1964). ABD’de üniversite düzeyinde ilk işletme okulları kurulduğunda yöneticiliği gerçek bir mesleğe dönüştürmek hedeflenmiştir (Khurana ve Nohria, 2008). Bu tartışmalar uzunca bir döneme yayılmış olmasına rağmen alanı profesyonelleştirme çabalarının başarısız olduğu ifade edilmektedir (Byrkjeflot ve Nygaard, 2018). Bunun sebepleriyle ilgili araştırmacıların değerlendirmeleri (bakınız Örtenblad, 2018a) farklılık gösterse de çok sayıda araştırmacı bugün yöneticiliğin meslek statüsüne ulaşamadığı konusunda hemfikir görünmektedir (Abbott, 1988; Byrkjeflot ve Nygaard, 2018; Larson, 2017; Wilensky, 1964).

Özellikler yaklaşımının çizdiği çerçeveden bakılırsa, işletme yöneticiliği için öncelikle temel bir bilgi tabanının oluşumu sorgulanmalıdır. Wilensky’e (1964) göre bir uğraşla ilgili temel bilgi ve doktrinin doğası ve yapısı mesleklaşma önünde engel oluşturabilir. Eğer bu bilgi temeli diğer alanlardan ayrılmıyorsa ve sadece kendine özgü bir dil oluşturmuyorsa o alanda tek yetkili olması güçleşir. İşletme yöneticiliği alanında böylesi bir bilgi temelinin oluştuğu ve diğer alanlardan ayrıştığını söylemek güçtür (Grey, 1997). Richard Whitley (1984) ABD’den başlayarak küresel düzeyde yaygın hale gelen işletme eğitime rağmen eğitim alanındaki gelişmelerin yöneticiliği meslek yapmaya yetmeyeceğini ifade etmiştir. Araştırmacıya göre

bunun nedeni de çoğunlukla yönetim bilgi temelini doğasıdır. İşletme alanını çok az ortak noktası olan, bağlantısız konular ve sonuçlar topluluğu olarak değerlendirmektedir. Whitley (1984, 1995) ayrıca yönetim bilgisinin çok disiplinli, diğer alanlara kıyasla çok daha bağlam odaklı olduğunu ve bu yüzden meslekleşemeyeceğini ileri sürmüştür. Abbott (1988: 103) da profesyonelleşmedeki başarısızlığın sebebi olarak yönetim bilgisini işaret etmiş, işletme bilgisinin çabalara rağmen kendi yetki alanını bir türlü geliştiremediğini belirtmiştir. Abbott'a göre yönetim teorileri aşırı soyutlama nedeniyle içeriğinin zayıflamasından mustarıptır. Ancak Whitley (1984, 1995) yönetimin bir meslek haline gelmemesinin nedeni olarak tutarlı, standartlaştırılmış bir yönetim biliminin olmamasına işaret ederken, Abbott'un (1988) odaklandığı temel nokta uzman gruplarının yararlı, alana özgü ve soyut bilgiye sahip olma konusundaki başarısız iddiaları nedeniyle sosyal kapanmanın sağlanamamasıdır.

Yönetim bilgi temelini oluşturulmasında Frederic Taylor, Henri Fayol ve Max Weber gibi öncü yazarlardan söz etmek gerekir. 20. yüzyılın önde gelen bu yazarları yöneticiliği rasyonel, planlamaya tabi ve çalışanlarda verimliliği sağlamak için zaman ve hareket ilkeleriyle yürütülen bir iş olarak görmüşlerdir. İlk işletme okulları kurulmaya başladığında Taylor'un bilimsel yöntemlerinin işgücüne ve endüstriye uygulamasıyla yükselen "bilimsel yönetim" öne çıkmıştır. Bu yaklaşım bir bakıma bilimsel nedensellik ve yöntemlerin işletmelere uygulanabilirliğini göstermiş ve ilk yıllarda işletme müfredatının temelini oluşturmuştur (Khurana vd., 2004). Bunun yanında yönetimin temeli aslında fizik, geometri, biyoloji gibi gelişmiş bilim dallarından yararlanılarak kurulmuştur. Zaten günümüz işletme çalışmalarında hala baskın ideolojinin pozitivism olduğu görülmektedir (Grey, 1997). Hatta sosyal bilimlerde pozitivism sorgulanır hale gelmesine rağmen işletme yöneticiliği alanında bu tartışmalar güçlü bir karşılık bulmamıştır. Grey'e (1997: 709) göre bunun nedeni, pozitivismin işletmede takip edilen bir felsefeden ziyade meşruiyet için başvuru bir ideoloji konumunda olmasıdır. Bu yolla yönetim, bilimin dilini kullanmaktadır.

Yönetim bilgi temelini oluşmasında asıl ilginç olansa bilimsel yönetimin aslında bilimden uzak oluşudur (Grey, 1997: 709). Yönetim pozitivist bilimsel yöntemi tamamen sindirmemiş ancak bir parçası olabilecek sistematik hale getirmeyi hedeflemiştir. Sistemleşme bir bakıma bilimsel yaklaşımı yakalıyor görünür. Nyland'ın (1988) belirttiği gibi bilimsel yönetimin öncüleri aslında "sistemleştiricilerdir" ve yönetim söylemlerine kalıcı bir mühendislik ideolojisini miras bırakmışlardır (Abbott, 1988; Grey, 1997). Abbott'a (1988) göre mühendisler yaratıcı yönetim fikirleri ortaya attıkları ve üretim maliyetlerini düşürmek üzere verimlilik iddialarını sürdürdükleri müddetçe yönetim alanındaki etkilerini de sürdürmüşlerdir. Burada kısaca aktarılan şey bilimsel yönetimin aslında bilimsellikten uzak olduğudur (Jackson

ve Cater, 1995). Örneğin Hawthorne çalışmaları titiz bir yöntem izlemediği için birçok eleştiri almıştır (Grey, 1997). Taylor, Hawthorne ya da diğer örgüt çalışmaları bilimsel yöntem yönünden eleştirilse de takip eden araştırmalarda bu öncü yaklaşımlar yeniden üretilmeye devam etmiş ve bu ölçüde de yönetimi teknik bir uygulama olarak tanımlamada etkili olmuştur (Grey, 1997: 710).

Burada yönetimin bilgi temeline yönelik aktarılan tartışmalar aslında Wilensky'nin (1964) öncü çalışmasında bilgi temeli için dile getirdiği dar bir alana sıkışma ve çok fazla soyutlama arasındaki tehlikelere işaret etmektedir. Kimi yazarlar (Fellman, 2018; Swailes, 2003; Whitley, 1984) işletme eğitimi ve bilgi birikimini bağlama özgü, yerel ve politik olmakla eleştirirken, kimi yazarlar (Goodall, 2010) o sektöre özgü bilgi birikimine sahip olmadan tüm işletmelere uygulanabilir halde soyutlanmasının tehlikesinden söz etmekte ve yöneticiliğin profesyonelleşmesinde bir sorun olarak bu durumu değerlendirmektedir. Ayrıca yönetim bilgi temeli diğer alanların etkisi altında kalmaktadır. Lisans düzeyinde işletme eğitimi ya da lisansüstü düzeyde MBA psikoloji, sosyoloji, iktisat, hukuk, bankacılık, muhasebe gibi alanlardan etkilenmekte, bu mesleklerin hepsi işletme yönetimi üzerinde yetki iddiasında bulunabilmektedir (Grey, 1997). Son olarak, bilgi temeli ve işletme yöneticiliği alanındaki eğitimin, doğrudan uygulama ile bağı zayıftır. Yönetim tarihi bir gün bile eğitim almadan başarılı olmuş iş insanları ve aldığı onca eğitimi pratikle birleştiremeyerek iş dünyasında başarısız olmuş mezunların örnekleriyle doludur (Larson, 2017). Teknik bir eğitimin yöneticileri geliştireceği eğitim programlarına yüksek talebin olduğu kesindir, ancak yerleşik mesleklerde olduğu gibi eğitim ve uygulama becerisi arasındaki ilişki doğrudan kurulamamaktadır. Hatta liderliğin öğrenilmiş bir beceri mi yoksa doğuştan gelen bir yetenek mi olduğu sorgulanmaktadır (örn. Monsen, 2018). Dolayısıyla meslek nitelikleri arasında temel bir kriter durumunda olan alana özgü bilgi birikimi şartını yöneticiliğin karşıladığını söylemek güçleşir.

Öte yandan meslek kavramı sadece güçlü bir bilgi temeli inşa etmek için ortaya atılmaz; aynı zamanda alana sahip olma, girişleri kontrol etme ve tekel gücü oluşturmaya ilgilidir (Spencer, 2005: 1285). Alanın kontrolünü üstlenen temel aktörler ise meslek birlikleridir. Spencer'a (2005) göre yönetim alanında güçlü bir mesleki birlik geliştirilememiştir. Birçok işletme okulu, MBA ve uzmanlık programı ortaya çıkmış, ancak MBA derecesine sahip olanlar dahi yönetim pozisyonlarını tekellerine alamamıştır. İşletme mezunlarının birlikleri yöneticilik alanının girişini dışarıdan gelenlere kapatamamıştır. Aslında meslek nötr bir bilimsel kavram değildir. Bir uğraş grubunun özerkliğini arttırma çabasını ideolojik olarak desteklemek için başvuru, bu amaçla kullanılan bir kavramdır (Crocker vd., 2001). Ancak yönetim işi doğası

gereği parçalıdır (Larson, 2017). Aynı şirket içinde bile yetki çeşitli düzeyde yöneticilere bölünmüştür ve aralarında gerilimler ortaya çıkar. Bu haliyle bir meslektaşlık duygusu etrafında birleşmeleri ve birlik olmaları güçleşir. Dolayısıyla yönetim için eğitim şartı, sertifikasyon sistemi, meslek birliklerinin alanı kontrol etmesi ve alan düzeyinde özerkliğin sağlanması süreçlerinde sorunlar bulunur. Uygulayıcıların da bürokratik örgüt yapısı içinde sürekli denetime ve kontrole tabii tutulmaları nedeniyle özerklik sağlanması güçtür (Larson, 2017).

Meslek özelliklerinin bir diğeri olan etik değerler de yönetim alanı için gözden geçirilmelidir. Yöneticiliğin profesyonelleşmesiyle ilgili çalışmalarda sıklıkla ekonomik krizlere, büyük şirketlerin adının karıştığı skandallara dikkat çekilmektedir (örn. Burgess, 2011; Khurana vd., 2004). Şirketlerin ve üst düzey yöneticilerin yanlış uygulamaları toplumun onlara duyduğu güveni sarsmıştır. Para hırsıyla hareket ettiği, işletme çıkarlarını öncelerken aldıkları kararları toplumla açıkça paylaşmadığı (Khurana vd., 2004: 4) düşünülen kimi yöneticilerin yozlaşmış uygulamalarına bir çare olarak etik ilkelerin benimsenmesi, tüm paydaşların çıkarlarının gözetilmesi; bir başka deyişle işletme yöneticiliğinde profesyonelliğin geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır.

Yöneticiliğin gerçek bir meslek olarak değerlendirilmesinde en önemli ölçütlerden biri mesleki etik kodların eksikliğidir. Diğer meslekler için bu kodlar geliştirilmiş ve müfredattaki yerini almıştır. Ahlaki kodlar mesleği icra etmeye aday öğrencilere aktarılmakta, bu konuda bilgileri ölçülmekte ve etik ilkelerin dışında uygulamalara karşı cezai yaptırımlar söz konusu olmaktadır. Khurana vd. (2004) bütün düzenlemelerin zorlayıcı yasalarla dayatılamayacağı, mesleki etik kodlar gibi normatif kuralların geliştirilmesi ve profesyonellerin benimsemesinin sağlanmasının öneminden bahsetmiştir. Khurana vd. (2004) ayrıca köklü mesleklerde toplum yararına hizmetin öne çıktığına dikkat çekmiştir. Davis'e (2018) göre yöneticiliğin gerçek bir meslek olması ancak insanlığa gerçekten hizmet etmesiyle mümkün olabilir. İşletmeler de insanların ihtiyacına cevap vermekte ve önemli bir hizmet sunmaktadır, ancak toplum yararı öncelikli hedef değildir. Davis (2018) buna karşılık olarak insanlığın kurtuluşuna ve kendi potansiyelini gerçekleştirebilmesine hizmet eden kooperatifler, sivil toplum kuruluşları gibi örgütlerde, sosyal eylemlerde bizzat rol alarak yönetimin bir meslek haline gelebileceğini ileri sürer. Yazara göre işletmenin sahipliği ve amacına bakmadan profesyonellik konuşmak yanıltıcı olacaktır.

Etik sorunlar, en sık olarak yöneticilerin karı maksimize etmek için verdiği ödünlerde ortaya çıkar (Haywood, 1987). Haywood'a (1987) göre kârlarını maksimize etmek isteyen yöneticilerin temel sorusu ekonomiktir: *Hangi eylem tarzı en çok parayı kazandırır?* Oysa yönetim alanında profesyonelleşmeden söz edilebilmesi için iş insanları ve yöneticilerin

eylemlerinden doğan kültürel, maddi ve ahlaki sonuçları göz önünde bulundurmaları gerekir. Grey (1997) de benzer şekilde, yönetimin profesyonelleşmesinin uygulamanın sözde teknik karakterine ilişkin bağımsız ve eleştirel bir bakış açısını ifade etmesi ve böylelikle kendi menfaatlerine hizmet edilmesinden uzaklaşması halinde mümkün olacağını ifade etmiştir. Unutulmamalıdır ki etik değerlerden uzaklaşma yalnız bir işletmenin hissedarlarına değil, işletmelerin artı değer yaratacağına ilişkin toplumsal inanışa zarar vermektedir (Khurana ve Nohria, 2008).

Görülebileceği gibi yöneticiliğin bir meslek olmadığı yönündeki değerlendirmeler klasik özellikler yaklaşımına dayanmaktadır. Tablo 2.2’de özetlenen bu çalışmalar yöneticiliğin genellenebilir bir bilgi temelini, sertifika sisteminin, alanı kapsayıcı güçlü bir birliğin ve geliştirilmiş, yaygın kabul görmüş etik kodlarının bulunmadığını ileri sürmektedir (Abbott, 1988; Byrkjeflot ve Nygaard, 2018; Larson, 2017; Spencer, 2005; Whitley, 1984, 1995). Bilgi temelini parçalı yapısı profesyonelleşme önünde bir engel olarak görülmektedir (Fellman, 2018; Monsen, 2018; Swailes, 2003; Whitley, 1984). Bunun da ötesinde yazında yöneticiliğin meslekleşmesine karşıt görüşler dile getirilmiştir. Örneğin Jørgensen ve Svane (2018) her durum için geçerli standart yönetim uygulamalarının geliştirilmesinin sürekli gelişimi ve pratikten gelen bilgiyi azaltabileceğini ileri sürmüştür. Bu bakımdan meslekleşme yöneticilik için faydalı olmayacaktır. Goodall (2010) ise banka, hastane, okul ya da sivil toplum kuruluşu gibi kendine özgü koşulları olan sektörlerde o alana özgü bilgi ve deneyim sahibi olmadan genel geçer yönetim tekniklerinin uygulanmasının işletmeleri başarısızlığa götürebileceği uyarısını yapmıştır. Araştırmacıya göre yönetici faaliyet gösterilen sektöre ilişkin bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. Ayrıca Goodall’a (2010) göre farklı sektörlerde yönetim tekniklerinin uygulanabilir olması yönetimi bir meslek yapmaz. Araştırmacıya göre yöneticilik, hukuk ya da tıp gibi temel bir iş değildir; yalnızca temel işi destekleyici bir faaliyettir.

Öte yandan yöneticiliğin zaten bir meslek olduğu ya da ileride meslek kimliğine sahip olacağını ileri süren araştırmalar da bu bölümde incelenmiştir (bakınız Tablo 2.2). Lutz’a (2018) göre işletmelerin de toplumsal fayda yarattığı ve yönetimin bu amaca ulaşmak için bir araç olduğunu öncelikle kabul etmek gerekir. Aksi takdirde gün geçtikçe ticari işletmelerle daha bütünleşik hale gelen hukuk, tıp gibi klasik mesleklerin de artık yok olmasından bahsetmeye başlanacaktır.

Yönetimin profesyonelleşmesine getirilen temel eleştirilerden biri olan zayıf ve parçalı bilgi temeline karşıt olarak geliştirilmiş savlar da bulunmaktadır. Örneğin Lutz (2018) teorik temeller üzerine yükselen köklü mesleklere karşı yönetim bilgisinin uygulamaya dayandığını; bu durumun yönetimi daha az entelektüel yapmadığını ileri sürmüştür. Uygulamadan gelen

bilgileri genelleştirmek ve sistematik hale getirmek daha güçtür. Ayrıca klasik mesleklerin de uzmanlar için teorik bilgi temelini yanında saha deneyimini zorunlu olarak aradığını unutmamak gerekir (Khurana ve Nohria, 2008). Örneğin bir tıp doktorunun sertifikasını alabilmesi için uzmanlık alanında tamamlaması gereken klinik saati bulunur. Dolayısıyla teorik temel ve deneyim birbirinden bağımsız düşünülmemelidir. Yöneticilik için tüm işletme yöneticiliği alanını açıklayıcı ve genel kabul görmüş temel bir teorinin yokluğunda deneyimden gelen bilginin ağırlık kazanması söz konusudur. Lutz'a (2018) göre hangi durumda hangi kararı almak gerektiğini söyleyen net bir teori ya da algoritma olmadığı halde neredeyse mükemmel bir muhakeme yeteneğiyle sürekli doğru kararları verebilmek profesyonel yönetimin bir göstergesidir.

Ayrıca yönetimin teknik bir bilgi temeli üzerine kurulduğunu ileri süren araştırmalar da bulunmaktadır. Yönetimin teknik bir uygulama olduğunu savunan görüş, bilimsel olarak doğrulanmış bir bilgi temelini bulduğunu ve yöneticilerin bu bilgiyi farklı bağlamlarda uyguladığını ileri sürer (Grey, 1997). Alanda çalışan herkesin bu görüş etrafında toplandığını söylemek güçtür, ancak katılmayanlar bile yönetimin teknik bir uygulama olduğu fikrini tamamen reddetmez. Yönetim alanında birbiriyle rekabet eder halde farklı kuramlara da değinen Grey (1997), çeşitlenen örgüt kuramlarının sosyal olarak inşa edilmiş örgütlerin sahip olduğu gücün bir göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacıya göre alandaki farklı kuramlar bilimsel bilgiye dayanan teknik uygulamalar savıyla ters düşmez.

Grey'e (1997) göre bilimselliği her ne kadar tartışmalı olsa da yönetim alanında bilime başvurma ve rasyonellik iddiası, profesyonelleşme için güçlü bir temel oluşturmaktadır. Belirli bir amaca ulaşmak için örgütler rasyonel araçlar kullanmaktadır (Weber, 2012). Bu nedenle yönetim teknikleri farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde kullanılabilir. Genel işletme ya da MBA eğitimi alan öğrencilerin sektör fark etmeksizin yönetim tekniklerini uygulayabilecekleri ileri sürülür (Goodall, 2010). Uygulamada da bunun örneklerini görmek mümkündür. Söz gelimi bankacılıktan gelip hastane yöneten ya da ağır sanayiden hizmet sektörüne geçen yöneticileri görebiliriz (Monsen, 2018). Rasyonelleştirilmiş yönetim teknikleri farklı amaçlara sahip işletmelerde birer araç olarak kullanılabilir.

Bunun yanında yöneticiliği doğrudan meslek ya da meslek değil gibi değerlendirmenin ötesinde ne derecede meslek olmaya yaklaştığı açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin Delacruz (2018: 262) aşağıdaki on adet kriter üzerinden meslekleri incelemek için yeni bir model önermiştir;

1. Ulusal düzeyde aktif bir dernek
2. Bıçimsel bir bilgi birikimi

3. Üniversite düzeyinde eğitim
4. Yerleşik sertifika programları
5. Zorunlu davranış kodları
6. Toplumsal yaptırım
7. Yerleşik lisans programı
8. İstihdamın özerk doğası
9. Mesleki bilginin ilerlemesi
10. Belirlenen sürekli eğitim gereksinimleri

Delacruz (2018) uğraş gruplarını incelerken bu kriterlerin değişkenlik gösterir düzeylerde uygulanabilirliğini sorgulamaktadır. ABD’de gerçekleştirdiği çalışmasında işletme yöneticiliğini geliştirmekte olan (*emerging*) meslek olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Nielson vd. (2018) de yöneticiliğin tam bir meslek değil; yarı-meslek (*semi-profession*) olmayı hedeflemesini daha gerçekçi bir hedef olarak önermektedir.

Öte yandan net bir şekilde özellikleri ve süreci tarif edilebildiğine göre yöneticiliğin meslek olması için yapılması gerekenler belirlenebilir. Tablo 2.2’de de görülebileceği gibi yöneticiliğe getirilen temel eleştiri bilgi temeline yöneliktir. Bilgi temelini kuvvetlendirmek ve bu temele sahip olmayanların yönetici olmasını engellemek için (köklü mesleklerde olduğu gibi) lisans ve lisansüstü düzeyde MBA eğitimi, bunun arkasından geçilmesi zorunlu olan bir sınav ve işletme yöneticiliği sertifikası sistemi geliştirilebilir. Khurana ve Nohria (2008) böyle bir sistemin getirilebileceğini belirtmiştir. Ancak araştırmacılara göre asıl önemli ve zor olan, işletme eğitiminin yöneticilik uygulamalarını gerçekten geliştirdiğine tüm paydaşları ikna etmektir. Hem işletme alanında çalışan akademisyenler hem de uygulayıcılar arasında yaygın inanış yöneticiliğin biçimsel eğitimden çok tecrübeyle öğrenilen bir tür zanaat ya da sanat olduğu yönündedir. Ayrıca kişilerarası iletişim, liderlik gibi yöneticilik için önemli yetkinliklerin biçimsel eğitimle öğrenilmesi ve sınavla ölçülmesi güçtür (Khurana ve Nohria, 2008). Ancak bunu profesyonelleşme için bir engel olarak değerlendirmemek gerekir. Aslında hiçbir meslekte tek başına teorik bilgi kariyer başarısını garanti altına almamaktadır (Kinyanjui, 2018). İşletme yöneticiliğinde de teorik bilgi, pratik tecrübeyle edinilen bilgiler ve bunlara ek olarak o anda karşılaşılan örgütsel probleme özgü düşünmeyle karar verilmesi esastır (Hersted ve Larsen, 2018). Bunun yanında yukarıda profesyonelleşmeyi etkileyen bağlamsal faktörlerden hatırlanacağı gibi örgütlerin ticari bağlamında artık klasik mesleklerdeki gibi soyut bilgi temeli değil; endüstriyle birlikte yaratılan, duruma özgü gelişen bilgi öne çıkmakta ve yeterliliklere daha çok odaklanılmaktadır (Muzio vd., 2011: 457). Dolayısıyla klasik meslekleri inceleyen öncül çalışmaların bakış açısıyla yöneticilik için meslekleşme mümkün görünmese

de yakın tarihli örgütsel ve ticari bağlamda profesyonelleşme sürecini araştıran çalışmalardan hareketle “yeni” uğraşların profesyonelleşme örüntülerini açıklamak mümkündür.

Ayrıca birçok araştırmacıya göre (Larson, 2017; Weidner, 2018) yöneticiliğin bir meslek olup olmadığındansa, yöneticiliği profesyonelleştirme yönündeki çabalara odaklanmak hem teorik hem de pratik yönden daha önemlidir. Bu araştırmalarda sonunda yöneticiliğin mutlaka bir meslek olacağı yönünde değerlendirmeler yapılmamakta, ancak bu sürece ve profesyonelleşme sürecinin alana katkılarına odaklanılmaktadır (bakınız Tablo 2.2). Örtenblad’a (2018b) göre yöneticiliğin profesyonelleştirilmesi tartışmaları ve bu yönde çabalar yöneticiliğin etik kurallar çerçevesinde yürütülmesi için baskıyı arttırması yönüyle kıymetlidir. Profesyonelleşme hem yönetimin ihtiyaç duyduğu itibarı kazandıracak (Örtenblad, 2018b) hem de yöneticilerin kararlarından sorumlu kılınması ve profesyonel davranması yoluyla işletmelere ve topluma daha faydalı olmalarını sağlayacaktır (Khurana ve Nohria, 2008; Weidner, 2018).

Yönetim için profesyonelleşme tartışmalarının önemli bir kısmı etik uygulamaların yaygınlaştırılması ve norm haline gelerek benimsenmesi üzerinde durmaktadır. Bu araştırmacılara göre yöneticilik için profesyonelleşme bir ideal olarak hedeflenmelidir, çünkü böylece yöneticiliğin etik ilkeler rehberliğinde ve sorumlu yöneticilik anlayışıyla sürdürülmesi sağlanabilir (bakınız Tablo 2.2). Öyle ki Grey (1997) yöneticiliğin teknik bir uygulama olarak profesyonelleşmesinde sorun olmadığını, asıl sorunun yöneticilerin sorumlu kılınmasında yaşandığını belirtmiştir. Yöneticilik için etik ilkelerin geliştirilmesi yönünde çalışmalara (örn. Khurana vd., 2004; Khurana ve Nohria, 2008) rağmen alanda yaygın kabul görmüş etik ilkelerden söz edilememektedir. Khurana ve Nohria’ya (2008) göre etik kodların bir norm haline getirilememesinin temel nedeni işletme yöneticiliğinin temel amacının ne olduğuna ilişkin ikiliktir. Bir tarafta temel amacın işletme ortaklarının sermayesini attırmak olduğunu, geri kalan meselelerin devlet ve piyasa tarafından düzenleneceğini ileri süren iktisadi görüş; diğer tarafta da örgütlerin tüm paydaşların çıkarlarına hizmet eden bir sosyal kurum olduğunu, bireysel olarak yaratılamayacak değerlerin bir araya gelerek yaratıldığını söyleyen örgüt kuramcılarının görüşü yer alır. Bu durumda yöneticiye yüklenecek sorumluluklar da farklılık gösterecektir. Ancak genel kabul gören yaklaşımın karlılık, işletme verimliliği ve etik yönetimin birlikte sürdürülmesi yönünde olduğu söylenebilir (Carroll vd., 2020; Jordan, 2018). Jordan (2018) hem etkili hem de etik yönetim sergileyerek iyi bir yönetici olunabileceğini belirtmiştir. Etik ilkelere uyulduğu halde etkili yönetim sergilenemiyorsa işletme karlılığı ve sürdürülebilirliği sağlanamayacaktır. Öte yandan profesyonelleşme iddiasını ortaya koymada ve toplumun güvenini kazanmada etik bileşen anahtar bir role sahiptir; yalnız etkili yönetim yeterli görülmeyecektir.

Etik ihlaller ve uğraş alanı için etik ilkelerin ortaya koyulamamasına karşılık olarak son dönemde “sorumlu” yönetici kavramı üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. A. B. Carroll, N. J. Adler, H. Mintzberg, F. Cooren, R. Suddaby, R. E. Freeman ve O. Laasch’ın (2020) birlikte kaleme aldığı ve her yazarın kendi bakış açısını açıklayarak katkı verdiği makalede de görülebileceği gibi sorumlu yöneticiliğin çok sayıda kavramsallaştırması söz konusudur. Carroll’dan hareketle öncelikle bu kavramın kurumsal sosyal sorumluluktan geldiğini söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında sorumlu yöneticinin görevi kendi işletmesinin topluma ve paydaşlara karşı hesap verebilirliğini, görevleri ve sorumluluklarını yönetmektir.

Adler yukarıda da belirtildiği gibi etik yönetim için karlılığı geri plana atma yaklaşımının doğru olmadığını ifade etmiş ve sorumlu yönetimin bir hayırseverlik meselesi olmadığına dikkat çekmiştir (Carroll vd., 2020). Yazara göre karlılık ve dolayısıyla bir işletme olmazsa onun yönetiminin sorumlu mu sorumsuz mu davrandığı konusu zaten ortadan kalkmaktadır. Temel soru işletmenin stratejik olarak neye odaklandığı olmalıdır. Bir şirketin sorumluluk duygusu, temel stratejisine ve günlük olarak faaliyet gösterme biçimlerine yerleşik hale gelmedikçe, sorumluluğuna ve dünyaya katkılarına güvenilemez. Sorumlu yönetim, bir şirketin yaptıklarına ve ürettiklerine dayanır; *şirket hangi ürün veya hizmetleri üretiyor ve bunları nasıl üretiyor? Temel işi daha geniş topluluğa nasıl hizmet ediyor? Şirket çalışanlarına, müşterilerine ve daha geniş topluluğa hizmet ederek hangi şekillerde kâr ediyor? Faaliyetleri çevreyi hangi yollarla iyileştiriyor?*

Adler ayrıca örgüt düzeyinde yaptığı bu değerlendirmelerin yanında bireysel olarak sorumlu yöneticinin kavramsallaştırmasına katkı sunmuştur (Carroll vd., 2020). Buna göre yöneticinin ana hedefi terfi ve maaş artışı ya da sadece işini elinde tutabilmekse, sorumlu liderlik sergiliyor olamaz. Sorumlu liderlerin genellikle daha yüce bir amacı vardır ve bu amaçları yolunda çalışırken bir sonuç olarak terfi ve maaş artışı alırlar. Ayrıca yönetici bireysel olarak kendi değerlerinin farkında olmalı, çalıştığı örgütle bu değerlerin uyumunu sorgulamalıdır. Bunun da ötesinde Haywood (1987) üst düzey yöneticilerin örgütlerini etkileme ve yönlendirme kapasitesine dikkat çekmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin bireysel olarak sahip oldukları değerler, evrensel etik ilkelere inançları ve bununla tutarlı davranışları işletmenin tamamına etki etme potansiyeli nedeniyle önem taşır.

Henry Mintzberg de benzer şekilde, sorumluluğun yönetici veya CEO olmanın yanı sıra düzgün bir vatandaş olmaktan geçtiğini ifade etmiştir (Carroll vd., 2020). Yönetici ailesine, arkadaşlarına, çalışanlarına, müşterilerine ve bunun ötesinde topluma, dünyaya ve çevreye karşı sorumludur. Örneğin çalışanından 300 kat fazla maaş alan bir yönetici sorumlu lider değildir. Bu yöneticinin, ben çalışanlardan 300 kat daha değerliyim demesi gibidir. Benzer şekilde

Örtenblad (2018b) da yöneticiliği profesyonelleştirebilmek için öncelikle statüsünün düşürülmesi gerektiğini söyler. Orantısız şekilde elde edilen bu maddi getiri ve güç nedeniyle yöneticilerin ya da liderlerin sanki altında çalışanlardan ya da toplumun diğer üyelerinden daha değerli oldukları gibi bir algı oluşmaktadır. Oysa “yöneticilerin işi diğerlerinden daha iyi, daha kötü ya da daha farklıdır” gibi varsayımlardan uzaklaşmak gerekir. Örtenblad’a (2018b) göre toplumun ihtiyacı olan şey sadece getirdiği para ve güç için üst düzey yönetici olmayı arzu edenlerin değil; insanlara liderlik etmekle ilgili ve bu işte iyi olanların yöneticiliği seçmesidir. Bunu sağlamak içinse yöneticiliğin statüsü öncelikle düşürülmelidir. Sonrasında gelecek profesyonelleşmeyle birlikte statü zaten tekrar yükselecektir. Yazara göre ancak bu yolla iyi liderler hak ettiği saygıyı görebileceklerdir. Öte yandan Mintzberg önde gelen işletme okullarının öğrencilerine topluma ve doğal çevreye karşı sorumlu olmayı aktarmadığını, aksine piyasa koşullarına göre başarılı yönetici olabilmeleri için tam tersi bir ideolojiyle bir bakıma sorumsuzluğu aşıladıkları ve onayladıklarını iddia etmiştir (Carroll vd., 2020).

Roy Suddaby ise sorumlu yönetimi evrensel insani değerlere vurgu yaparak insan değerinin ontolojik verilerine bir bağlılık olarak tanımlamıştır (Carroll vd., 2020). Dürüstlük, adalet, hakkaniyet, güven, sevgi, şefkat, eşitlik, insan onuru gibi değerlere dikkat çeken Suddaby, teknik verimlilik konularının ötesinde değerlere bağlılıkla sorumlu yönetimin geliştirileceğini ifade etmiştir.

Görülebileceği gibi yazarların kimi doğrudan yöneticinin kendisini kimi de istihdam edildikleri örgütle birlikte yöneticiyi ele almıştır. Yazarların sorumlu yönetim tanımları birbirine ters düşmez; ancak yönetilen sorumluluk, sorumluluğun kapsamı gibi boyutlarında farklılıklar gözlenir. Carroll vd. (2020) bu konuda yaklaşım farklılıkları olmasını doğal karşılamış, her durumda geçerli tek bir tanım geliştirmeyi amaçlamamışlardır. Sorumlu yönetim kavramının yönetimin profesyonelleşmesindeki eksik kalan etik kodları tamamlamak üzere aday yaklaşımlardan biri olduğu ileri sürülebilir. Bunun yanında Khurana ve Nohria (2008) yöneticiler için etik ilkelerin neler olabileceğiyle ilgili bir çalışma yapmış, Hipokrat yeminine benzer bir yemin hazırlamışlardır. Dolayısıyla yöneticilerin izlemesi gereken etik ilkelerin içeriğine yönelik akademik çalışmalar önemli bir yol kat etmiş görünür. Ancak işletme yöneticiliğinde sorumlu yönetim ve etik ilkelerin nasıl yaygınlaştırılacağına ilişkin daha çok araştırmaya ve tartışmaya ihtiyaç vardır. Etik ilkelerin kazandırılması için Grey (1997) eğitim programları üzerinde dururken, Cockburn-Wooten (2012) eğitimde etik değerleri vermek ve profesyonellik kazandırmak amaçlansa da ekonomik sektörlerde eş zamanlı bir değişim yaşanmazsa bir sonuç alınamayacağına dikkat çekmiştir. Turizm otelcilik alanındaki gözlemlerine dayanarak Cockburn-Wooten (2012), verilen etik eğitiminin öğrencileri daha

istihdam edilebilir kılmayacağını, hatta bu şekilde yetiştirilen öğrencilerin sektörde tutunamayacaklarını ileri sürmüştür. Dolayısıyla etik ilkelerin yönetim alanında nasıl geliştirilebileceği ve yaygınlaştırılacağı sorusu cevaplanmayı beklemektedir.

Tüm uğraşların meslek statüsüne kavuşacağını düşünmek romantik bir yaklaşım olur (Wilensky, 1964). Daha önce de ifade edildiği gibi özellikler yaklaşımıyla değerlendirildiğinde yöneticilik meslek özelliklerini tam olarak karşılayamamaktadır. Ancak Larson (2017) yöneticilik bir meslek değil diye kestirip atmanın, bunun ötesinde profesyonelleşme süreci ve yöneticilerin diğer meslek uzmanlarına benzer bir statüye kavuşmak amacıyla girdiği çabayı açıklayan önemli bir yazını gözden kaçırmaya neden olacağı uyarısını yapmıştır. Ayrıca profesyonelleşmesindeki başarısızlığına rağmen örgüt yaşamında yönetimin yükselişte olduğu görülmektedir (Grey, 1997). Abbott'un (1988) analizine göre işletmeciliğin ve işletme yöneticiliğinin bu şekilde yayılamıyor olması gerekir. Abbott'a (1988) göre diğer uzmanların ve mesleklerin alanına girerek yetki alanını genişletmek ancak mesleklerin yapabileceği bir şeydir. Bu açıdan yöneticilikle ilgili bir paradoks ortaya çıkmaktadır. İşletmecilik yetki alanını genişletmesinin yanında geleneksel alanı üzerindeki kontrolünü de artırıyor görünmektedir (Grey, 1997). Bilgi temelindeki sorunlara rağmen şaşırtıcı düzeyde çeşitliliğe sahip, alana özgü bir teknik dil geliştirilmiştir. Kariyerini geliştirebilmek için bu kavramlara hakim olmak, bunun için de önemli bir çabaya girmek gerekmektedir. Dolayısıyla lisans ve lisansüstü düzeyde işletme okullarına ilgi devam etmektedir ve özellikle ABD'deki işletme okulları yönetim ve girişimcilik alanındaki profesyonel eğitimin en iyi merkezleri olarak hala saygı görmektedir (Moskovskaya, 2018). Bu durum hem teorik hem de uygulama yönünden araştırmaya değer konumdur. Ayrıca yönetim alanında profesyonelleşme bilgi temelini oluşturulması, alanın kontrol edilmesi ve özerkliğinin sağlanmasının yanında etik ilkelerin geliştirilmesini beraberinde getirebilecektir. Çok uluslu büyük ölçekli şirketlerin küresel boyutta faaliyetleri, işletmelerin toplumsal hayat, çevre ve ekonomi üzerindeki etkileri düşünüldüğünde yönetim alanında profesyonelleşme, çok boyutlu ve önemli bir sosyal olgudur.

2.5. Turizm ve Otelcilik Alanında Profesyonelleşme Araştırmaları

Alanyazından hareketle, turizm ve otel işletmeciliğini köklü meslekler gibi bir meslek olarak değerlendirmek mümkün değildir, çünkü meslek sayılmak için gerekli olduğu belirtilen tüm koşulları karşılamamaktadır (Haywood, 1987; Thomas ve Thomas, 2013, 2014). Yazın taramasında açıklandığı gibi bir genellenebilir bilgi temelini, sertifikasyon sistemini, alanda ulaşılan özerklik düzeyini ve mesleki etik kodları turizm ve otel işletmeciliği alanı için tespit etmek güçtür. Hatta genel bir "turizmcisi" ya da "otelci" kimliğinden söz edilemeyecek kadar

sektör kendi içinde parçalı ve çok boyutlu bir yapıdadır. Ancak alanda profesyonelleşme iddiaları incelemeye değer özellikler taşımaktadır, çünkü sektörel kaynaklar ve akademik çalışmalarda profesyonelleşme iddiası ortaya koyulmaktadır (örn. Cooper ve Shepherd, 1997; Kılıç, 2021; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2015; Temizkan vd., 2014; Winchenbach vd., 2019).

Tablo 2.3'te turizm ve otelcilik alanında profesyonellik ya da profesyonelleşme odaklı olarak gerçekleştirilmiş araştırmaların kronolojik bir derlemesi yer almaktadır. Turizm ve otelcilik alanında profesyonellik ve profesyonelleşme konusu az sayıda araştırmada ele alınmıştır. Bunun yanında sektör geniş bir alanı ve farklı özelliklere sahip işleri bir araya getirmektedir. Bu nedenle alanda yapılan çalışmalar da parçalı ve kopuktur. Örneğin daha önce turizm ve otel işletmeciliği (Cheng ve Wong, 2015; Cockburn-Wooten, 2012; Coughlan, 2001; Crocker vd., 2001; Haywood, 1987; Kaufman ve Ricci, 2014; Kılıç vd., 2019; Lee, 2014), otel muhasebecileri (Burgess, 2011), turizm alanı (Hussey vd., 2010; Lyons vd., 2016; Thomas ve Thomas, 2014), etkinlik yönetimi (Thomas ve Thomas, 2013) ve turist rehberleriyle (Ap ve Wong, 2001) ilgili araştırmalar yürütülmüştür. Sheldon (1989) tarafından gerçekleştirilen ve alanda ilk yürütülen çalışmalardan biri olan araştırmada ise otelcilik, ulaşım, seyahat işletmeciliği, yiyecek-içecek işletmeciliği ve etkinlik yönetimi olmak üzere sektörün altında yer alan beş önemli dal ele alınmıştır. Bu çalışmalarda kavramsallaştırma, araştırma tasarımı ve örneklem yönünden farklılıklar dikkat çeker. Bu nedenle ortak bir anlatım çıkarmak güçleşmektedir. Ancak tüm bu çalışmalar turizm ve otelcilik bağlamına ilişkin bilgi vermesi yönüyle incelenmiştir.

Tablo 2.3 Turizm ve Otelcilik Yazınında Profesyonellik

Yazarlar	Uğraş grubu	Profesyonellik özellikleri/boyutları	Boyutların belirlenmesi	Profesyonelleşme teorik yaklaşımı
Haywood (1987)	Otelcilik sektörü	Etik Değerler	Yazın taraması	Yapısal
Sheldon (1989)	Otelcilik, ulaşım, seyahat işletmeciliği, yiyecek-içecek işletmeciliği, etkinlik yönetimi	Karmaşık/zorlayıcı iş Bilgi temeli Uzun süreli eğitim Yeterlilik Etik kodlar Özgecilik İnsan Odaklılık Örgütlenme (birlikler) Lisans sistemi Bağımsız çalışma Yüksek prestij Yüksek gelir	Yazın taraması	Bireysel
Ap ve Wong (2001)	Turist rehberleri	Ürün bilgisi İletişim becerileri Hizmete karşı saygılı ve doğru tutum	Saha araştırması	Yapısal

Coughlan (2001)	Otel-kongre merkezleri	Mesleki etik kuralları - Bütünlük - Adalet - Yeterlilik - Fayda	Yazın taraması	Yapısal
Hussey vd. (2010)	Turizm	Özgeciliği Etik kodlar Bilgi temeli Alana özgü beceriler ve uzmanlık	Yazın taraması	Bireysel
Burgess (2011)	Otel-Muhasebe yönetici ve çalışanları	Nitelikler ve gelişim Yeterlilik Değerler	Yazın taraması	Bireysel
Cockburn-Wooten (2012)	Otel ve restoran işletmeleri	Anlamli iş İtibar Özgeciliği	Yazın taraması	Yapısal
Thomas ve Thomas (2013)	Etkinlik yönetimi-Birlikler	Örgüt bağlamında profesyonelleşme - Bilgi temeli (alternatif kimlikler) - Birlik üyeliklerinin esnek olması - Ticari fayda yoluyla meşruiyet - Uluslararasılaşma	Yazın taraması	Yapısal
Lee (2014)	Otel-Yiyecek-içecek departmanı çalışanları	Bilgi arayışı Özdenetim Görev aşkı Müşteri odaklılık	Yazın taraması	Bireysel
Cheng ve Wong (2015)	Otel-Giriş düzey çalışanlar, orta ve üst kademe yöneticiler	Tutku Değişikliklere ve yeniliklere açık olma Takım odaklılık Yeterlilik ve beceriler Duygu kontrolü Profesyonel etik Örnek liderlik Mükemmeliyetçilik	Saha araştırması	Bireysel

Turizm ve otel işletmeciliği alanında gerçekleştirilen çalışmalar yukarıda ifade edildiği gibi hem farklı uğraş gruplarına odaklanması yönüyle ayrılmakta hem de profesyonelleşme yazınındaki bireysel ve yapısal ayrımı yansıtmaktadır. Ancak bu araştırmalarda öne çıkan bazı başlıkları tespit etmek mümkündür. Profesyonelleşme konusunda yürütülen çalışmalar etik ilkeler, bilgi temeli, turizm otelcilik eğitimi ve profesyonel birliklerle ilgili önemli açıklamalar sunmuşlardır. Bu araştırmaların bulguları aşağıda ele alınmaktadır.

Tablo 2.3'te de görülebileceği gibi profesyonelliğin gelişebilmesi için etik ilkeler konusunda araştırmalar yürütülmüştür. Haywood (1987) ve Coughlan (2001) profesyonelliğin bir alt boyutu olan etik konusu üzerinde durmuşlardır. Cockburn-Wooten (2012) ise ağırlama sektöründe çalışanların maruz kaldığı etik dışı uygulamalara dikkat çekmiş ve bu sorunların aşılabilmesi için işyerinde adaletin sağlanması ve profesyonelleşmeyi önermiştir. Bu araştırmaların bulguları sektörde yaşanan etik sorunlara dikkat çeker niteliktedir. Aslında eski çağlardan bu yana misafirperverlik yüceltilmiş, seyahat eden yabancıların hem dini hem de

yasal yaptırımlarla korunması sağlanmıştır (Haywood, 1987). Ancak konaklama işletmelerinin gündeme geldiği istihdam sorunları, fazla rezervasyon (*overbooking*), temizlikte yaşanan sorunlar gibi nedenlerle otelcilere karşı olumsuz bir tutum oluşmuştur. Konaklama işletmeleri ve yiyecek-içecek işletmelerinde zorlayıcı, hatta neredeyse düşmanca bir çalışma ortamı olduğundan söz edilmektedir (Cockburn-Wooten, 2012). Haywood'un (1987) dürüstlük ve sorumluluktan uzak olarak tanımladığı bu tür uygulamalar, otelcilik alanında kapsamlı bir etik değerler sistemine henüz yeterince sahip olunmadığının göstergesidir.

Coughlan (2001) da otellerde bulunan kongre merkezlerine odaklanmış, bu alanda çalışanlar için mesleki etik kodların varlığını sorgulamıştır. Çalışmada öncelikle etik yazını incelenmiştir. Bireysel davranışa rehberlik edecek etik değerler yazından hareketle bütünlük, adalet, yeterlilik ve fayda olarak belirlenmiştir. Belirlenen değerlerin önde gelen uğraş alanı birliklerinin etik kodları arasında yer alıp almadığı incelenmiştir. Toplantılar, kongreler ve diğer benzer etkinlikler için otel salonlarının satış pazarlamasıyla görevli otel çalışanlarıyla ilgili kodlar bu kapsamda incelenmiştir. Sonuç olarak tüm birliklerde bütünlük ve adalet değerinin yer aldığı görülmüştür. Uluslararası Satış ve Pazarlama Profesyonelleri Birliğinin (HSMIAI) etik kodları arasında yeterlilik ve fayda değerlerinin eksik kaldığı görülmüş, geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunulmuştur. Diğer bir uluslararası birlik olan Profesyonel Kongre Yönetim Birliğinde (PCMA) de fayda değerine yönelik bir taahhüt tespit edilememiştir. Coughlan'a (2001: 157) göre ayrıca otelcilik alanında yönergeler belirsizdir veya etik dışı uygulamalar için yaptırımlar belirlenmemiştir.

Haywood (1987) otel işletmecisinin profesyonelleşmesinin yüksek derecede öz denetim, içselleştirilmiş değerler, etik kurallar ve bunları kazanma süreçleri ile sağlanabileceğini belirtmiştir. Araştırmacıya göre sektörde görülen etik dışı davranışları otelcilerin bireysel karakter sorunları gibi görmek hatalı olacaktır. Burada otelin sunduğu bağlam daha önemlidir. Örneğin, merkez ofis ya da büyük bir müşteri tehditleri, teşvikleri veya diğer güç kaynaklarını kullanarak otel işletmecisini belirli bir karar almaya zorlayabilir. Otel işletmecisinin birden fazla menfaati olması durumunda bir çıkar çatışması oluşabilir. Aslında bu ve diğer etik sorun kategorileri, çoğu yöneticide büyük bir ıstırap ve karar verme stresi yaratır. Bu noktada Haywood (1987) otel işletmesinin oluşturduğu bağlama dikkat çekmiş, işletme hedeflerinin ve kurumsallaşmasının çalışan uygulamalarını etkileyeceğini belirtmiştir. Bir otelin hedefleri ve kurumsallaşma düzeyi yönetici kararlarına yön verebilecektir. Öte yandan otel yöneticileri bulundukları konum gereği, otel uygulamalarını yönlendirme olanağına sahiptir. Bu nedenle sektörde etik kuralların benimsenmesinde önemli bir rol oynayabilirler.

Cockburn-Wootten (2012) ise profesyonelliğin geliştirilmesini sektörde çalışma şartlarını iyileştirecek bir yaklaşım olarak önermektedir. Başkalarının hayatında değişim yaratan bir işi gerçekleştirme, adil ve onurlu iş gibi farklı tanımlardan yola çıkarak “anamlı iş” kavramı üzerinde durmuştur. Cockburn-Wootten’in (2012) vurguladığı asıl konu çalışanların sadece bir üretim faktörü olarak görülmemesi ve işyerinde eşitliğin sağlanmasıdır. Ancak anlamlı ve onurlu bir iş sunacak hale gelmesi için profesyonelleşmenin eleştirel bir bakış açısıyla ele alınmasını önerir. Öncelikle sektör olarak neden profesyonellik istendiğini sorar. Yazın incelemesi ve gözlemlerden yola çıkarak profesyonellik kavramının alanda bilgi geliştirme ve çalışan deneyimlerine yeterince yer vermediğini iddia eder. Ayrıca son dönemde disiplin, kontrol ve çalışanlar üzerindeki performans baskısını arttırmak üzere profesyonelliğin anlamı kaydırılmış görünmektedir. Cockburn-Wootten’a (2012) göre onurlu ve anlamlı işe odaklanmak profesyonellik kavramının bu eksiklerini giderebilir, daha kapsamlı bir çerçeve sunabilir. Böylece sektörün tüm çalışanları için adil çalışma koşulları sağlanabilecektir.

Araştırmaların ayrıca turizm ve otelcilik alanında bilgi temeli, yeterlilikler ve eğitime yönelik bulguları dikkat çekicidir (Tablo 2.3). Sheldon (1989) alanyazından hareketle profesyonelliğin boyutlarını belirlenmiş, daha sonra otelcilik, ulaşım, seyahat işletmeciliği, yiyecek-içecek işletmeciliği ve etkinlik yönetimi alanında profesyonellik düzeyine ilişkin katılımcıların algılarını ölçmüştür. 5’li Likert tipi ölçek yardımıyla belirtilen alanlarda profesyonelliğin ne düzeyde olduğu sorulmuştur. Elde edilen sonuçlarda profesyonellik algısıyla ilgili genel ortalamanın 2,5 üzerinde olduğuna dikkat çekilmiştir. Hawaii’de gerçekleştirilen çalışmada konaklama işletmelerinden katılımcıların profesyonellik algıları en yüksek olarak bulgulara da sektörün dalları (otelcilik, ulaşım, seyahat işletmeciliği, yiyecek-içecek işletmeciliği ve etkinlik yönetimi) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Lee (2014: 41) ise yazında belirlenen yapısal özelliklerden yola çıkarak bireysel tutum boyutlarını (bilgi arayışı, özdenetim, görev aşkı, müşteri odaklılık) tespit etmiştir. Araştırma Seul’da 12 süper lüks otelde çalışan 357 garson ve barmenin katılımıyla gerçekleştirilmiş, çalışanların profesyonel tutumlarının hizmet kalitesiyle ilişkisi incelenmiştir.

Burgess’in (2011) otellerdeki finans çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışma da profesyonelleşme düzeyini nitelikler, yeterlilikler ve değerler üzerinden değerlendirmektedir. Birleşik Krallıkta 11 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmada bu profesyonelleşme göstergelerine ilişkin bazı sonuçlara ulaşılmakla birlikte çalışmanın en önemli katkısı otelciliğin sunduğu özel bağlamı araştırma bulgularıyla göstermesidir. Otellerde çalışan muhasebecilerin genel olarak muhasebe bağlamından daha çok otelcilik bağlamından etkilendiği gösterilmiştir. Muhasebe gibi meslek özelliği kazanmış uğraş alanında bile otelcilik

kendi baskın bağlamına göre alanı şekillendirmektedir. Araştırmada her ne kadar vasıflar önemli dense de bu nitelikleri edinmenin yolunun biçimsel eğitimlerden ziyade deneyimden geçtiği görülmüştür. Ayrıca otelde muhasebe departmanında çalışabilmek için gerekli vasıflara sahip olmayanların bu alana girmesini güçleştiren mekanizmalar bulunmamaktadır. Benzer şekilde yeterlilikler de oteller için biçimsel olarak tanımlanmamıştır. Finans çalışanı ve yöneticilerden ileriye dönük planlama değil, maliyet kontrolü beklenmektedir. Maliyetleri kontrol edebilmek için de temel yetkinlik tercihen daha önceki yıllarda iş başında kazanılan iyi operasyonel bilgidir. Böylece karları optimize etmek için doğru iç kontrol süreçleri kullanılacaktır. Değerler konusunda da yine otelcilik bağlamına atıfta bulunan önemli bulgulara ulaşılmıştır. Sektör daha profesyonel olmayı arzulayan otel çalışanları için kariyer gelişimini ve diğer yaklaşımları teşvik etme konusunda isteksizdir (Burgess, 2011: 691). Oysa çalışanlar muhasebe ve işletme bilgilerini geliştirmek istemektedir. Çalışma bulgularında da görüldüğü gibi yöneticiliğin anlaşılabilmesi için otelcilik sektörünün bağlamı ile birlikte incelenmesi gerekmektedir.

Turizm ve otelcilik alanında bilgi temeli ve yeterliliklerin geliştirilmesiyle profesyonelliğin sağlanması için eğitim kurumlarının rolü tartışılmaktadır. Konaklama işletmeciliği meslek olmanın iddiasını ortaya koymakta ya da hayalini kurmaktadır (Crocker vd., 2001). Bu iddia alanda süregelen statü geliştirme çabasının bir yansıması olarak görülebilir. Crocker vd. (2001) profesyonelleşme yolunda eğitim sisteminin anahtar olduğunu belirtmişlerdir. CHRIE (Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education) alanda köklü meslekler gibi biçimleşmiş bir eğitimin olmadığını kabul etmekte, ancak mesleki eğitimin üzerine kurulduğu üç ana temelin gözlenebildiği ileri sürülmektedir; bilgi temeli, beceriler ve değerler. Hussey vd. (2010) de turizm alanında profesyonelliğin geliştirilmesinin eğitim kuruluşları için amaç olarak belirlenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Eğer sektörde profesyonellik geliştirilemezse turizm eğitiminin de statü ve prestiji sorgulanır hale gelebilir. Profesyonelliğin geliştirilmesi içinse öncelikle tanımlanması ve boyutlarının belirlenmesi gereklidir. Bu nedenle araştırmacılar profesyonelleşmenin boyutlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Yapısal profesyonelleşme yazınında yer alan niteliklerin bireysel algı üzerinden değerlendirilmesi çabasına girilmiş; özgecilik, etik kodlar, bilgi temeli, alana özgü beceriler ve uzmanlık olarak dört nitelik belirlenmiştir. Yazarlara göre bir insanın doğası gereği kendi çıkarlarını hiçe sayması ya da ikinci plana atarak hizmet vermesi çok güçtür. Ancak bu özgeci davranışların geliştirilmesi için eğitim kurumları sorumluluk alabilir. Etik kodlar için de turizm profesyonelleri tarafından kurulan birliklerin teşvik edici rol oynaması beklenir. Bilgi temelinin tespiti de turizm için güçtür, çünkü ilk turizm okullarının üniversite düzeyinde kurulmasından

bu yana okulların nasıl bir eğitim vermesi gerektiğine yönelik tartışmalar devam etmektedir. Turizm okulları geleneksel olarak zanaat becerileri kazandıracak eğitime odaklanmışlardır (Inui vd., 2006). Bu haliyle alanda gelişen bilgi bütünü'nün bilimsel kökeni tartışmaya açık hale gelmiştir. Turizm alanında eğitimin köklü meslekler gibi olgunlaşmadığı söylenebilir (Cooper ve Shepherd, 1997; Formica, 1996). Hussey vd. (2010) tarafından turizmin profesyonelleşmesi için belirlenen bir diğer nitelik olan alana özgü beceriler ve uzmanlık, bilgi temeline göre daha uygun bir çerçeve sunmaktadır. Alanda yaygın şekilde teknik beceri geliştirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca araştırmacılar profesyonelliğin de 19. yüzyıldaki çıraklık zamanlarından beri, uzmanlaşmış becerilerle ilişkilendirildiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 2.3'te derlenen çalışmalarda ayrıca profesyonel birliklere ilişkin değerlendirmeler dikkat çekmektedir. Örneğin Thomas ve Thomas (2013, 2014) alanda profesyoneller tarafından kurulan birliklerin profesyonelleşme üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Birleşik Krallıkta 2013 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada etkinlik yönetimi alanı, 2014 yılındaki çalışmada ise turizm alanı sorgulanmıştır. Araştırmacılar meslek sosyolojisi yazınında meslek özellikleri, profesyonelleşme süreci ve örgüt bağlamında profesyonelleşme olmak üzere üç kavramsal çerçevenin öne çıktığını belirtmişlerdir. Profesyonelleşmenin üç modeli dikkatlice incelendiğinde, örgüt bağlamının turizm ve etkinlik yönetimi için en uygun çerçeveyi sunduğu görülmüş, ancak sonuç olarak geleneksel yaklaşımlar ya da güncel örgüt bağlamında bakıldığında profesyonelleşmede başarı sağlanamadığı ve bu yönde çok az umut olduğu bulgulanmıştır (Thomas ve Thomas, 2013, 2014). Ayrıca birliklerin alanı düzenlemede etkin bir rol oynayamadıkları tespit edilmiştir. Araştırmacılara göre Birleşik Krallık gibi neo-liberal bir ekonomide, klasik yaklaşımın öngördüğü şekilde alanı kapatma ve kontrol etme pek olası görünmemektedir (Thomas ve Thomas, 2013: 13). Ancak birliklerin kendi aralarında da ortak bir söylem yaratamadığı, lobi faaliyetlerinde yeterli başarının sağlanamadığı, paydaşların profesyonellerin yetkisini takdir etmesi için ikna edilemediği belirtilmiştir. Hatta düşük üye sayılarına bakarak alanda profesyonellerin bile kariyerlerini geliştirmek için birliklerin rolüne inanmadığı çıkarımı yapılabilir. Öte yandan birlik temsilcileriyle yapılan görüşmelerde birliklerin alanda bilgi paylaşımı ve sosyal ağ oluşturmada katkılarından önemle bahsedilmiştir. Birliklerin üyelerine ticari olarak veya gayri resmi bilgi transferi yoluyla fayda sağlayabilecek kişilere erişim imkanı sağladığı iddia edilmiştir (Thomas ve Thomas, 2014: 49). Örneğin, düzenli olarak ekonomi, iklim değişikliği, pazarlama gibi konularda etkinlikler düzenlemektedir. Birlikler büyük seyahat ve turizm şirketlerinin (ve diğer sektörlerden olanların) yöneticilerinin yanı sıra üst düzey politikacı ve liderlerden oluşan konuşmacılara ve daha genel iş ağı etkinliklerine ev sahipliği yapmaktadır. Thomas ve Thomas'ın (2014) kilit

role sahip birlik temsilcileriyle yaptıkları görüşmelerde, network kurmaya yönelik bu etkinliklerin sektörü profesyonelleştirmeye yaptığı katkı istinasız olarak bahsedilmiştir. Toplantılarda ve etkinliklerde bir araya gelen profesyoneller arasında fikir alışverişi olmakta, sektörde neler olup bittiği öğrenilmekte, etkinliklere katılmadıkları zaman sektördeki gelişmelerin dışında kalmış gibi hissedilmektedir.

Turizm ve otelcilik alanında gerçekleştirilen ve buraya kadar ele alınan çalışmalar Tablo 2.3'te de görülebileceği gibi yazın taramasından yola çıkarak profesyonellik boyutlarını belirlemişler, daha sonra bu boyutlar üzerinden alanın bir değerlendirmesini yapmışlardır. Ap ve Wong (2001) ile Cheng ve Wong (2015) ise daha keşfedici bir araştırma tasarımı benimsemiş, katılımcıların algılamalarından yola çıkarak profesyonellik boyutlarını belirlemişlerdir. Bu araştırmalarda belirlenen boyutların farklı adlandırılmış olmalarına rağmen profesyonelleşme yazınıyla ortak yönleri tespit edilebilir. Örneğin, Ap ve Wong (2001) tarafından turist rehberleri için belirlenen ürün bilgisi ve iletişim becerileri klasik meslek sosyolojisi yazınında bahsedilen bilgi temeliyle, hizmete karşı saygılı ve doğru tutumu da etik ilkelerle eşlemek mümkündür. Hong Kong'da bir dizi derinlemesine görüşme ve odak grup görüşmesi yoluyla edinilen bulgulara göre Ap ve Wong (2001), rehberin değerinin ne kadar satış yaptığıyla ölçüldüğünü belirtmişlerdir. Sektörde gelişen bu sorunlu “başarılı rehber” normu aslında turistlerde bir memnuniyetsizlik kaynağı haline gelmiştir. Turistlerin rehberler tarafından anlaşılmalı dükkanlarda alışveriş yapmaya zorlanmaları turist rehberliğinin doğasına ilişkin bir sorundan çok alandaki özerklik sorununa işaret etmektedir. Araştırma katılımcılarına göre tur operatörleri ve seyahat acentaları rehberleri bu yola sürüklemekte, turlar sırasında hediyelik eşya gibi ürünlerin satışının arttırılması için baskı kurmaktadır. Ap ve Wong (2001) ayrıca turist rehberliği için Hong Kong'da biçimsel bir eğitim şartı ve kokart zorunluluğu bulunmadığını tespit etmiş ve profesyonelliğin geliştirilmesi için bu şartların sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Hong Kong'da gerçekleştirilen bir diğer çalışmada (Cheng ve Wong, 2015) farklı düzeylerde çalışan 42 katılımcının yer aldığı altı odak grup toplantısı gerçekleştirilmiş ve otel çalışanları için profesyonelleşmenin boyutları sorgulanmıştır. Çalışma sonucunda yeterlilik, takım odaklılık, mükemmeliyetçilik, liderlik gibi 9 temaya ulaşılmıştır. Bunlardan yeterlilikler ve etik profesyonelleşme yazınında daha önce tespit edilen boyutlardır. Ayrıca bu çalışmada tutku olarak nitelenen tema ile işi sevmek, o işe saygı duymak, adanmışlık hissetmek, müşterilere hizmet etmenin profesyonelin ilgisini çekiyor olması kastedilmektedir. Araştırmacılara göre bu tema Ap ve Wong (2001) tarafından tespit edilen hizmete karşı saygılı ve doğru tutumla benzer anlamlara sahiptir. Ayrıca bu temayı daha önce yazında ortaya atılan meslek aşkı (Hall, 1968)

ile ilişkilendirmek mümkündür. Bunun yanında takım odaklılık ve duyguların kontrolü araştırmacılar tarafından otelciliğe özgü profesyonellik boyutları olarak değerlendirilmiştir (Cheng ve Wong, 2015: 131). Öte yandan katılımcıların özellikle üzerinde durması nedeniyle ayrı birer tema oluşturan takım odaklılık, duyguların kontrolü, değişikliklere açık olma ve liderliği yeterlilikler teması altında ele almak da mümkündür. Son olarak, daha önceki çalışmalarda öne çıkan iki boyut olan topluma fayda ve özerklik bu çalışmada tespit edilmemiştir.

Ap ve Wong (2001) ile Cheng ve Wong (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar turizm ve otelcilik çalışanları ve yöneticilerinin profesyonellik algılarını doğrudan yansıtmaları yönüyle değerlidir. Buna göre turist rehberleri için bilgi temeli öne çıkmakta, otel çalışanları ve yöneticileri ise yeterlilikler üzerinde daha çok durmaktadır. Bulgular turizm ve otelcilik alanı için ifade edilen teknik beceriler vurgusu (Guerrier, 1987; Inui vd., 2006) ile tutarlıdır. Her iki grup da profesyonel etik ilkelerden söz etmiştir (Ap ve Wong, 2001; Cheng ve Wong, 2015). Ancak meslek olarak değerlendirilebilmek için önemli ölçütler arasında sayılan alanı koruyacak sertifikasyon sistemi ve özerkliğin sağlanamaması dikkat çekmektedir.

Turizm ve otelcilik sektörü kendine özgü koşulları, çalışma hayatına ilişkin geliştirdiği sektör normlarıyla birlikte değerlendirilmelidir. Bu nedenle sektör içinde otel muhasebecileri, tur rehberleri gibi bir uğraş grubuna odaklanan araştırmalarda sektör bağlamıyla ilgili bilgi de verilmektedir. Sektörde yapılan çok sayıda araştırmada sektör deneyimi biçimsel eğitimden daha önde gelen, işverenler tarafından tercih edilen bir yeterlilik olarak belirlenmiştir (örn. Burgess, 2011). Alanda uğraş grupları kendi birliklerini kurmuşlardır ve bu birliklerin üyelik yapıları ve faaliyetleri köklü meslek birliklerinden farklılaşmaktadır (Burgess, 2011; Thomas ve Thomas, 2014). Genel yönetim, genel muhasebecilik mesleki birliklere üyelik yerine turizm ve otelcilik alanına özgü birliklerin kurulması alana özgü bir ayrışmanın göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu bulgular sektörün kendine özgü bağlamıyla ayrıştığı ve sektörde işi yaparak edinilen deneyimin, teorik bilgidense teknik becerilerin önemsendiği bir tür sektör normuna işaret eder niteliktedir. Bu nedenle dikkatle incelenmelidir.

2.6. Otel Yöneticiliğinde Profesyonelleşmenin Değerlendirilmesi

Yukarıda aktarılan araştırmalarda görüldüğü gibi yöneticiler bazı çalışmalarda katılımcı olarak yer alsa da bunlardan hiçbiri doğrudan otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesine odaklanmamıştır. Oysa yöneticiler konumları gereği, otel uygulamalarını ve dolayısıyla otelcilik sektörünü yönlendirme olanağına sahiptir (Haywood, 1987). Ayrıca otelcilik alanında çalışanların hedefinin 5 yıldızlı ya da lüks bir işletmenin müdürlüğü olduğu bilinmektedir

(Guerrier, 1987). Bu bakımdan otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesini sorgulamak araştırmacıları anlamlı bir araştırma sorusuna yönlendirebilir ve yazında son dönemde giderek artan şekilde tartışılan örgüt bağlamında profesyonelleşme ve yöneticiliğin profesyonelleşmesi konularına katkı sunabilir.

Öte yandan otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesine ilişkin genel olarak profesyonelleşme yazını ve turizm otelcilik alanında gerçekleştirilen araştırmalardan hareketle bazı çıkarımlar yapmak mümkündür. Daha önce turizm ve otelcilik alanında farklı uğraş gruplarıyla ilgili yapılan çalışmalarda (Burgess, 2011; Cheng ve Wong, 2015) sektör tecrübesi ve yetkinliklere yapılan vurgu otel yöneticiliğinde de benzer şekilde gözlemlenebilir. Otel yöneticilerinin de uzun bir otel deneyiminden sonra yöneticilik pozisyonuna geldiği görülmektedir (Cassel vd., 2018; Harper vd., 2005). Bunun yanında tez çalışmasının birinci bölümünde ele alındığı gibi otel müdürleri genellikle turizm ve otelcilik alanında yükseköğrenim mezunudur ve kariyerde hızlı ilerleyenlerin daha çok yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir (Ladkin, 2002). Dolayısıyla yalnızca tecrübe değil alanda alınan biçimsel eğitim de önemli bir kriter olarak değerlendirilebilir. Ancak eğitimin ve otelcilik alanında bilgi birikiminin bilimsel kökenine yönelik olarak, yönetim alanında olduğu gibi, net bir çerçeve belirlemek güçtür. Otelcilik alanında standartlaşmış bir eğitim sistemi (Guerrier, 1987) ve üzerinde karar kılınmış, genel kabul görmüş bir teorik zeminden (Caton, 2014; Dredge vd., 2012) bahsedilememektedir. Buna göre öncül çalışmalarda meslek özellikleri kapsamında belirlenen biçimleşmiş eğitim ve soyutlanabilir bilgi (Abbott, 1988; Greenwood, 1960; Wilensky, 1964) otel yöneticiliği için sorgulanmalıdır.

Turizm ve otelcilik alanında ayrıca alanın dışarıdan müdahalelere ve bu uğraşla meşgul olmak için alan dışından başvuranlara kapanmasını sağlayacak bir sertifikasyon sistemi geliştirilemediği görülmektedir (Thomas ve Thomas, 2013). Otel yöneticiliği için yasal düzenlemelerle alanın korunmasından söz edilememektedir. Bu durumda piyasa koşullarına göre sektörün talepleri ve beklentileri doğrultusunda alanı koruyacak bir mekanizmanın (Muzio vd., 2011) varlığı sorgulanabilir. Bu amaçla profesyonel birliklerin faaliyetleri incelemeye tabi tutulmalıdır. Sektörde otel yöneticisinin sahip olması gereken temel bilgi birikimi ve yeterliliklere ilişkin güçlü bir inanışın varlığı, piyasa koşullarına bağlı olarak alanda bir kapanma ve yöneticilerin statüsünün korunması olarak yorumlanabilir.

Otel yöneticiliği için ayrıca meslek özelliklerinden biri olan özerklik tartışılmalıdır. Larson (2017) yöneticilerin denetim ve kontrol altında çalışmaları nedeniyle özerklik sağlamakta güçlük çektiklerini ifade etmiştir. Turizm alanında da Ap ve Wong (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmada turist rehberlerinin mesleki bilgilerine dayanarak özerk

kararlar alamadıkları, işveren seyahat acentasının yönlendirmelerine göre hareket etmek zorunda kaldıklarını göstermiştir. Daha önce Giousmpasoglou (2019) küçük ve orta ölçekli lüks otellerde yönetme işini sorguladığı çalışmasında örgüt kültürü ve otelin sahiplik yapısına bağlı olarak müdürlerin özerk çalışma düzeylerinin değişkenlik gösterdiğini bulgulamıştır. Araştırma bulgularına göre herhangi bir zincirin altında yer almayan bağımsız yerel otellerde, müdürün özerkliği düşüktür (Giousmpasoglou 2019; Hodari ve Sturman, 2014). Yazında hem meslek uzmanının işini yaparken aldığı kararlarda (Greenwood, 1960) hem de alanın düzenlemesinde (Friedson, 2013) özerklik önemli bir meslek özelliği olarak değerlendirilmektedir ve otel yöneticiliği için de sorgulanmalıdır.

Tüm bunların yanında alana rehberlik eden davranış kodları ve etik ilkelerin varlığı otel yöneticiliği için ayrıntılı bir inceleme ve tartışma gerektirir. Wilensky (1964) alanda gelişmiş ahlaki normları başarılı bir profesyonelleşme iddiasının ölçütü olarak görür. Turizm ve otelciliğin kökeninde yatan misafirperverlik ilk çağlardan beri yüceltilmiş bir değerdir (Haywood, 1987). Ancak otelcilik alanında etik ilkeler belirlenmediği gibi ayrıca sektör daha çok etik dışı uygulamalarla gündeme gelmektedir (Cockburn-Wooten 2012; Haywood, 1987). Bunun yanında yönetim alanında yapılan çalışmalar da etik ilkelerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasındaki sorunlardan söz etmektedir (Davis, 2018; Grey, 1997; Khurana vd., 2004). Dolayısıyla otel yöneticiliği için bağlam oluşturacak her iki alanda (yönetim alanı ve otel işletmeciliği) etik ilkelerin geliştirilemediği görülür. Ancak güncel araştırmalarla etik ilkelerle ilgili farkındalık, uygulamalardaki ahlaki normlara uygunluk düzeyi sorgulanabilir; alanda geliştirilecek etik kodlar için öncü çalışmalar gerçekleştirilebilir (örn. Khurana ve Nohria 2008).

Bu tezde otel yöneticiliğinin profesyonelleşme sürecinin anlaşılmasına yönelik bir çalışma yürütülmüştür. Üst düzey otel yöneticileriyle çok sayıda araştırma yapıldığı ve bu araştırmaların yöneticilerin ne iş yaptıklarını, hangi özelliklere ve yeterliliklere sahip olduklarını açıkladıkları görülmüştür. Ancak otel yöneticilerinin profesyonelleşmesi sürecine ilişkin yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Öte yandan meslek sosyolojisi alanında uğraşların profesyonelleşmesi yönünde ilerlemeleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, ancak son dönemde bu teorilerin ticari bağlam, yöneticilik, örgütlerin artan etkisi gibi faktörleri açıklaması için gözden geçirilmesi zorunluluğu doğmuştur. Bu bölümde olduğu gibi profesyonelleşme yazınının kavram ve modelleriyle bazı kavramsal çıkarımlar yapmak mümkün olsa da otel yöneticiliği alanının anlaşılmasını sağlayacak görgül araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu amaçla Antalya’da beş yıldızlı oteller örneğine odaklanan bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA'DA OTEL YÖNETİCİLİĞİ VE PROFESYONELLEŞME ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Antalya Türkiye’de ve dünyada önde gelen turizm destinasyonlarından biridir. Kültür ve Turizm Bakanlığının 2019 yıl sonu verilerine göre Antalya’yı yaklaşık 15 milyon yabancı turist ziyaret etmiştir. Covid-19 küresel salgıyla birlikte gelen seyahat yasakları ve karantina kararlarına rağmen 2020 yılında yaklaşık 3,3 milyon, 2021 yılında ise 8,7 milyon yabancı turist yine Antalya’yı tercih etmiştir (KTB, 2022b). Antalya ayrıca ziyaretçileri için sunduğu otel sayısı ve yatak kapasitesi ile öne çıkmaktadır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınan rakamlara göre bakanlık ve belediye belgeli tesislerde toplam yatak sayısı 631,891’dir. Türkiye’deki en fazla yatak kapasitesine sahip olan ilde ayrıca 5 yıldızlı oteller yoğunlukla bulunmaktadır. Eylül 2021 rakamlarına göre bakanlık belgeli toplam 914 tesisin bulunduğu ilde 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinin toplamı 427’dir. Bu rakamlara göre Antalya, Türkiye’de en fazla 5 yıldızlı konaklama tesisinin bulunduğu ildir.

Otel yöneticiliğinde profesyonelleşme sürecinin izleneceği bu çalışma için Antalya uygun bir bağlam sunmaktadır. Çok sayıda tesise ev sahipliği yapmasının yanında büyük ölçekli otellerin farklı kademelerinde görevlendirilen yöneticileriyle önemli de bir yönetici sınıfına sahiptir. Ayrıca Antalya’nın turizm ve otelcilik sektörünün gelişimi itibarıyla özel bir bağlamı bulunur. Bölgede uluslararası turizmin gelişmesi İtalya ve İspanya gibi örneklerle kıyasla oldukça yenidir. Aykaç’a (2009: 18) göre bunun nedeni Türkiye’de 1980’li yıllara kadar kapalı ekonomi anlayışının uygulanmasıdır. Ancak 1980 sonrası dönemde liberal ekonomi politikalarının benimsenmesi, dışa açılma sürecinin başlaması, Türk lirasının dönüştürülebilir olması gibi adımlarla birlikte turizm önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde Turizmi Teşvik Kanununun kabul edilmesi, Güney Antalya Gelişim Projesi (Örs, 2005) ve Doğu Antalya Turizm Gelişim Projesi (Günel, 2001) gibi projelerin geliştirilmesiyle teşvik, kredi ve tahsislerin sağlanması Antalya’da otel yatırımlarının hızla artmasını sağlamıştır. Günümüzde Antalya kitle turizminin popüler merkezlerinden biri haline gelmiştir. Otel yatırımlarının ise İspanya ve İtalya gibi turizmin öncüleri olarak görülen destinasyonları (Aykaç, 2009: 19) geçtiği, ilde önemli bir yatak kapasitesine ulaşıldığı görülmektedir (AKTOB, 2020). Bu haliyle Antalya’da kısa zamanda turizm ve otelcilik sektörünün hızlı bir gelişim gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bölgede resort otellerinin yaygınlığı ve bu otellerde uygulanan her şey

dahil sistemi dikkat çeker (Bato Çizel vd., 2013). Dolayısıyla Antalya otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesi sürecini sahip olduğu bu özel bağlamla birlikte incelemek için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Bu çalışmada Antalya’da otel yöneticiliğinin nasıl bir profesyonelleşme süreci geçirdiği araştırılmaktadır. Turizm ve otelcilik alanında meslek statüsü kazanma iddiası ve söylemleri dikkat çekmektedir (Crocker vd., 2001; Kılıç, 2021; Temizkan vd., 2014). Klasik meslek sosyolojisi yazınından (örn. Abbott, 1988; Wilensky, 1964) hareketle turizm ve otelcilik alanındaki uğraşları birer meslek olarak değerlendirmek ya da turizm işletmeciliği, otel işletmeciliği gibi alanı genelleyici bir üst meslek kimliğinin yaratıldığını iddia etmek güçtür. Ancak çok sayıda araştırmacıya (örn. Larson, 2017; Muzio vd., 2011) göre bir alanı meslek kalıbına uymadığı gerekçesiyle akademik incelemeye tabii tutmamak hatalı bir yaklaşım olacaktır. Aksine bu yeni tip uğraşların köklü mesleklerden farklı olarak nasıl bir profesyonelleşme stratejisi izlediklerini incelemek alana önemli katkılar sunmayı sağlayabilir. Turizm ve otelcilik alanında daha önce gerçekleştirilen profesyonellik araştırmaları hem sektör içinde farklı uğraş gruplarına odaklanması hem de teorik yaklaşımları nedeniyle önemli bilgiler sunmakta; ancak otel yöneticileriyle ilgili çok az çıkarım yapmaya izin vermektedir. Öte yandan yöneticiliğin profesyonelleşmesiyle ilgili çalışmaların ya da örgüt temelli farklı uğraşların incelendiği araştırma bulgularının otelcilik bağlamında nasıl sonuçlar vereceği merak konusudur. Buradan hareketle mevcut tez çalışması için araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

- Antalya destinasyonunda otel yöneticiliği nasıl bir profesyonelleşme süreci izlemiştir? Profesyonelleşme sürecini ve ilerleyişini görmek için belirli ölçütler saptanabilir mi?
- Profesyonelleşme sürecinin içinde ilerlediği bağlam nasıl tanımlanır? Bu süreçte etkili olmuş olay, durum ya da aktörleri tespit etmek mümkün müdür?
- Profesyonelleşme ile özdeş ya da tezat bir yönetici profili üretilmiş midir? Yönetici profili bu bağlamda nasıl oluşmuştur?

Bu araştırma sorularına cevaplar aranırken keşfedici ve bütüncül bir yaklaşım benimsenmelidir. Bu nedenle nitel araştırma yöntemleri ve çeşitli veri geliştirme tekniklerine başvurulmuştur.

3.2. Araştırma Yöntemi

Bu tez çalışmasında nitel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur. Araştırma tasarımının nitel desene sahip olmasının temel nedeni otel yöneticiliğinin profesyonelleşme sürecini bağlı bulunduğu bağlam içinde anlama çabasıdır (Miles vd., 2014: 11). Ayrıca araştırmayı nicel

tasarıma doğru götürecektir “ne”, “kaç tane” gibi sorulara değil; nitel tasarımı gerekli kılan “nasıl” sorusuna odaklanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerine başvurmanın bu tez çalışmasına bazı önemli katkılarından söz edilebilir (Creswell, 2007: 37-39). Öncelikle nitel yöntem kaynaklarında doğal ortam (Creswell, 2007; Miles vd., 2014) olarak söz edilen bağlamı araştırmacı saha ziyaretleri sırasında gözlemleme şansı bulmuştur. Alanyazın incelemesi yeterli düzeyde biçimsel bir yol çizmediği için mevcut çalışmada zamanla beliren desenden yararlanılabilmektedir. Araştırma sorusuna cevaplar aranırken farklı veri geliştirme tekniklerine başvurulabilmiş, bu sürecin sonunda elde edilen zengin veri setine karşı bütüncül bir yaklaşım benimsenebilmiştir. Veri geliştirme ve analiz adımlarında tümevarım ve tümdengelimli mantık yoluyla karmaşık akıl yürütme çabasına girilmiştir. Böylelikle araştırma sorularına ilişkin derin bir kavrayış geliştirilmesi ve aktarılabilmesi yönünde adımlar atılmıştır.

Bu çalışmada otel yöneticiliği olgusunun yerleşik olduğu bağlam içinde tarihsel gelişimi ve mevcut durumuna ilişkin derinlemesine bir kavrayış geliştirilmesi çabasına girilmiştir. Bu haliyle çalışmanın tasarımı nitel araştırma desenlerinden durum araştırmasına uymaktadır (Creswell, 2007; Gillham, 2000). İncelenmekte olan otel yöneticiliği olgusuna ilişkin çok yönlü bir anlayış geliştirilebilmesi amacıyla birbirini destekleyici ve tamamlayıcı çeşitli veri geliştirme tekniklerine başvurulmuştur. Veri setinin oluşturulmasında başvuru teknikler ve saha araştırması süreciyle ilgili aşağıda daha ayrıntılı bilgi verilmektedir.

3.3. Veri Geliştirme

Nitel yöntemler araştırma amacı ve araştırma sorusuna göre birbirini tamamlayan, destekleyen veri geliştirme tekniklerine başvurmaya izin vermektedir. Bu tez kapsamında ilgili dokümanlar incelenmiş, odak grup toplantıları yapılmış ve birebir derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir¹. Glesne’ye (2013) göre bu teknikler nitel araştırmalarda baskın şekilde kullanılmaktadır ve çoklu veri geliştirme tekniğinin kullanımı çeşitlemeye (*triangulation*) katkı sunmaktadır. Öncelikle profesyonel otel yöneticiliğinin Türkiye’de ve Antalya’da geçirdiği tarihsel süreci anlayabilmek ve mevcut durumu tespit edebilmek amacıyla aşağıda açıklanan ilgili dokümanlar incelemeye alınmıştır. Alanyazın ve incelenen dokümanlardan yola çıkarak belirlenen sorularla iki odak grup toplantısı gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırma birebir derinlemesine mülakatlarla devam etmiştir.

¹ Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilecek saha araştırması için Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan etik izin alınmıştır.

3.3.1. Doküman İncelemesi

Araştırma sorusuyla ilgili olarak incelenen yazılı belgeler, arşivler görsel ve işitsel materyaller ile objeler gibi fiziksel materyaller genel olarak doküman incelemesi başlığı altında ele alınmaktadır (Merriam, 2018). Ayrıca web tabanlı belge, bilgi ve görüntüler, video konferanslar gibi yeni veri formları ortaya çıkmıştır (Creswell, 2007). Dokümanlar zengin bir veri seti sunabilirler (Patton, 2002). Özellikle tarihi bir olgu gibi doğrudan gözlemlenemeyecek durumlarda doküman analizi önemli bir araçtır. Ayrıca araştırmacının alana yakınlık kurması, saha araştırması için ön bilgiler edinmesine olanak sağlar. Bu çalışmada da öncelikle çalışma konusu ve alanına yakınlık kurmayı sağlayacak bir doküman taraması gerçekleştirilmiştir. Antalya’da turizm ve otel işletmeciliğinin gelişimi ve otel yöneticileriyle ilgili bilgi sunabilecek değerlendirme, proje, rapor, röportaj, köşe yazısı, bloglar ve güncel haberler incelenmiştir. İncelen dokümanlar için araştırma grupları, otelcilik alanında faaliyet gösteren birlikler ve turizm gazeteleri kaynak oluşturmuş, bu kaynaklardan ulaşılan çevrimiçi ve basılı dokümanların araştırma konusuyla ilgisine göre sistematik bir derlemesi ve incelemesi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda incelen kaynaklar listelenmektedir;

- Turizm Tarihi Platformu tarafından yayınlanan Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Araştırması, Cilt VI: “Türkiye’de Konaklama İşletmeciliği” görüşme metinleri
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm Şurası komisyon raporları
- AKTOB (Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği) web sayfasında yer alan haberler, raporlar
- TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu) web sayfasında yayınlanan bülten, duyuru ve haberler ile federasyonla ilgili bilgiler
- TÜROB (Türkiye Otelciler Birliği) web sayfasında yer alan sektör raporları, istatistikler ve haberler ile birliğe ilişkin bilgiler
- POYD (Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği) web sayfasında yayınlanan köşe yazıları, etkinlikler ve duyurular ile dernekle ilgili bilgiler
- TUROYD (Turizm Otel Yöneticileri Derneği) web sayfasında yer alan haberler, duyurular ve dernekle ilgili bilgiler
- Resort Dergisi’nin Mayıs 2020’den itibaren yayınlanan ve web sayfası üzerinden erişilebilir olan 9 sayısı (204-212 arası sayılar) (Resort Dergisi AKTOB tarafından yayınlanmaktadır)
- Turizm Aktüel Dergisi web sayfasında yayınlanan haberler ve röportajlar
- GM (General Management Turizm & Yönetim Dergisi) web sayfasında yayınlanan haber, köşe yazısı ve röportajlar

- Turizmdays.com web sayfasında yayınlanan haberler
- Tourism Today web sayfasında yayınlanan haberler ve röportajlar
- Turizm Gazetesi web sayfasında yayınlanan haberler ve köşe yazıları

3.3.2. Odak Grup Görüşmeleri

Odak grup aslında bir görüşme tekniğidir. Ancak birebir yapılan mülakatlardan farklı olarak araştırılan konuyla ilgili deneyimleri bulunan bir grubun aynı anda görüşmeye katılmasıyla gerçekleştirilir. Odak grup görüşmeleri ana veri geliştirme tekniği olarak kullanılabileceği gibi diğer nitel tekniklerin bir tamamlayıcısı olarak araştırma tasarımında yer alabilir (Morgan, 1996). Araştırmacılar tarafından odak grup görüşmelerinin Delphi tekniği ya da grup görüşmeleri ile karıştırılmaması yönünde uyarılar yapılmaktadır (Bloor ve Wood, 2006; Glesne, 2013; Morgan, 1996). Delphi tekniğinde bir uzmanlar paneline fikir birliği sağlanana kadar tekrar başvurulurken, grup görüşmelerinde araştırmacının moderatör rolü daha belirgindir ve görüşme soru-cevap şeklinde akar (Bloor ve Wood, 2006). Odak grup toplantılarının farkı ise katılımcıların konu etrafında tartışmalarına ve çoklu bakış açılarının ortaya çıkmasına olanak sunmasıdır (Morgan, 1996). Araştırmacının sorularıyla harekete geçen grup etkileşimi esastır (Glesne, 2013) ve veri asıl bu etkileşim sayesinde ortaya çıkmaktadır (Morgan, 1996).

Tablo 3.1 Birinci Odak Grup Toplantısı Katılımcı Listesi

Katılımcı kodu	Unvanı	Cinsiyet	Çalışma alanı	Akademide çalışma süresi
OG1-1	Prof. Dr.	E	Turizm ve Otel İşletmeciliği	23 yıl
OG1-2	Prof. Dr.	K	Turizm ve Otel İşletmeciliği	21 yıl
OG1-3	Doç. Dr.	E	Turizm İşletmeciliği, Destinasyon Yönetimi	20 yıl
OG1-4	Doç. Dr.	E	Turizm ve Otel İşletmeciliği	18 yıl
OG1-5	Dr. Öğr. Üyesi	E	Veri Madenciliği	21 yıl

Tez çalışması kapsamında da odak grup görüşmeleri önemli bir katkı sunmuştur. İlk olarak 14.02.2020 tarihinde konaklama işletmeciliği alanında araştırmaları ve deneyimleri bulunan beş akademisyenin katılımıyla bir görüşme gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.1). Turizm ve otelcilik alanında en az 18 yıldır akademik çalışmalar yürüten katılımcılardan ikisi profesör, ikisi doçent, biri ise doktor öğretim üyesidir. Bu görüşme 75 dakika sürmüştür ve görüşme sırasında katılımcıların bilgisi ve izni doğrultusunda ses kaydı alınmıştır. Bu görüşmede araştırmacı, otel yöneticiliğinin Antalya bölgesinde zaman içinde geçirdiği profesyonelleşme sürecine ilişkin ön verilere ulaşmanın yanı sıra, katılımcıların konuyu nasıl ele aldıkları ve nasıl tartıştıklarını gözlemleme şansı bulmuştur. Böylece odak grup görüşmesi için araştırma sorusundan hareketle geliştirilen, aynı zamanda alanyazın ve dokümanlarla da desteklenen

sorular gözden geçirilebilmiş, profesyonel otel yöneticileriyle yapılacak görüşme öncesinde araştırmacının sahaya yakınlaşması mümkün olmuş, kullanılan terimler, önemli aktörler ve tarihsel olaylara aşinalık kazanma gibi ön hazırlıkları tamamlayabilmiştir.

İlk toplantının ardından profesyonel otel yöneticilerinin katılımıyla ikinci bir odak grup toplantısı planlanmıştır. Bu toplantı 30.10.2020 tarihinde dört katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. En az 20 yıllık otelcilik tecrübesi bulunan katılımcıların biri kadın, üçü erkek ve yaşları 41-62 arasındadır. Genel müdürlük deneyimi ise 2 yıl, 18 yıl, 21 yıl ve 22 yıldır (Tablo 3.2). Tüm katılımcılar Antalya bölgesindeki 5 yıldızlı tesislerde aktif olarak üst düzey yöneticilik görevlerini sürdürmektedir. İkinci odak grup toplantısı 2 saat 50 dakika sürmüş, toplantı sırasında katılımcıların izni doğrultusunda ses kaydı alınmıştır.

Tablo 3.2 İkinci Odak Grup Toplantısı Katılımcı Listesi

Katılımcı kodu	Yaş	Cinsiyet	Eğitim düzeyi	Otelcilik tecrübe	Üst düzey yöneticilik tecrübe	STK üyeliği	Mevcut görevi
OG2-1	47	E	Üniversite-Turizm Otelcilik	32 yıl	2 yıl	YİYDER	Genel müdür
OG2-2	55	E	Üniversite-Turizm Otelcilik	36 yıl	21 yıl	Skal, POYD, Gastronomi Birliği, Chaine des Rotisseurs	Genel müdür
OG2-3	62	E	Üniversite-Mimarlık	40 yıl	22 yıl	POYD, AKTOB, Chaine des Rotisseurs	Genel müdür
OG2-4	41	K	Yüksek Lisans-Turizm Otelcilik	20 yıl	18 yıl	AKTOB, ATAV, ATSO, KETOB, Gastronomi Birliği	Yönetim Kurulu üyesi

Katılımcıların odak grup görüşmesine davet edilmesi aşamasında çalışmanın amacıyla ilgili bir ön bilgilendirme yapılmıştır. Bunun yanında görüşmeye başlarken araştırmacı tarafından izlenen etik ilkeler açıklanmış, gönüllü katılımcı bilgilendirme formu her bir katılımcıyla paylaşılmış ve görüşmenin amacı tekrar açıklanmıştır (Gönüllü Katılımcı Bilgilendirme Formu için bk. Ek1). Her iki odak grup toplantısında aşağıdaki üç temel soru tartışılmıştır;

1. Destinasyonda bulunan otel işletmeleri için baskın bir yönetici profili oluşmakta mıdır?
 - Başarılı yöneticinin kim olduğu ve nasıl davranması gerektiğine ilişkin inanışlar nelerdir?
2. Yönetici profilinin oluşmasında etkili faktörler nelerdir?
3. Antalya destinasyonunda otel yöneticiliği profesyonel bir uğraş olma yolunda ilerlemekte midir?

Odak grup görüşmelerinde ele alınan sorular araştırma sorusundan hareketle geliştirilmiştir. Ayrıca alanyazın taraması ve doküman analizinde incelenen belgeler bu soruların geliştirilmesinde rehberlik etmiştir. Toplantılar sırasında ise gündeme gelen konularla ilgili araştırmacı konunun derinlemesine anlaşılmasını sağlayacak alt sorular da yönelmiştir.

Odak grup için belirlenen soruların tartışma ortamını tetiklediği, katılımcıları deneyimlerini ve görüşlerini paylaşmaya ittiği, anekdotları onlara hatırlattığı gözlenmiştir. Bu bakımdan odak grup görüşmelerinin araştırma için önemli bir veri kaynağı oluşturduğu söylenebilir. Ancak odak grup görüşmesi tekniğinin birebir yapılan görüşmeler kadar konuşma rahatlığı sağlamadığı, gizliliğe izin vermediği gibi kısıtlarını da göz önünde bulundurmak gerekir (Glesne, 2013: 178). Özellikle de katılımcıların konuyu eleştirel bir yaklaşımla ele alabilmeleri için diğer odak grup katılımcılarına güven duymaları gerekmektedir. Katılımcıların paylaştıkları deneyimlerinde mevcut ya da daha önceki işverenleriyle ilişkilerini paylaşmaları işini kaybetmek gibi ciddi sorunları, diğer yöneticilere ilişkin tanıklıklarından söz etmeleri de etik kaygıları beraberinde getirebilir. Öte yandan, Mart 2020'den itibaren Türkiye'yi de etkisi altına alan Covid-19 küresel salgını nedeniyle katılımcıların bir araya gelmesini sağlamak daha güç hale gelmiştir. Sözü edilen bu kısıtlar nedeniyle araştırmanın birebir derinlemesine mülakatlarla sürdürülmesine karar verilmiştir.

3.3.3. Görüşmeler

Temelinde açık uçlu soruların yöneltilmesi, dinlenmesi, cevaplarının kaydedilmesi ve ilişkili ilave sorularla araştırma konusunun ayrıntılı bir şekilde incelenmesi olarak açıklanabilecek derinlemesine görüşmelere (Kümbetoğlu, 2015: 71) nitel araştırmalarda sıklıkla başvurulmaktadır. Birebir olarak gerçekleştirilen görüşmeler üç farklı şekilde yürütülebilmektedir (Patton, 2002). Bunlar sohbet tarzı görüşme, görüşme formu kullanarak yapılan derinlemesine görüşme ve yapılandırılmış açık uçlu görüşmeler olarak sıralanmaktadır. Bu çalışmada ise görüşmelerde araştırmacıya rehberlik edecek ve konunun bir boyutunun görüşme sırasında unutulmasını engelleyecek bir yöntem olarak görüşme formu kullanılmasına karar verilmiştir. Doküman incelemeleri ve odak grup görüşmelerinde geliştirilen veriden hareketle bir görüşme formu hazırlanmıştır (bk. Ek2). Görüşme formunda öncelikle katılımcıyla ilgili demografik bilgileri edinmeye yarayacak, kısa cevaplarla açıklanabilecek yaş, eğitim, tecrübe gibi sorular yer almaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2018: 144) de bireysel bilgilere ilişkin soruları başta ya da sonda sormayı önermiştir. Sonrasında araştırma sorusuna dayalı beş temel soru yer almaktadır. Bunlardan ilki Antalya bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmeleri için baskın yönetici profili ile ilgilidir. Sonrasında bu profilinin oluşmasında etkili faktörler ve yöneticilik üzerindeki etkileri sorulmaktadır. Takip eden iki soruda otel yöneticiliğinin profesyonel bir uğraş olarak gelişim süreci ve bu sürece katkısı ya da engelleyici etkisi olmuş faktörlere ilişkin katılımcı görüşlerine başvurulmuştur. Son soru ise katılımcıların görüşme boyunca gündeme gelen konularda genel bir değerlendirme yapmasına ve bahsetmek

istediği ek bir konu varsa belirtmesine izin vermektedir. Katılımcıların kendi algılamalarından hareketle profesyonelleşme olgusunun anlaşılabilmesi amacıyla araştırmacı tarafından görüşmelerde bir tanım ya da kısıtlayıcı bir çerçeve sunulmamıştır. Böylece katılımcıları yönlendirmekten kaçınılmış (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 139-140), veri geliştirme ve analizi adımlarında tümevarım yaklaşımı izlenmiştir. Görüşmeler sırasında ayrıca ayrıntıya ve açıklamaya yönelik sonda sorularına başvurularak (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 140-1) katılımcıların konuyla ilgili ayrıntılı açıklamalar yapması sağlanmıştır.

Görüşmelere başlarken ilk adım amaçlı örnekleme yöntemiyle araştırma amacı ve sorusuna uygun katılımcıların tespit edilmesi olmuştur. Konaklama işletmeleri ondan az odası bulunan, aile bireyleri tarafından işletilen küçük pansiyonlardan, binden fazla odası bulunan turizm komplekslerine kadar geniş bir yelpazede dağılım göstermektedir. Bu işletmeler arasında ölçeğine, sınıflandırmalarına ve hizmet tipine göre örgütlenmeleri ve yönetimleri açısından farklar olması beklenir. Antalya bölgesinde otel yöneticiliğinin profesyonelleşme sürecinin araştırıldığı bu çalışmada, bölgede yaygın olarak bulunan ve diğer konaklama işletmelerine göre daha profesyonelce yönetilmesi beklenen 5 yıldızlı otellere odaklanılmasına karar verilmiştir. İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden 2021 yılı için alınan rakamlara göre Antalya’da 427 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu işletmelerden bakanlık belgeli otellerin %46,7’sini oluşturduğu ve ayrıca ildeki toplam yatak kapasitesinin %73,4’üne sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın katılımcıları için de bazı ölçütler belirlenmiştir. Araştırma sorularına cevap verebilmesi için katılımcıların Antalya bölgesinde otelcilik deneyimi ve 5 yıldızlı otellerde genel müdürlük, genel koordinatörlük gibi üst düzey yöneticilik tecrübesi bulunmalıdır. Dolayısıyla araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 122). Ayrıca bu ölçütlere uyan kişilerin belirlenmesi ve onlara ulaşılmasında odak grup görüşmeleri ve birebir görüşme katılımcılarının yönlendirmeleri ve yardımlarına başvurulmuş, böylece saha araştırmasında kartopu örnekleme yönteminden de yararlanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 122).

Kasım 2020 – Mart 2021 tarihleri arasında 5 yıldızlı otellerde yöneticilik deneyimleri bulunan 27 adet katılımcıyla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Birebir derinlemesine görüşmelerin katılımcılarına ilişkin bilgiler Tablo 3.3’te görülmektedir. Araştırma kapsamında belirlenen ölçütlere uygun yöneticilerle iletişime geçerek araştırma amacı açıklanmış, birebir görüşmeye katılımları teklif edilmiştir. Birebir görüşmelere Antalya’nın farklı bölgelerinde ve farklı sürelerle deneyimleri bulunan yöneticilerin katılımlarıyla maksimum çeşitlilik sağlanana (Patton, 2002: 234-5) ve veri doygunluğuna ulaşana kadar devam edilmiştir (Bloor ve Wood,

2006; Denzin ve Lincoln 2005). Böylece 27 üst düzey otel yöneticisiyle derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeye başlarken katılımcılara öncelikle araştırmacının izlediği etik ilkeler açıklanmış, Ek 1’de sunulan gönüllü katılımcı bilgilendirme formu kendileriyle paylaşılmıştır. Onayları alındıktan sonra görüşmeye başlanmış, bilgileri ve izinleri doğrultusunda görüşme sırasında ses kaydı alınmıştır. Birebir görüşmeler ortalama bir saat sürmüştür.

Tablo 3.3 Derinlemesine Görüşme Katılımcı Listesi

	Yaş	Eğitim düzeyi	Otelcilik tecrübe	Üst düzey yöneticilik tecrübesi	Profesyonel birlik üyeliği	Mevcut görevi		
K1	70	Üniversite-Turizm	Otelcilik	51 yıl	42 yıl	AKTOB, TUROFED, POYD, Skal	Yönetim danışmanlığı	
K2	51	Üniversite terk (İşletme)	33 yıl	16 yıl	POYD, Skal		Genel müdür	
K3	63	Üniversite-Mimarlık	24 yıl	20 yıl	AKTOB, TUROFED		Genel müdür	
K4*	61	Üniversite-Mühendislik	20 yıl	20 yıl	AKTOB, KETOB, KETAV, TUROFED		Genel müdür	
K5*	62	Yüksek lisans-Mühendislik	32 yıl	32 yıl	AKTOB, TUROFED		Genel müdür	
K6	57	Üniversite-Turizm	Otelcilik	35 yıl	23 yıl	AKTOB, TUROFED, POYD		Genel müdür
K7	49	Üniversite-Turizm	Otelcilik	30 yıl	16 yıl	AKTOB		Genel müdür
K8	58	Üniversite-Turizm	Otelcilik	37 yıl	28 yıl	BTİÖYO Mezunlar Der., AKTOB		Genel koordinatör
K9	49	Üniversite-Turizm	Otelcilik	30 yıl	10 yıl	BTİÖYO Mezunlar Der.		Genel müdür
K10	47	Üniversite-Turizm	Otelcilik	28 yıl	13 yıl	POYD		Genel müdür
K11	50	Üniversite-Turizm	Otelcilik	25 yıl	17 yıl	BTİÖYO Mezunlar Der.		Genel müdür
K12	35	Üniversite-İşletme	17 yıl	4 yıl	POYD		Genel müdür	
K13	58	Üniversite-Turizm	Otelcilik	35 yıl	29 yıl	BTİÖYO Mezunlar Der.		Genel müdür
K14	51	Üniversite-Turizm	Otelcilik	37 yıl	28 yıl	POYD		Çalışmayan
K15	48	Üniversite-Turizm	Otelcilik	22 yıl	4 yıl	-		Genel müdür
K16	41	Üniversite-Turizm	Otelcilik	24 yıl	11 yıl	POYD, AKTOB		Genel müdür
K17	53	Üniversite-Turizm	Otelcilik	30 yıl	20 yıl	POYD		Yönetim danışmanlığı
K18	48	Üniversite-Turizm	Otelcilik	29 yıl	6 yıl	-		Genel müdür
K19	63	Üniversite-Turizm	Otelcilik	33 yıl	27 yıl	Skal, POYD		Genel müdür
K20	37	Üniversite-Kamu Yönetimi	18 yıl	7 yıl	Skal, POYD, AKTOB		Genel müdür	
K21	53	Üniversite-Turizm	Otelcilik	36 yıl	20 yıl	Skal, POYD, AKTOB, KETOB		Genel müdür
K22	43	Üniversite-Turizm	Otelcilik	26 yıl	10 yıl	-		Genel müdür
K23	75	Üniversite-İşletme	45 yıl	40 yıl	POYD, İNKAY, TUYED, Skal		Emekli	
K24	52	Üniversite-Turizm	Otelcilik	32 yıl	9 yıl	AKTOB, POYD, Skal		Yatırım danışmanlığı
K25**	52	Üniversite-Turizm	Otelcilik	31 yıl	21 yıl	-		Genel müdür
K26**	59	Üniversite-İktisat	28 yıl	25 yıl	ALTİD, TUROFED, POYD, Skal		Emekli	
K27**	58	Üniversite-Turizm	Otelcilik	39 yıl	30 yıl	KONTİD, ALTİD, TUROFED, POYD		Genel müdür

*K4 ve K5 aile yatırımı ya da doğrudan kendi yatırımıyla otelcilik sektörüne girmiş ve kendi yatırımlarında genel müdürlük görevini sürdürmektedirler.

**K25, K26 ve K27 otelcilik profesyonel olarak başlamışlar, uzun süreli otelcilik ve genel müdürlük deneyimlerinden sonra otel kiralama, ortak olma vb. gibi yollarla işletmecilik yapmaya başlamışlardır. Bu yatırımlarında yine genel müdür, koordinatör gibi rollerini aktif olarak sürdürmüşlerdir.

Tablo 3.3’te görülebileceği gibi katılımcıların yaşları 35 ila 75 arasında değişmektedir. Katılımcıların tamamına yakını yükseköğrenim derecesine sahiptir (yalnız biri üniversite terk) ve çoğunluğu (18’i) turizm ve otelcilikle ilgili bir bölümde eğitim almıştır. Katılımcılardan 21’i görüşme yapıldığı sırada Antalya’da bir otelin genel müdürlük görevini ya da birden fazla otelin

yer aldığı bir zincir otelcilik işletmesinde genel koordinatörlük görevini aktif olarak sürdürmektedir. Bunun yanında katılımcıların ikisi uzun yıllar otel yöneticiliği yaptıktan sonra emekli olmuş, üçü ise otellere yönetim danışmanlığı vermeye başlamıştır. Yöneticilerden biri ise görüşme yapıldığı sırada işsizdir. Katılımcıların genel olarak uzun bir otelcilik (ortalama 30,6 yıl) ve üst düzey yöneticilik (ortalama 19,6 yıl) tecrübesinin olduğu söylenebilir. Bunun yanında katılımcıların beşinin (K4, K5, K25, K26, K27) aktif olarak otel yöneticiliği deneyimlerinin yanında otel yatırımları da bulunmaktadır.

Birebir görüşme yapılan yöneticilerden yalnız üçü (K24, K25, K26) kadındır. Saha araştırması sırasında 5 yıldızlı tesislerde görev yapan yöneticiler arasında kadınların çok küçük bir azınlığı oluşturduğu görülmüştür. Mevcut çalışmanın örnekleme de bu cinsiyet dağılımı yansımıştır. Hatırlanacağı gibi daha önce farklı coğrafya ve farklı zamanlarda otel müdürleriyle yapılan çok sayıda araştırmada kadın yöneticilerin azlığına dikkat çekilmiştir (Bayram, 2011; Guerrier, 1987; Kim vd., 2009; Kline vd., 2008; Ladkin, 2002; Ladkin ve Riley, 1996; Li vd., 2007; Nebel vd., 1995; Okumus vd., 2016; Yağcı, 2014).

3.4. Veri Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi veri setinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, betimlenmesi, örüntülerin tespit edilerek aktarılması olarak açıklanabilir. Bu yolla dağınık veri setinden anlamlı bir yapı oluşturularak okuyucuya aktarılır. Yıldırım ve Şimşek (2018: 238) farklı kaynakları incelemiş ve nitel veri analizinde betimleme, analiz ve yorumlama adımlarından söz edildiğini görmüştür. Araştırmacılara göre betimleme verinin ne söylediğini doğrudan açıklamakta, “neden” ve “nasıl” sorularına cevap verememektedir. Bu soruların yanıtlanabilmesi, analiz aşamasında veri setinde doğrudan görülemeyen ilişkilerin kodlanması, temalandırılması işlemleriyle mümkün olabilir. Aslında araştırmacının ilk işi verileri dikkatlice okumak olmalıdır (Kümbetoğlu, 2018: 152). Araştırmacı böylece metnin içinde kolaylıkla görülemeyen ancak dokümanlarda ya da görüşme dökümlerinde üzerinde durulan, önemle vurgulanan noktaları anlayabilir. Tekrarlı okumalarla birlikte araştırmacı önemli görülen bu noktaları kodlamaya başlayacaktır. Saldana (2009: 3) kodu “verilerin bir kısmı için özetleyici, dikkat çekici, özü yakalayan veya çağrıştırmacı bir nitelik atayan bir kelime veya kısa ifade” olarak tanımlamıştır. Aslında kodlama, veri yığını gibi duran geniş veri setini bir tür etiketleme işlemidir (Miles vd., 2014: 71). Genellikle birinci ve ikinci tur kodlama adımlarını içerir. Birinci turda kodlanacak veri kısmı, büyüklük olarak tek bir kelimeden tam bir cümleye ya da tüm bir metin sayfasına kadar değişebilir (Saldana, 2009). İkinci turda ise daha çok ilk turda belirlenen

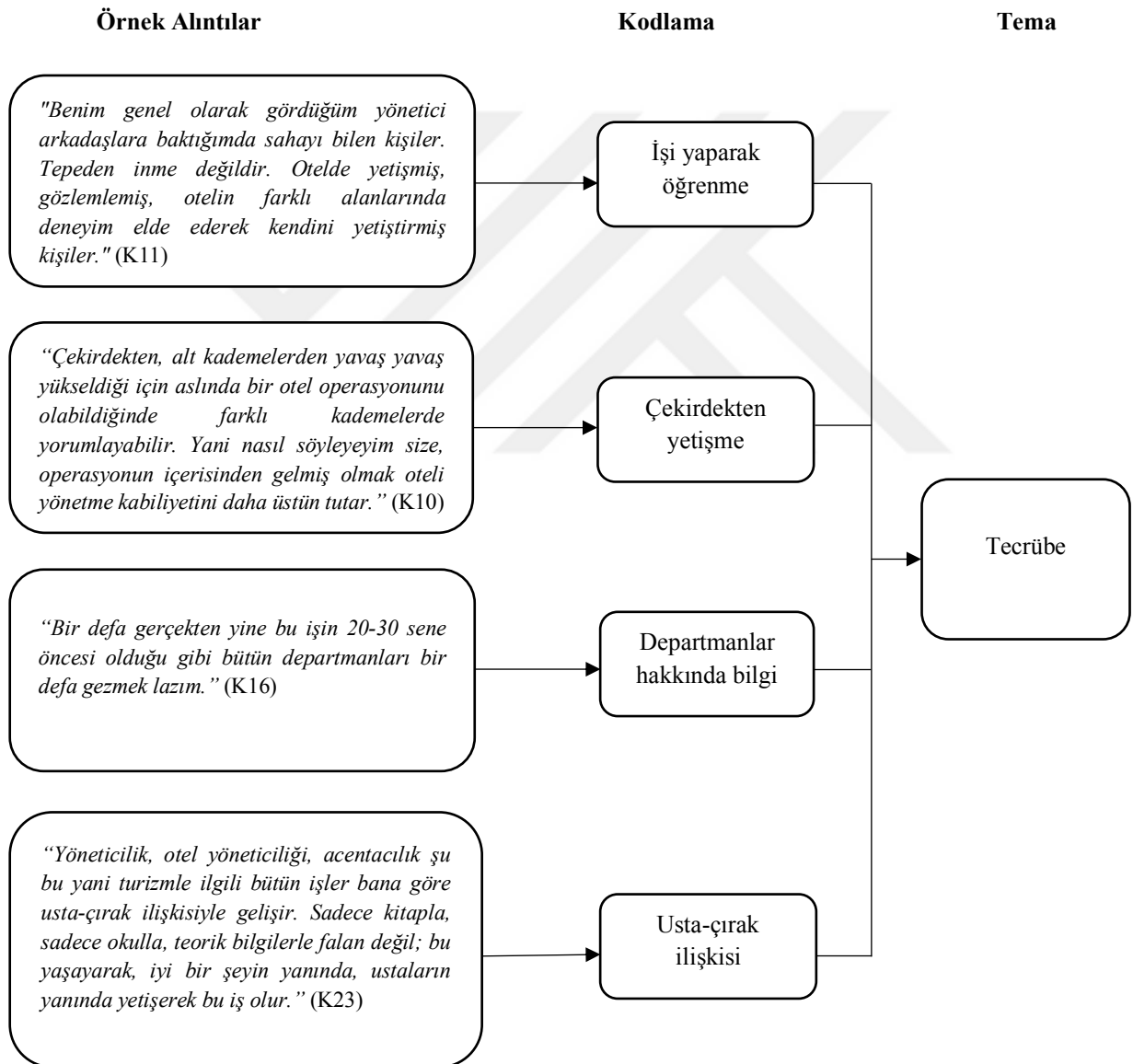
kodların yapılandırılması üzerine çalışılır. Daha sonra bu kodlar arasında örüntüler, ilişkilerin belirlenmesi, ortak temaların belirlenmesi ve yorumlaması aşamalarına geçilir.

Mevcut tez çalışmasında araştırma sorusuyla bağlantılı olarak derlenen dokümanlar ile odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmelerin birebir deşifreleri veri setini oluşturmaktadır. Bu veri geliştirme adımlarıyla geniş bir veri seti olduğu söylenebilir. Öncelikle derlenen dokümanların ön incelemesine başlanmıştır. Araştırmacılar sıklıkla nitel verilerin tamamen derlenmesi ve sonrasında analiz edilmesi gibi doğrusal bir süreç olmadığını belirtmektedir (Kümbetoğlu, 2018; Miles vd., 2014). Bu çalışmada da doküman analizi hem görüşmeler için bir ön hazırlık oluşturmuş hem de bu aşamada ön bulgulara ulaşılmasını sağlamıştır. Dokümanlar arasında yer alan Turizm Tarihi Platformu tarafından gerçekleştirilen Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Araştırması yayınları incelenmiştir. Turizm Tarihi Projesi kapsamında otelcilikle ilgili 47 kaynak kişiyle yapılan görüşmelerin dökümü “otelcilik” başlığı altında yayınlanmıştır (676 sayfa). Bu görüşme dökümleri Türkiye ve Antalya’da turizm ve otelciliğin gelişimi ve otelcilik tarihi yönünden değerlendirmelere ışık tutmuştur. Bunun yanında turizm ve otelcilik alanında kurulmuş sivil toplum kuruluşlarının ve yayın organlarının web sayfaları güncel olarak otelcilerin gündemini yansıtmaları yönüyle önemli görülerek incelemeye tabii tutulmuştur. Bu web sayfalarında otel yöneticiliğiyle ilgili bölümler derlenerek bir dosyada birleştirilmiştir (37,773 kelime).

Daha önce de belirtildiği gibi dokümanların ön okumaları ve ön analizleri odak grup görüşmeleri ve birebir görüşmeler için soru geliştirilmesi aşamasında katkı sunmuştur. Bunun yanında her bir odak grup görüşmesinde ve derinlemesine görüşmelerde alınan ses kayıtları, görüşmeyi takip eden günlerde birebir yazıya aktarılmıştır (197,582 kelime). Böylece veri geliştirme aşamasında verinin sürekli okunması, tekrar gözden geçirilmesi gerçekleştirilmiştir. Tüm saha araştırması tamamlandığında ise Saldana (2009) tarafından önerildiği gibi ilk tur ve ikinci tur kodlama yapılmıştır. Verinin kodlanması aşamasında veri setinden kodların doğmasına izin verecek şekilde tümevarım yaklaşımı benimsenmiş (Miles vd., 2014) ve tematik analiz kullanılmıştır (Braun ve Clarke, 2006). Nitel veri analizinde içerik analizi yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak nitel yöntemlerin her aşamasında olduğu gibi analiz teknikleriyle ilgili de farklı yaklaşımlar görülmektedir. Örneğin Kümbetoğlu (2020: 111) niteliksel içerik analizi üzerinde durmuş, metin içinde merkezi öneme sahip anlamların tanımlanması sürecinin “örüntü analizi” ya da “tema analizi” olarak da adlandırılabilceğini belirtmiştir.

Kümbetoğlu’nun (2020) da belirttiği gibi içerik analizi nicel yöntemlerde de kullanılmaktadır ve bu nedenle niceliksel ve niteliksel olarak ayırım yapmak gerekir. Bunun yanında içerik analizi her iki alanda da eleştiri almış, nicel alanda basit bir istatistiki analiz

yaptığı, nitel alanda ise doğası gereği yeterince nitel yaklaşıma sahip olmadığı ileri sürülmüştür (Elo ve Kyngas, 2007: 108). Bu tartışmaları aşabilmek içinse Braun ve Clarke (2006) tümevarım yaklaşımına izin vermesi, betimsel yaklaşımın ötesine geçerek örtük anlamların araştırabilmesine izin veren bir yaklaşıma sahip olmasıyla “tematik analiz” kavramını kullanmanın faydalı olacağını önermiştir. Bu çalışmadan hareketle mevcut tez çalışmasında tematik analize başvurulmuştur. Kodlar arasında ilişkilerin ve örüntülerin kurulmasında ve temaların belirlenerek nihai kod şemasının şekillenmesinde ayrıca otel yöneticiliği ve profesyonelleşme yazınına başvurulmuştur. Şekil 3.1’de örnek bir kodlama görülebilmektedir.



Şekil 3.1 Örnek Kodlama ve Temaların Belirlenmesi

3.5. Güven Duyulabilirlik

Nitel araştırmalarda çalışmanın geçerlik ve güvenirlik ölçütlerini karşılamasını ifade etmek üzere güven duyulabilirlik (*trustworthiness*) kavramı geliştirilmiştir (Lincoln ve Guba, 1985). Türkçeye bu kavramı inandırıcılık olarak çevirmek yaygındır. Ancak yakın zamanlı çalışmalarda araştırmacıların güven duyulabilirlik (Kümbetoğlu, 2020) ya da gvenedeğerlik (Tunçalp, 2021) olarak Türkçeye uyarlama eğiliminde oldukları görülmektedir.

Lincoln ve Guba (1985) güven duyulabilirliğin dört ana başlık altında toplanan koşulların sağlanmasıyla mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki olan inandırıcılık ya da kredibilite (*credibility*) için araştırmacıların önerdiği uzun süreli etkileşim, çeşitleme (*triangulation*) ve akran denetimi bu araştırma kapsamında sağlanmıştır. Uzun süreli etkileşimle Lincoln ve Guba (1985: 301), araştırma sahası ve konusuyla ilgili anlayış geliştirilene kadar yeterli zamanın geçirilmesi gerekliliğini açıklamaktadır. Mevcut tez çalışmasında üç yıl boyunca otelcilik birliklerinin yayın ve toplantı gündemlerinin takip edilmesi ve görüşmelerin yapılmasıyla Antalya bölgesinde st düzey otel yöneticiliğiyle ilgili önemli bir kavrayış geliştirilebilmiştir. Bu süreç içinde ayrıca çeşitlemenin (*triangulation*) sağlanması için gerekli adımlar atılmıştır, çünkü çeşitleme nitel araştırmalarda güven duyulabilirliği arttırmak için en iyi stratejilerden biridir (Denzin, 2009: 300). Bu araştırmanın şekillenmesine bağlı olarak farklı veri geliştirme araçlarından (doküman analizi, odak grup görüşmeleri ve bireysel görüşmeler) faydalanılmıştır ve bu yolla araştırmada yöntem çeşitliliği sağlanmaktadır (Flick, 2009: 444). Antalya'daki otelcilik sektörüyle ilgili araştırmaları bulunan akademisyenler, yatırımcılar ve yöneticilerin araştırmaya katılımlarıyla kaynak çeşitliliğine gidilmiştir. Bunların yanında dokümanların incelenmesi yoluyla politika yapıcılar, gazeteciler, köşe yazarları, dşnrlar ve dernekler gibi turizm ve otelcilik alanındaki paydaşların bakış açıları yansıtılabilmıştir. Böylece ikincil veri kaynaklarının incelenmesiyle kaynak çeşitliliği kuvvetlendirilmektedir. Ayrıca tez çalışması kapsamında meslekler sosyoloğisi alanından yapısal ve bireysel düzeyde profesyonelleşme yazınıyla birlikte, otel yöneticiliği ve kariyer gelişimine yönelik teorik yaklaşımların gözden geçirilmesi ve bulguların yorumlanmasında bu alanlardan destek alınması kuramsal çeşitlemeyi sağlamaktadır.

Lincoln ve Guba (1985: 316) tarafından üzerinde durulan ikinci başlık aktarılabirliktir. Bu koşulun sağlanabilmesi için araştırma bağlamı detaylı ve zengin bir içerikle raporlanmalı, böylece diğer araştırmacıların burada sözü edilen bulguların kendi çalışmalarına aktarılabir olup olmadığına karar verebilmeleri için imkn sağlanmalıdır. Burada amaç nicel yöntemlerdeki tekrarlanabilirlik ilkesinden farklı olarak, mevcut çalışmanın bulgularının benzer özelliklere sahip diğer bağlamlara aktarılabirliğini göstermektir (Kümbetoğlu, 2020).

Mevcut çalışmada araştırma tasarımı ve bulguları olabildiğince ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Bağlama ilişkin de geniş bir veri seti değerlendirilmekte ve bulgulara aktarılmaktadır.

Üçüncü bileşen olan güvenilirlik ya da bağlanabilirlik (*dependability*), araştırmanın nasıl yapıldığının kontrolü ve denetimi ile ilgilidir (Lincoln ve Guba, 1985: 316-8). Doktora tez çalışmasında bu denetimler araştırmacının kendisi, tez danışmanı ve tez izleme jürisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Böylelikle araştırmanın her aşamasında uzman kontrolü ve gözden geçirmesi gerçekleşmektedir.

Son bileşen olan doğrulanabilirlik ise “bulguların ve yorumlarının araştırmacının hayal gücünün ürünü olmadığını, verilerden açıkça türetildiğini tespit etmekle ilgilidir” (Tobin ve Begley, 2004: 392). Görüşmeler sırasında ses kayıt cihazının kullanılması, incelenen dokümanların dosyalanarak kayıt altına alınması ve tutarlı bir şekilde analiz için hazırlanması yoluyla veri kaybı ya da verinin çarpıtılması önlenmiştir. Veri analizi aşamasında ise örgüt çalışmalarında ve nitel araştırmalarda deneyimli iki araştırmacıdan bağımsız kodlayıcı olarak destek alınmış, böylece araştırma yanlılığı mümkün olan en az düzeye indirilmeye çalışılmıştır. Bulguların aktarıldığı bölümde de doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilmektedir. Böylece veri, bulgular ve yorumlamalar arasındaki uyuma ilişkin bilgi verilmekte, araştırmanın doğrulanabilirliği kuvvetlendirilmektedir. Ayrıca bu alıntılar tema ve kodların okuyucu tarafından daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Aslında güven duyulabilirlik ya da güvenedeğerlik, araştırma sorusunun geliştirilmesinden, doğru kavramsal çerçevenin benimsenmesine, örneklem seçiminden bulguların yorumlamasına değin sürer ve yukarıda sıralanan ölçütlerin izlenmesi kaygılarını içerir. Bu nedenle araştırma yöntemi bölümünde veri setinin oluşturulması ve analizi tüm aşamalarıyla birlikte olabildiğince ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Creswell (2007) de araştırma sürecinin ve bulgularının yoğun bir betimlenmesinin sunulmasını inandırıcılığı arttıracak bir strateji olarak önermiştir.

3.6. Bulgular

Dokümanlar, odak grup görüşmeleri ve derinlemesine mülakatların analizi sonucunda Antalya bölgesinde otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesine ilişkin önemli bulgulara ulaşılmıştır. Bulgular Türkiye’de ve Antalya’da otelcilik sektörünün gelişme süreci ve modern anlamda otelciliğin başlamasından bu yana otel çalışanlarının ve yöneticilerinin yetişmesinde etkili olmuş faktörlere ışık tutmaktadır. Zaman içinde şekillenen sektörün ve otellerin yapısı ve buna bağlı yöneticilerin özelliklerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca Antalya bağlamında

otel yöneticiliğinin profesyonelleşme sürecine yönelik önemli çıkarımlar yapmak mümkün olmuştur. Analiz sonucu ulaşılan bulgular doğrudan alıntılarla desteklenerek aktarılmıştır.

Bulguların aktarılmasında derinlemesine mülakat katılımcıları Tablo 3.3'te görülebileceği K1, K2, K3,...K27 şeklinde kodlanmıştır. Odak grup görüşmelerinden alıntılar ise birinci odak grup (OG1-1, OG1-2,...OG1-5) ve ikinci odak grup (OG2-1, OG2-2, OG2-3, OG2-4) katılımcıları olarak ayrı kodlarla gösterilmiştir. Bu kodlamada amaç, katılımcılarının bilgilerinin gizliliğini ve anonimliğini korumaktır. Ayrıca bölgede faaliyet gösteren işletme isimleri ve yatırımcı bilgileri sansürlenmiştir. Doğrudan alıntılarda böyle bir bilgi geçtiği durumda, (...) şeklinde bu bilgi gizlenmiştir. Dokümanlardan yapılan alıntılarda ise daha önce erişime açık olarak yayınlanmış olmaları nedeniyle doğrudan kaynakla ilgili bilgiler verilmiştir.

Bulgular iki ana başlık altında sunulmuştur. İlk olarak Antalya'da otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesinde etkili olmuş faktörleri içeren bağlamsal çerçeveye ilişkin bulgular yer almaktadır. Devamında ise otel yöneticiliği alanında profesyonelleşmenin kendine özgü şekillenen ölçütleri aktarılmıştır.

3.6.1. Profesyonelleşmenin Bağlamsal Çerçevesi

Otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesinde bağlama ilişkin faktörler üç ana tema altında toplanmıştır; *tarihsellik*, *yapısallık* ve yöneticilere ilişkin bireysel faktörleri açıklayan *yöneticilik*. Profesyonelleşmenin bağlamsal çerçevesine ilişkin ulaşılan bu temalar, alt temalar ve açıklamaları Tablo 3.4'te görülebilmektedir.

Tarihsellik ana teması ile otel yöneticiliğinin geçirdiği tarihsel gelişmelere dikkat çekilmektedir. Türkiye ve Antalya'da otelciliğin devlet yatırımları ve teşvikleriyle başladığı anlaşılmaktadır. Açılan bu ilk işletmelerde yönetim sözleşmesi gibi yollarla uluslararası zincirler ve bunların yabancı yöneticileri görev almıştır. Ülkede henüz turizm ve otelcilğe yönelik eğitim öğretim kurumlarının oluşmadığı bu dönemde, ilk profesyonel otel yöneticileri bu öncü işletmelerde yetişmiştir.

Türkiye'de pek çok alanda olduğu gibi turizm otelcilik sektöründe de yatırımlar Kamu İktisadi Teşebbüslerinin öncülüğünde gerçekleştirilmiştir (Kozak, 1992). Devlet gerek doğrudan yaptığı yatırımlar gerekse 1955 yılında kurulan Türkiye Turizm Bankası aracılığıyla verdiği teşviklerle sektörün gelişmesine önemli katkılar sunmuştur. Bunlardan en önemlisi ise Emekli Sandığı'na bağlı Emek İnşaat'ın yatırımlarıyla yapılan otellerdir. Bu oteller ve açılış yılları aşağıdaki gibidir;

1. Hilton Oteli, İstanbul, 21 Nisan 1955
2. Büyük Tarabya Oteli, İstanbul, 1 Nisan 1966

3. Maçka Oteli, İstanbul, 17 Temmuz 1972
4. Büyük Efes Oteli, İzmir, 30 Aralık 1963
5. Çelik Palas Oteli, Bursa, Temmuz 1963
6. Büyük Ankara Oteli, Ankara, 21 Aralık 1966
7. Stad Oteli, Ankara, 21 Temmuz 1969

Bu oteller Türkiye'deki ilk örnekler olması bakımından önemlidir. Görülebileceği gibi Antalya'da Emekli Sandığı tarafından açılan otel bulunmamaktadır, ancak bu bölgede otel işletmelerinin ilk açıldığı dönemlerde otel çalışanı ve yöneticilerin İstanbul ve Ankara'daki bu ilk otellerden Antalya'ya geldiği anlaşılmaktadır. Bu haliyle Türkiye'de otelcilik faaliyetlerini ilk olarak başlatan *devlet yatırımlarının* Antalya'daki otelcilik ve yöneticiliğin gelişmesinde etkisi gözden kaçırılmamalıdır.

Tablo 3.4 Otel Yöneticiliğinde Profesyonelleşmenin Bağlamsal Çerçevesi

Ana Tema	Alt Tema	Açıklama	
Tarihsellik	Devlet yatırımları	Otelciliğin başlangıç döneminde Emekli Sandığı, Turizm Bankası gibi devlet kurumları tarafından yapılan otel yatırımları	
	Teşvikler	Özel sektöre verilen kredi, arazi tahsis gibi teşvikler	
	Yabancı işletme ve yöneticiler	Yatırımların başlangıç aşamalarında yönetim sözleşmeleri vb. gibi yolla uluslararası otelcilik zincirleri tarafından işletilen oteller ve bunların yabancı yöneticileri, bu yöneticilerin usta-çırak ilişkisi ile yönetici yetiştirmeleri	
Yapısallık	Sektör	Sezonluk çalışma	Yaz aylarında yüksek doluluk oranlarına karşın yılın geri kalan dönemlerinde 4-6 ay otellerin kapalı olması
		Bağımlılık ilişkileri	Otellerin satış pazarlamasında tur operatörlerine bağımlı olması
		Krizler	Ziyaretçi sayısı ve otel doluluklarını olumsuz etkileyen (doğal afet, ekonomik, politik, sağlık temelli vb. gibi) krizler
	Otel	Yatırım tipi	Bölgede yaygın görülen otel işletmelerinin yapısı; resort oteller, aile işletmeleri ve yerel zincirler
		Yatırımcı özellikleri	Otel yatırımcılarının özellikleri, temel yatırım alanının turizm otelcilik ya da bunun dışında bir sektör olması, yönetime müdahil olma düzeyleri
		Hizmet tipi	Misafirin sabit bir ödemeyi önden yaptığı, konaklaması süresince yiyecek-içecek hizmetleri ile spor, eğlence gibi aktivitelerden ek ödeme yapmadan yararlandığı paket ürün, her şey dahil sistemi
		Ölçek / Örgüt büyüklüğü	Otellerin sahip olduğu oda ve yatak kapasitesi, çalışan sayısı
Yöneticilik	Eğitim	Otel üst düzey yöneticilerinin aldığı eğitimler, eğitim düzeyi	
	Tecrübe	Otellerde üst düzey yöneticilerin sahip oldukları tecrübe, işi yaparak öğrenme, çekirdekten yetişme, tüm departmanları görme, usta-çırak ilişkisi gibi yollarla otelcilik alanında kazandıkları deneyimler	
	Yetkinlikler/ Özellikler	Otel üst düzey yöneticilerinin sahip oldukları beceriler, yeterlilikler ve kişisel özellikler	

Kendisi de İstanbul’da otelciliğe başlamış, 1995 yılından bu yana Antalya’da çalışmakta olan katılımcılardan biri bu dönemi aşağıdaki gibi aktarmıştır;

“Öncüler grubu, bunların birçoğu İstanbul’dan geldiler. Bazıları bu bölgeye gelmişlerdi. Bir kısmı yurtdışından geldiler.” (K17)

1975 yılından bu yana Antalya’da otelcilik deneyimi bulunan bir diğer katılımcı benzer bir gözlemi dile getirmektedir;

“Nereden geldi buraya yani şeyler otel yöneticileri; bunlar genellikle İstanbul’da yetişen arkadaşlar geldiler. Mesela bunun en şeyi Hilton’dur açıkçası, yani çünkü Hilton 1955 yılında açılmış bir işletme.” (K23)

Bunun yanında Antalya’da da Turizm Bankasının otel yatırımları bulunmaktadır. Kaleiçi, Belek ve Beldibi’nde birer konaklama işletmesi ve Kemer’de marina işletmesinin TURBAN yatırımları oldukları görülmektedir (Karan, 1994). Mevcut tez çalışmasının katılımcıları da bu yönde tanıklıklarını dile getirmişlerdir;

"TURBAN adına işte Güney Antalya Projesinin ilk tesisi Kızıltepe Camping." (K1)

"70’li yıllardan itibaren Antalya’da Alanya merkezli öncelikle bir turizm hareketi baş göstermişti. Tabii o zaman daha ufak çaplı oteller ve devletin ağırlıklı TURBAN gibi tesislerinde yapılan otelcilik işletmeleri." (K17)

Otel yatırımlarının yanı sıra, turizm ve otelcilik için uygun altyapının oluşturulmasında devlet yatırımlarından söz etmek gerekir. Antalya’da turizm faaliyetlerinin başlamasında 1977 yılında yürürlüğe giren “Güney Antalya Gelişim Projesi” bunun için önemli bir örnek oluşturur. Güney Antalya Gelişim Projesi için planlamalar 1974’te başlamış, çevre düzeni planı ve etütleri 1976’da tamamlanmış ve Dünya Bankası ile kredi anlaşması yapılmıştır (Örs, 2005). Bu projenin çalışmalarında yer almış araştırma katılımcısının aşağıda aktardıklarından görülebileceği gibi, Güney Antalya Gelişim Projesi turizm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için tüm alt yapı ve üst yapı olanaklarını içeren bütünsel bir projedir;

“Antalya’ya 1978 yılında geldim. Şimdi o dönemde Güney Antalya Turizm Gelişim Projesi otelcilik danışmanı olarak çalıştım bir 6-7 yıl. Neden; çünkü Kemer tarafında elektrik yoktu, yol yoktu, şu yoktu... İşte oraya Güney Antalya Turizm Gelişim Projesi Turizm Bakanlığı tarafından başlatılmıştı. Alt yapı ve sosyal üst yapı yani turizmin sosyal üst yapıları, belediye binasından, yat limanına oradaki kurs otelcilik kurs binasına varıncaya kadar bütün bunlar Türkiye’nin en güzel projesidir.” (K23)

Böylece Dünya Bankasından alınan kredi ve kamu kaynaklarıyla Antalya Limanı’ndan Gelidonya Burnuna kadar uzanan 80 kilometre uzunluğundaki kıyı bandında (Örs, 2005) turizm ve otelcilik için uygun altyapı sağlanmıştır. Öte yandan Antalya’da turizm ve otelcilik sektörünün gelişiminde asıl ivme *teşvikler* yoluyla sağlanmıştır. Güney Antalya Gelişim Projesi

ve 1982 yılında kabul edilen 2634 sayılı “Turizmi Teşvik Kanunu” önemli birer dönüm noktasıdır. Özel sektöre, çoğunlukla “orman arazisi” statüsünde bulunan arazilerin 49 yıl vadeli ve uygun kira bedelli tahsisi, uygun yatırım ve işletme kredileri, hibe nitelikli kaynak kullanımı, toplam yatırım tutarına erişinceye kadar ya da 5 yıl süreyle gelir/kurumlar vergisi alınmaması gibi çok sayıda teşvik verilmiştir (Örs, 2005). Bu teşviklerin yardımıyla Antalya’da 1980’li yıllardan itibaren sürekli artan bir otel yatırımı izlenmiştir. Bu tez çalışmasının bulguları da otel yöneticiliğinin gelişiminde teşviklere dikkat çekmektedir;

"İşin başı 2634 Turizmi Teşvik Kanunu'yla birlikte dönemin rahmetli Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın Akdeniz bölgesindeki sahil bantlarının turizme açılması, burada istihdam yaratılması, katma değer yaratılması noktasındaki vizyonuyla başladı. O döneme kadar Antalya'da iki veya üç otel sadece turistlere hitap ediyordu. Bunlardan Alanya'da Banana vardı, Antalya'da Talya vardı, Kemer'de de birkaç tane küçük pansiyon otel şeklinde vardı. 1984 yılından sonra hummalı bir şekilde otel yatırımları başladı. (K21)

"Özal'ın bu teşvikleri sonucundaki gelişmeyle benim de hep anlatmaya çalıştığım Türkiye'de turizmin çok ileri seviyelere taşınabileceği hususu gerçekleşmeye başladı. Antalya bölgesinde ben ilk geldiğimde toplam yatak kapasitesi Gazipaşa'dan Kaş'a kadar 6500 yataktı. Şu anda 650 binden bahsediyoruz." (K1)

Türkiye’de turizm ve otelciliğin gelişiminde teşviklerin katkısını Türkiye Turizm Tarihi Araştırması kapsamında kendisiyle görüşülen Ali İmdat Uçar ve Şinasi Hurda aşağıdaki gibi açıklamışlardır;

“Teşviklerin kolaylaştırıldığı dönem, yatırım, bir de bizim ülkemizin bir de şeyi var, şöyle bir problemi var, belli bir birikimi yok, bir birikim, yani sermaye birikimi olmadığı için yatırım yapamıyordu. Ama o teşviklerle yatırımlar yapılmaya başlandı.” (Ali İmdat Uçar, Türkiye Turizm Tarihi Araştırması, s. 31)

"Bugün, 'Antalya almış başını gitmiştir' diyoruz, çok doğrudur ama Antalya'daki turizmin başını alıp götüren devlettir. Devlet bütün altyapıyı yapmıştır. Bütün yerleri tesis yapılabilecek hale getirmiştir... Kendi arazilerini yatırımcılara tahsis etmiştir." (Şinasi Hurda, Türkiye Turizm Tarihi Araştırması, s. 549)

Otelcilik faaliyetlerinin başlangıç döneminde yönetim sözleşmesi, kiralama gibi yollarla uluslararası zincirler ve bunların yabancı yöneticileri yaygın olarak görülmektedir. Bu nedenle otelciliğin gelişmesinde *yabancı işletme ve yöneticiler* bir tema olarak incelenmiştir. Örneğin yukarıda listelenen ve Türkiye’de ilk modern otelcilik örnekleri olmuş Emekli Sandığı otellerinin yönetimi yabancı işletmelere verilmiştir. İstanbul’da yabancı ülkelerden ticaret veya seyahat amaçlı gelen misafirlerin yararlanabileceği birinci sınıf bir otelin yapılmasının Türkiye’ye iktisadi ve siyasi menfaatler sağlayacağı düşünülmüş ve yapılmasına 26.11.1950 tarihli kararname ile karar verilmiştir. Yapılacak otelin inşasında danışmanlık yapmak ve 20 yıl müddetle işletmeciliğini yürütmek üzere Hilton Hotels International Inc. firması ile hükümet arasında 15.12.1950 tarihinde sözleşme imzalanmıştır (Özdemir, 2013). Büyük Tarabya

Otelinin işletmesi de ilk olarak İtalyan SEAT firmasına verilmiş, Büyük Efes Otelinin işletilmesi için Almanya'dan Hotel Continental firmasıyla kira sözleşmesi yapılmıştır. Büyük Ankara Otelinin mimarlık, mühendislik ve proje hizmetlerini İsviçreli işletmeci Societe Generale Pour L'industrie (S.E.H.E.G) firması yürütmüştür. Otelin işletmeciliğini de 1979 yılına kadar aynı firma üstlenmiştir. Bu otellerin bazılarında sonradan anlaşmada sorunlar çıkıp yönetimi Emek İnşaat ve İşletme AŞ kendisi üstlenmiş olsa da ilk dönemlerde uluslararası zincirlerden destek alındığı görülmektedir.

Bunun yanında otelciliğin bölgedeki gelişme döneminde yabancı yatırımcıların doğrudan yatırımları da dikkat çekmektedir. Antalya'da otelciliğin başlangıç döneminde uluslararası zincire bağlı işletmeler görülmektedir. Bu zincir işletmelerin bölgede otelcilik bilgisinin gelişmesinde önemli bir rol üstlendiği düşünülmektedir;

"Özellikle uluslararası markaların yani Antalya'mıza gelmesi ve bunun burada oturmasının en büyük nedeni oturabilmesi -zamanında çok vardı şimdi azaldı- markaların know how'ını yani elde ettikleri know how'ı Türkiye'ye getirmeleri. Onların elde ettikleri know how da yıllarca üzerinde çalışılıp emek harcanan ve tecrübe kazanılan bir know how'dır, tecrübedir." (K19)

"80'li yıllarda Antalya bölgesinde özellikle yabancı yatırımcılar ağırlıktaydı. İşte Alman şirketlerin otelleri vardı, İspanyol şirketlerin otelleri vardı, ağırlıklı Alman ağırlıklıydı aslında oteller. Hani tatil köyü konseptinde burası geliştiği için işte Robinsonlar, ondan sonra Club Medler Fransızların, işte Almanların Aldiana otelleri, işte İberostarlar, Barcelo oteller falan bunlar hep yabancı yatırımcılardı. İlk bu otellerin şeyleri de genel müdürleri de haliyle yabancıydı. İşte bizim o zamanlar şimdi bizim duayen dediğimiz büyüklerimiz onların yanında yetiştiler. Sonra onlar bayrağı devraldılar." (K20)

Otelcilik yatırımlarının ilk başladığı yıllarda Türkiye'de otelcilik alanında yetişmiş eleman bulunmaması ve otellerin yabancı işletmecilere verilmesi nedeniyle ülkeye birçok yabancı profesyonelin gelerek görev aldığı anlaşılmaktadır. Yabancı yöneticiler ilk otelcilerin yetişmesinde bir tür usta-çırak ilişkisi kurularak katkı sunmuşlardır. Örneğin Hilton Otelin genel müdürlüğünü yapmış Armin Zerunyan yabancı çalışanları aşağıdaki gibi anlatmıştır;

"Şimdi ilk yıllarda tabii yetişmiş eleman aşağı yukarı hiç yok. Anahtar pozisyonlarda yönetim ve onun hemen altındaki operasyonel yöneticilik diyelim, hepsi yabancı, Avrupalı. Otelin uzun süre zaten yönetim, anahtar pozisyonlarının hepsinde yabancı yöneticiler olmuş. Ta işte 90'lı yılların sonuna kadar, 2000'li yılların hatta neredeyse ortalarına kadar bu böyle süre gelmiş. Ama bu demek değil ki kimseyi yetiştirmemiş burası. Tabii ki yüzlerce turizmci ve turizmde yöneticilik yapmış kişi bu otelin kadrolarından çıktı, yetişti ve çeşitli otelleri onlar kurdu, açtı daha sonra Türkiye'ye yayılan." (Armin Zerunyan, Türkiye Turizm Tarihi Araştırması, s. 49)

Sektörün gelişmesi aşamasında görev alan yabancı çalışan ve yöneticilerin etkisiyle turizm ve otelcilik alanında bu yöneticilerin kendi ülkeleri ve kurumlarından getirdikleri ekollerin etkisi olduğu söylenebilir;

“80’li yılların başında alınan ekoller var, yiyecek içecek üzerine özellikle söylüyorum, işte bir Fransız ekolü var ve Fransız servis ekipmanları kullanıyorsunuz. Ama zamanla değişiyor ve siz buna ayak uyduruyorsunuz.” (Nedim Akbayrak, Türkiye Turizm Tarihi Araştırması, s.336)

Bunların yanında yerli yatırımcıların otellerinde de yabancı yöneticiler görev almıştır; "Genel müdür profili değişti. Eskiden Türkiye’deki genel müdürler genelde hep yabancıydı. Yerli otellerde de yabancıydı çünkü onlardan öğrenecekti." (OG2-2)

Tarihsel gelişmelerin yanında otel yöneticiliğinin anlaşılmasında içinde şekillendiği sektör ve örgüt, diğer bir deyişle otel işletmelerinin oluşturduğu bağlam incelenmelidir. Veri analizi sonucunda ulaşılan *sezonluk çalışma, bağımlılık ilişkileri, krizler, yatırım tipi, yatırımcı özellikleri, hizmet tipi, örgüt büyüklüğü* temaları da bu yönde bulgulara işaret eder niteliktedir. **Yapısallık** ana teması altında bu temalar toplanmıştır. Bunlardan sezonluk çalışma, bağımlılık ilişkileri ve krizler sektöre ilişkin yapısal özellikleri; yatırım tipi, yatırımcı özellikleri, hizmet tipi ve örgüt büyüklüğü ise otel yapısını niteleyen faktörleri açıklamaktadır.

Görüşmelerde otelcilik sektörünün Antalya’daki sezonluk yapısından yöneticinin işini zorlaştıran faktörlerden biri olarak sıklıkla bahsedilmiştir. *Sezonluk çalışma* teması ile yaz aylarında yüksek doluluk oranlarına karşın yılın geri kalan dönemlerinde 4 ila 6 ay otellerin kapalı kalması açıklanmaktadır. Antalya’da bulunan otellerin çoğunluğu bu şekilde hizmet vermektedir;

"Personelini yetiştirmek, ona sahip çıkmak, sahip çıktığında hakkını vermek bizim sektörde çok zor. 12 ay bir yıl; biz çalışıyoruz 7 ay, 6 ay, 5 ay. 6-7-5 ay da personelimize sahip çıkmaya çalışıyoruz kış dönemi. Şimdi bunda sahip çıkan tesisler var, her zaman takdir ederim. Ben de bunu kendimce yapmaya çalışıyorum. Olması gereken o. Ama sahip çıkmayan tesis sayısı çok daha fazla." (K25)

"Mevsimsellik arz eden bir sektörden bahsediyoruz. Yani 6 ay para kazanıyorsunuz, 6 ay yatırıyorsunuz. Ya da 7 ay kazanıyorsunuz, 5 ay yatırıyorsunuz." (K27)

Bu durum Antalya’da yöneticilik yapmayı güçleştirmektedir. Özellikle de personel bulma, istihdam etme, personele eğitimler vererek hizmet kalitesini geliştirmede yaşanan sorunlardan bu kapsamda bahsedilmiştir;

"Çalışanlarımızı 12 ay istihdam edemiyoruz. 12 ay istihdam edemeyince çalışanların bir kısmı aidiyetini kaybediyor ve ayrılıp başka tesislere gidiyor. Yani benim turizmle ilgili belki de Akdeniz çanağında Antalya bölgesi özelinde en üzüldüğüm konulardan bir tanesi turizmi 12 aya yayamamamız." (K10)

"Personelini elinde tutamıyorsun çünkü sezonda kapatıyorsun. Adama diyorsun ki Kasım, Aralık, Ocak, Şubat, Mart boştasın. E bu insanların bir evi var, yaşamı var, bir şekilde kirasını ödeyecek, kredi kartı borcunu ödeyecek, yemek yiyecek, çocuğunu okula gönderecek. Çalışması lazım! Ve böyle böyle de kopmalar başlıyor. Yani eğittiğin personeli elinde tutamıyorsun." (K12)

"Yönetici ne yapar? Mesela bizim yönetim modelleri var, Toplam Kalite Yönetim modelleri gibi. Bir yönetim uygulayacaksın mesela çok profesyonel olmasa da uygulayacaksın. Nasıl uygulayacaksın, uygulayacağın kişi de her sene değişiyor. Tam bir sisteme göre sen dağıt çalışanlarına, altı ay sonra o kişi yok ki! Yani senin bir kişiyi yetiştirmen için yeterli imkanın da yok." (OG1-3)

Antalya'da otelcilik sektörünü niteleyen önemli bir diğer faktör olan tur operatörleriyle kurulan ilişkiler, *bağımlılık ilişkileri* temasıyla açıklanmıştır. Oteller müşterilerine ulaşabilmek için seyahat acentaları, tur operatörleri ve çevrimiçi rezervasyon sistemleri gibi dağıtım kanallarına ihtiyaç duymaktadır. Bölgedeki otellerin kendi satış pazarlama faaliyetlerini yürütememeleri ve bunu neredeyse tamamıyla tur operatörlerine bırakması nedeniyle Antalya'da bu ilişkinin güç dengesizliği içinde kurulduğu ve otelde doluluğun sağlanması için tur operatörlerine bağımlı hale geldiği anlaşılmaktadır.

"Dört tane acentayla globalde bir anlaşma yaparsan, bir de dirseğini iyi tutarsan, bunların iki tanesi seni iyi desteklerse, otelin belki prensiplerine göre yüzde 50'si doluyor." (OG2-3)

Üstteki alıntıda görülebileceği gibi otellerin acentalarla iyi ilişkiler kurması gerekmektedir. Ayrıca sözü edilen bağımlılık ilişkisinin otellerin satış fiyatını belirleyememe, bu süreçte acentalar tarafından manipüle edilmeleri gibi etkilerinden söz edilmektedir;

"Özellikle bu bölgeden bahsediyorum, tur operatörü bağlantılı, bağımlı bir yol izlemişiz. Yani tur operatörleri de biraz ağır olacak, bu bölgeyi turizm çöplüğü gibi kullanmış yıllar içerisinde." (K7)

Bağımlılık ilişkisinin temelinde ise birbirine benzer hizmetleri sunan çok sayıda otelin varlığına karşın bölgeye turist getiren az sayıda tur operatörünün bulunması yer almaktadır;

"Sizin arz ettiğiniz oda sayısı talepten fazla ise o odaya misafir bulabilme adına fiyat enstrümanını kullanmak zorundasınız. Bu noktada da toplu gelişler söz konusu. Yani Antalya'nın yüzde 95 misafiri charterlarla yani dolmuş uçaklarla ülkemize geliyorlar. Tarifeli seferlerle gelmiyorlar. Uçak maliyet riski tur operatöründe. Bu nedenle fiyatı yönetme enstrümanını da ona bırakmış oluyoruz." (K21)

"Özellikle Antalya, Ege kıyı çanağındaki satış acenta kaynaklıdır. Güney çanağındaki kıyı turizmine hizmet veren otellerin hepsi misafirini satın alır. Otelin eti, sütü satın aldığı gibi satın alır. Acenta kontratları o demektir." (K14)

Hem incelenen dokümanlarda hem de yapılan görüşmelerde sektöre özgü dile getirilen bir diğer konu ise *krizler* olmuştur. Öyle ki her iki ya da üç yılda bir turizm sektörünün bir krizle karşı karşıya kaldığı, bu nedenle yıllar içerisinde zorluklarla kurulan otelcilik sistemindeki gelişimin sürekli kesintiye uğrayarak elde edinilen kazanımların kaybedildiği belirtilmiştir;

"Türkiye'de turizm sektörü işte her birkaç yılda bir ciddi bir kriz yaşıyor. Yani bu krizler yöneticiler için tehdit, yatırımcılar için tehdit." (K6)

"Geçmişte de hep böyleydi; Türkiye’de bir sıkıntı olduğunda bizi 2-3 yıl geri atardı. Sonra gıdım gıdım geri gelirdik ve 3-4 yıllık periyotta hep bir şeyler oldu. Ben Türkiye’ye geldiğimden beri hep yaşadım bu durumu. Mehter marşı gibi iki ileri bir geri gidip duruyoruz ne yazık ki." (OG2-2)

Öte yandan bölgede sıklıkla karşılaşılan krizlerle birlikte yöneticilerin de krizin sonuçlarıyla baş edebilmek, otelcilik faaliyetlerini sürdürebilmek üzere deneyim kazandıkları görülmektedir. Aşağıda yer verilen doğrudan alıntılar bu yönde bulguları işaret etmektedir;

"Türk turizmi çok büyük bir laboratuvar. O kadar fazla konuyla ve problemle yüzleştik ki bunların hepsi bir tecrübe olarak bizim müdürlerimize de aslında ilişti, yapıştı. Onlar da problem çözme teknikleri, kriz yönetme teknikleri noktasında belli bir noktaya geldiler." (K21)

"Dünyada baktığım zaman son zamanlarda özellikle Türk yöneticilere çok ciddi bir rağbet var. Yani destinasyonlara baktığımız zaman işte İspanya’da, Avrupa’da çok fazla değil belki ama baktığımız zaman uzak doğuda, Mısır’da, Tunus’ta Türk yöneticilere karşı çok ciddi bir talep var. Bu taleplerin olmasının en büyük sebeplerinden bir tanesi de özellikle biz son 15-20 yıl içerisindeki yaşamış olduğumuz krizlerden çıkartmış olduğumuz deneyimler, ondan sonrasında bu krizlere vermiş olduğumuz tepkiler." (K7)

Görülebileceği gibi sezonluk yapı, sık yaşanan krizler ve acentalarla kurulan bağımlılık ilişkileri Antalya’da otelcilik sektörünü niteleyen temalar olarak öne çıkmıştır. Bu temalar bölgede oluşan turizm ve otelcilik sektörünün yapısal özelliklerini göstermektedir. Sektör düzeyindeki özelliklerin yanında, araştırma kapsamında Antalya’da bulunan otellerin yapısal özelliklerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Bunlardan ilki *yatırım tipidir*. Antalya’daki otellerin tamamına yakını resort otellerden oluşmaktadır;

"Antalya’nın içindeki 2-3 tane otel haricinde gerisinin hepsi resort otelciliği yapıyor." (OG2-3)

"Şehir otelleri bile resort olarak çalışıyor. Onun için her şeyi resorte yönelmiş durumda, neredeyse %99." (K1)

Bölgede otelcilik faaliyetlerinin başladığı ilk dönemlerin aksine günümüzde Antalya’da uluslararası zincirlere bağlı çok az sayıda otel bulunmaktadır. Mevcut durumda bölge otellerinin ağırlıklı yerel işletmeler olduğu ve büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi olarak tanımlanabileceği görülmektedir. Tek oteli bulunan aile işletmeleri ve birkaç otel daha açarak zincirleşmeye başlayan yerel işletmeler yaygın olarak görülmektedir;

"Aile işletmeleri Antalya’da çok yaygın, Manavgat olsun, Alanya olsun, Kemer olsun." (K25)

"Tek tesis işletmelerinde zaten ağırlıklı olarak aile işletmeleri. Yöneticilerini de zaman içerisinde çocukları büyüyor, onlar eğitimlerini alıyorlar işlerinin başına geçiyorlar... Zincirleşenler de Türkiye’de işte ikinci bir arazisi var veyahut işte bir sermaye oluşmuş ya bunu ya yatırımda değerlendirecek ya çarçur edecek veyahut da devlete verecek. Sonuçta yatırıma yönlendiriyor, ikinci bir tesis açıyor, üçüncü bir tesis açıyor." (K27)

"940 tane işletme belgeli tesis var, bunların yüzde üçü bile uluslararası zincir değil. Hepsi lokaller. Dünyada başka bir yerde var mı sizce? Ben hiç bilmiyorum." (K18)

Aile işletmelerinin yaygın olarak bulunması ise otel yönetiminde standartların belirlenmesi, kurumsallaşma ve profesyonelleşmeyi zorlaştırdığı için önemlidir. Bu nedenle yatırım tipi yöneticinin yaptığı işi ve profesyonel çalışmasını etkileyen bir faktör olarak ele alınmalıdır;

"Antalya'daki Türkiye'deki otelcilik bireysel otellerin hala varlığı yüksek oranda var. Bununla beraber zincir olma yolunda ilerleyen otel gruplarının da arttığını görüyoruz... Bu durum aslında otel yöneticiliğini de etkiliyor bence. Yani ne kadar çok kurumsal firma haline gelirse oteller yöneticilik de kurumsallaşmaya başlıyor bence veya profesyonelleşmeye başlıyor bence. Yani öyle bir izlenim veriyor çünkü daha standartlar oluşuyor, daha bir yönetim ilkelerini dikkate alarak yönetme becerileri geliştirmeye odaklanıyorlar ya da odaklanmaya çalışıyorlar." (OG1-1)

Resort otelleri ve aile işletmeleri bölgede yaygın olarak görülen yatırım tipi olarak belirlenmiştir. Araştırma katılımcıları Antalya bağlamında otel yöneticiliğini açıklamak için resort otel ve şehir oteller arasındaki farklar üzerinde yoğunlukla durmuşlardır. Deniz-kum-güneş üçlemesinin kitle turizmi kapsamında sunulduğu kıyı otellerinde verilen hizmetlerin daha çeşitli olmasından otelin örgüt yapısına, satış-pazarlama faaliyetlerindeki farklılıklara kadar uzayıp giden bir liste oraya çıkmaktadır. Bu nedenle resort otelcilik bağlamında yöneticilik ayrıca ele alınmalıdır. Öyle ki katılımcıların birçoğu şehir otelinden resorte ya da resotten şehir oteline yönetici geçişlerinin yaygın olmadığını belirtmiş, bu iki tip otel arasında geçiş yapan bir yöneticinin bir süre adaptasyon sorunu yaşayacağını ya da başarısız olacağını ifade etmişlerdir. Bunun yanında yukarıdaki alıntıda bir odak grup katılımcısının (OG1-1) belirttiği gibi uluslararası zincirlerde kurumsallaşma ve böylece işlerin profesyonelleşmesi beklentisi daha yüksektir. Aile işletmesi ve yerel zincirlerin yaygın olduğu Antalya'da ise otelciliğin standartlarının yeterince geliştirilemediği anlaşılmaktadır. Hatta bu yapının içinde Antalya'da kendine has bir otelcilik sisteminin geliştiği ileri sürülmektedir;

"Ciddi anlamda kendine has, şahsına münhasır bir otelcilik ve turizm anlayışı var Antalya'da. Yani baktığımızda çok ciddi bir potansiyeli olan ama o potansiyeli kullanamayan biraz böyle kara düzen giden bir şey var; sistemsizliğin içerisinde bir sistemin olduğu bir düzen var Antalya'da. Açıkçası bu. Bunu ne zaman fark ediyorsunuz; bunu Dubai gibi çok yeni bir destinasyona gittiğinizde, o insanların o işi nasıl paraya çevirdiğini gördüğünüzde aslında bunu idrak ediyorsunuz." (K12)

Ayrıca yöneticilik de bu kendine münhasır yapı içinde diğer destinasyonlardan ayrılmaktadır;

"Kendine münhasır bir yapıdır bu. Burada operasyonunuz çok iyiye, biraz da hesap biliyorsanız genel müdür olabilirsiniz." (K18)

Antalya’da yaygın bulunan yatırım tipi *yatırımcı özellikleriyle* birlikte düşünülmelidir. Bu tema altında otel yatırımcılarının özellikleri, temel yatırım alanının otelcilik ya da bunun dışında bir sektör olması ve yönetime müdahil olma düzeyleri incelenmiştir. Aşağıda yer verilen alıntılarda görülebileceği gibi yatırımcı özelliklerinin yöneticinin işini doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Buna göre profesyonel otel yöneticisinden beklenenler ve başarılı yöneticilik anlayışı farklılık gösterebilmektedir;

"Üçe ayırabiliriz aslında bir işte sanayicilerin, Türkiye’deki sanayicilerin otelleri. O gerçekten biraz daha yetkiyi tamamen verip sonuç bekleyen, sağ alt tarafa bakan sistem. Bir işte patronu işin başında, otelde, otelde kalan, en üst kattaki süit odayı kendine ayıran, ailesiyle işte aile ilişkilerinin de çok zor olduğu, eşinin çocuğunun yok yeğeninin bilmem çoklu ortaklı varsa ilişkinin zor olduğu ve operasyonu yöneten, hukuki cezai sorumluluğu alan. Bir de uluslararası zincir işletmeler de gerçekten işte manuelleri takip edip misafir memnuniyeti maksimum seviyeye getirecek yöneticiler. Yani üçe bölebiliriz diye düşünüyorum." (K16)

"Kurumsal, uluslararası zincirlerle bireysel patron otelleri arasındaki temel, en büyük fark o; bakış açısı. Kısa dönemli bakış açısı, uzun dönemli bakış açısı farkı var. Bir tanesi markasını güçlendirmeye yönelik faaliyetlerde bulunuyor. Bir tanesi o dönem, o sene karı arttırmaya odaklanıyor daha çok." (OG1-3)

"Bizim otelciliğin başında gerçekten otelci patronlar olsaydı, biz çok daha iyi yerlerdeydik ülke olarak. Ama işte tekstilci, inşaat sektörü ya da farklı bölgelerden gelmiş otelde çok para var, ben otelcilik yapacağım; ya da işte toprak sahibi toprağına otel yapıyor otelci olmuş; patron yapısı çok fazla Antalya’da. O yapı da bize zarar veriyor. Yönetici olarak zarar veriyor, Türk turizmi olarak zarar veriyor, çalışan olarak zarar veriyor, doğru yönetilmediği için." (K25)

Antalya’da otellerin yapısal özellikleri arasında ayrıca *hizmet tipi* değerlendirilmiştir. İçerik olarak bu temada her şey dahil sistemi ele alınmıştır. Her şey dahil sistemi misafirin sabit bir ödemeyi önden yaptığı, otelde yiyecek-içecek hizmetleri ve spor, eğlence gibi aktiviteleri içeren bir paket ürün satın aldığı sistemdir. Tur operatörleri aracılığıyla gelen misafirler ayrıca ulaşım, konaklama ve acentacılık hizmetlerini birleştiren paket turlarla Antalya’ya gelmektedir. Bu durumda otelin sunduğu konaklama hizmeti paketteki bir ürün olarak tur operatörü tarafından diğer hizmetlerle birleştirilerek misafirlere sunulmaktadır. Tatiliyle ilgili ödemelerini önden yapan misafir satın aldığı pakette yer almayan ek bir hizmeti talep etmediği sürece, tatili boyunca hiçbir harcama yapmadan memleketine geri dönmektedir. Bu sistem içerisinde bölgede bulunan otellerin neredeyse tümü her şey dahil hizmet sunmaktadır. Öyle ki Antalya’da otelcilik sektörü denince her şey dahil akla gelir. Araştırma katılımcıları otellerde uygulanan hizmet tipinden yöneticinin işini doğrudan etkileyen bir faktör olarak söz etmişlerdir. Örneğin çoğunlukla oda-kahvaltı ya da yarım pansiyon hizmet veren şehir otellerinde ekstra satış yapılarak otel karlılığını arttırmak amaçlanırken; her şey dahil hizmeti

sunulan Antalya'daki resort otellerde misafirlerin tüketimini kontrol altında tutabilmek, israfı önlemek gibi yollarla maliyet kontrolü sağlamak öne çıkmaktadır. Otel misafirlerinden ek gelir sağlanamadığı ya da tur operatörlerine bağımlı yapı nedeniyle satış fiyatlarında artışın çok güç olduğu bu durumda, Antalya otellerinin karlılığını arttırmada maliyetleri kısımaya başvurdukları anlaşılmaktadır;

"Bundan önceki dönemlerde özellikle oda-kahvaltı veya yarım pansiyon çalışan sistemlerde ekstraların çok arttırılmasına yönelik, işte daha fazla ne hizmet verip daha fazla nasıl ekstra gelir elde edilebilire yönelik ağırlıklı paradigmlar o anlamda kurulmuştu. Ama her şey dahile geçildikten sonra daha çok maliyet kontrolü ön plana çıkmaya başladı. Özellikle israfın önlenmesi, maliyetlerin kontrol edilmesi, karlılığı daha çok etkilediği için, bu konu daha çok ön plana çıktı." (K6)

"Her şey dahilinde verdiği o zararı, misafirin kullanmadığı alıp da çöpe giden o durumu en aza indirmek için burada ekstra çaba göstermeniz lazım." (K22)

Ayrıca uygulanan hizmet tipi nedeniyle yiyecek içecek kökenli çalışanların bir dönem otel yöneticiliğine daha fazla yükselebildiği aktarılmıştır;

"Her şey dahil çok yükselmeye başladı; her şeyi F&B zannettik. Bütün F&B müdürleri genel müdür oldu o dönemde. Ondan sonra her şeyin F&B olmadığı anlaşıldı." (K16)

"Üst düzey yönetici olma olayı sektörde her dönem farklı birimleri ön plana çıkarmıştır. Yani geçmişte öncelikle yiyecek-içecek kökenli yetişen insanlar genel müdür ya da üst düzey yönetici olur daha çok. Zamanla bu üstünlük önbüro ağırlıklı olmaya başladı çünkü geçmiş dönemde önbüro dediğimiz zaman önbüro müdürü otelin tüm satışından da sorumluydu. Şu an baktığımız zaman genel müdür pozisyonuna gelenlerin bir kısmı -bana göre tabii, benim düşüncem- satış-pazarlama yönü güçlü olan insanlar. Tabii ki yine belli bir tecrübe aranıyor ama satış-pazarlama yönü güçlü olan yöneticiler tercih edilmeye başlandı." (K8)

Antalya'da bulunan otellerin yapısal özelliklerinden bahsederken *örgüt büyüklüğü* üzerinde de durulmalıdır. Otellerde her şey dahil sistemiyle çok sayıda hizmet bir arada sunulurken, bir otelin sahip olduğu yatak ve oda sayısı nedeniyle bu büyük bir organizasyonu ve operasyon faaliyetini yönetebilme becerisi gerektirmektedir. Oda sayısı ve yatak kapasitesiyle doğru orantılı olarak işletmede çalışan personel sayısı da artmaktadır. Birçok katılımcı bu nedenle bu büyük ölçekli otelleri bir kasaba yönetmeye benzetmişlerdir;

"Ortalama 300-400 tane personel çalıştıran, günlük ortalama 1,000-1,500 tane misafiri organize eden bir yapıdan bahsediyoruz. Yani küçük bir köyden bahsediyoruz aslında. 2,000 kişiye, yaklaşık 2,000 kişinin yediği, içtiği, eğlencesi, mutluluğu, huzuru, sağlığı, güvenliğini sağlamaktan sorumlu olduğunuz koca bir kasaba yönetiyorsunuz." (K2)

"Manavgat 3,500 yatak kapasiteli bölgenin en büyük tesislerinden biri (...). (...) 1,000 oda, 2,000 yatak, 2500'e çıktığı zamanlar oldu. Büyük tesislerde yöneticilik yaptım. O tesisleri yönetmek bir beldeyi yönetmek gibi. Yöneticilik bir sanat!" (K3)

Örgüt büyüklüğüyle paralel olarak günlük otel operasyonlarını yönetebilmek öne çıkmaktadır. Otel yöneticilerinin bu alanda yetkin ve tecrübe sahibi olması gerekmektedir. Görülebileceği gibi **tarihsellik** ve **yapısallık** ana teması altında ele alınan faktörler, bölgede otel yöneticiliğinin şekillenmesinde rol oynamış görünmektedir.

Bunun yanında araştırma bulguları yönetici düzeyinde bireysel koşulların önemine işaret etmektedir. Aynı zamanda yönetici profilini yansıtan bulgular *eğitim*, *tecrübe* ve *yetkinlikler* olmak üzere üç temada açıklanmış, otel müdürlerini niteleyen bu özellikler **yöneticilik** ana teması altında ele alınmıştır.

Antalya’da görev yapan üst düzey otel yöneticileri genellikle yükseköğrenim düzeyinde *eğitime* sahiptir. Benzer şekilde mevcut araştırmanın katılımcılarının da biri hariç tamamı üniversite mezunudur. Otelcilik faaliyetleri ilk başladığı dönemlerde yöneticiler “alaylı” diye tabir edilen, sektörde tecrübe edinerek yükselenler ve başka alanlarda eğitim görmelerine rağmen otelciliğe ilgi duyarak bu işe girenlerden oluşmaktadır. Ancak turizm otelcilik alanında eğitimin başlaması ve yaygınlaşmasıyla müdürler arasında otelcilik eğitimi alanların oranı artmıştır. Bu haliyle süreç içinde yöneticilerin eğitim düzeyleri de yükselmiştir. Aşağıdaki alıntılar bu yöndeki bulguları göstermektedir;

"Otelciler de otel müdürleri de daha eğitimli otel müdürleri ortaya çıkmaya başladıkça eğitimli yani yüksek eğitimli kişileri tercih şeyi artmaya başladı istihdam anlamında... Şimdi yani dolayısıyla çoğu artık otel yöneticiliği yapan kişilerin çoğu yükseköğrenim görmüş kişiler." (K1)

"Çoğu arkadaşlarımızın üniversite mezunu, öyle söyleyeyim. Ağırlıklı olarak turizm üzerine eğitim almış arkadaşlar. Bir dönem bizim yeni başladığımız dönemlerde alaylı tabir ettiğimiz arkadaşlar da sektörde çekirdekten yetişip gelmişti ama artık büyük bir bölümü üniversitelerden mezun. Bunun eğitimini almış arkadaşlar." (K10)

Ancak turizm ve otelcilik alanında eğitim tek başına hiçbir zaman yeterli görülmemektedir. Bu nedenle eğitimle birlikte sektörde *tecrübe* kazanmanın önemi üzerinde durulmuştur. Hatta bir katılımcıya göre eğitim ikinci planda kalmaktadır;

"Antalya’da öyle bir şey ki üniversite sadece bir etiket maalesef. Gittiğin zaman senin eğitim seviyene inanın bakılmıyor. Neye bakılıyor biliyor musun; nerede çalışmış." (K22)

Otelde yönetici olabilmek için, özellikle de başarılı bir yönetici olabilmek için otelde en alt kademelerden birinde başlayarak yavaş yavaş yükselmek, mümkün olduğunca farklı departmanda tecrübe edinmek ve otelin işleyişini kavramak öne çıkmaktadır. Bölgedeki yöneticilerin de özellikle resort otelcilik deneyimi olan, çekirdekten yetişerek yöneticilik düzeyine gelmiş kişiler oldukları ifade edilmiştir. Ayrıca yöneticinin yetişmesinde usta-çırak ilişkisi örneği verilmiştir. İyi bir yöneticinin yanında çalışmak, onun çalışmasını takip etmek

yönetici adayları için bir işbaşı eğitimi süreci gibidir. Bu haliyle otelcilik sektöründe işi yaparak öğrenmenin öne çıktığı söylenebilir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi Antalya kendi turizm otelcilik anlayışını geliştirmiş, kendine özgü koşulları olan bir destinasyon olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle katılımcılar bu bölgedeki otelcilik anlayışla ilgili deneyim kazanmaktan önemle söz etmişlerdir;

"Yöneticilere gelince İstanbul'dakiler yine bir tık daha kurumsal, bir tık daha eğitilmiş olduğunu düşünüyorum ben çünkü daha böyle yabancı chain'lerde çalışmış tarzda. Ama hani operasyonda da buraya geldiği zaman çok başarılı olamıyorlar çünkü bu kadar yoğun operasyonda çalışmış değiller. Böyle bir bocalıyorlar. Buradakiler hepsi çekirdekten yetişme. Hani hepsi tabii kendi çapında başarılı." (K24)

"Bana kalırsa Antalya'daki yöneticilik daha ağır ve daha ihtisaslaşma istiyor. Daha çok tecrübe istiyor. Şehir otelciliğinde birazcık bir şeyi sistemini oturttuğunda, elindeki departman müdürleri de sistemi iyi kurabildiğin anda ondan sonra gerisi satış pazarlamadır. Antalya'da satsan da hayatın durmuyor yani." (OG2-3)

Yönetici özellikleri arasında eğitim ve tecrübenin yanında sahip oldukları *yetkinler ve özelliklerden* bahsedilmiştir. Bu konuda uzun saatler özverili çalışma öne çıkmaktadır. Neredeyse hiçbir otel yöneticisi mesai saatleriyle işi sınırlandırmamakta, kendilerine ihtiyaç olduğu sürece çalışmaya devam etmektedirler. Yabancı dil bilmek, öngörülü ve dinamik olmak, pratik çözümler üretebilmek, insanlarla iyi iletişim kurabilmek, prezantabl olmak, liderlik vasıflarına sahip olmak gibi çok sayıda özelliğe sahip yöneticiler bulunduğu ifade edilmiştir. Ayrıca departmanlar hakkında teknik yeterliliğe sahip olmak önemli görülmektedir;

"Vizyonu iyi olan, ondan sonra kendisini sürekli yenileyen, pratik çözümler üretebilen, dinamik bir yapıya sahip bir yönetici profili çıktı." (K7)

"Türk yöneticiler kendilerini çok üst düzeyde geliştirdiler ve şu anda dünyada hem resort otelcilikte hem şehir otelciliğinde sektörün gerçekten böyle aradığı, dürüstlüğüne, çalışkanlığına, mesai gözetmeksizin özverili çalışmalarına çok değer verdiği bir yönetici profili oluştu Türkiye'de." (K6)

"En az iki yabancı dil bileceksin. En az bir hani 3 sene, 5 sene o pozisyonda görev alman lazım. İnsan ilişkilerinin iyi olması lazım. Bir defa prezantabl olman lazım, misafirle konuşacaksın sonuçta. Hani çalıştığın işe hakim olman lazım, tecrüben olması lazım. Bunlar olmazsa zaten olmaz. Bunlardan bir tanesi olmazsa da olmaz." (K22)

Ancak bu örneklerle karşın bölgede önemle altı çizilen bu yetkinliklere sahip olmadan yöneticilik görevini üstlenen müdürlerin olması da tartışmaya açılmaktadır. Aşağıda bir katılımcı bu soruna dikkat çekmektedir;

"Gerçekten işini dört elle sarılıp iyi iş çıkaran arkadaşlarımız var. Bizlerin şikâyetini hakkımızı alamamak bu kadar mücadeleye rağmen. Diğeri de etliye sütlüye karışmadan sadece patrona evet diyerek yürüyen, hiçbir şekilde tartışmayan, cebine girene bakan... Üçüncü profil de kalifiyesiz yönetimler verilen. İşte

yapar ya! Bizim oğlan yapar! Önbüroymuş, genel müdür yapayım ne olacak! Satış müdürü yapayım ne olacak! Ucuza çalışıp maaş olarak ama yetki alan bir profil. Onlardan çok fazla. 3 tane profil anlattım ben size, 3 profile çıkıyorsunuz Türkiye turizmini temsil ediyorsunuz." (K25)

Özetle **yöneticilik** ana teması altında Antalya’da üst düzey otel yöneticilerinin profili yansıtılmaktadır. Bölgedeki yöneticilerin sahip oldukları eğitim düzeyi, tecrübe ve yetkinlikleri öne çıkmıştır. Ayrıca bu bölümde aktarılan bulgular merkezde yönetici olmak üzere, bölge otelleri ve otelcilik sektörünün yapısına, ekonomik, politik kararlar ve tarihi gelişmelerle otelcilik faaliyetlerinin sürecine ilişkin bilgiler sunmakta, tüm bu faktörlerle şekillenen bağlamın yöneticiler üzerindeki etkisini göstermektedir.

3.6.2. Otel Yöneticiliğinde Profesyonelleşme

Analiz sonucunda profesyonelleşme sürecine ilişkin önemli bulgulara ulaşılmıştır. Otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesinin yazınla uyumlu olmakla birlikte kendi özel şartlarına göre şekillenen göstergeleri tespit edilebilmiştir, çünkü Antalya’nın tarihsel ve yapısal koşulları yukarıda ele alınan yönleriyle özgün bir bağlam yaratmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi veri seti tümevarım yaklaşımıyla analiz edilmiştir. Belirlenen kodların temalaştırılmasında ise yazınla birlikte bir değerlendirmeye gidilmiştir. Sonuç olarak Tablo 3.5’te görülen temalara ulaşılmıştır. **Profesyonelleşme** ana tema olarak belirlenmiş, tespit edilen temalar (*alana özgü bilgi ve beceriler, özerklik, etik ilkeler, birlik faaliyetleri, alanı koruma ve meslek sevgisi*) Antalya bölgesinde otel yöneticiliğinin profesyonelleşme göstergelerini yansıtır şekilde bu ana temanın altında gruplanmıştır.

Tablo 3.5 Otel Yöneticiliğinde Profesyonelleşme

Ana Tema	Alt Tema	Açıklama
Yöneticiliğin Profesyonelleşmesi	Alana özgü bilgi ve beceriler	Otelcilik alanına özgü bilgi, otel yöneticiliği yapabilmek için bu bilgi temelini eğitim, tecrübe ve yetkinliklerin geliştirilmesi yoluyla edinme
	Özerklik	Otel yöneticisinin sahip olduğu bilgi temeline dayalı karar verebilmesinde yaşadığı sorunlar, işverenin yöneticiye karar almada sağladığı özgürlük
	Etik ilkeler	Temel etik ilkeler (evrensel değerler), kendi çıkarını ya da sadece patronun çıkarını öne koymamak, sorumlu yöneticilik anlayışı, tüm paydaşlara karşı sorumluluk; buna karşın alanda görülen etik ihlaller
	Birlik faaliyetleri	Otel yöneticilerini temsil etme, eğitimler düzenleyerek sektörel bilgileri paylaşma, yöneticiler arasında sosyal ağ oluşturma, kademeli üyelik yapısıyla farklı düzeyde yöneticileri üye yapma ve iş bulmalarına yardımcı olma gibi faaliyetler; aynı zamanda birliklerle ilgili beklenti ve eleştiriler
	Alanı koruma	Otel yöneticisi olabilmek için kriterlerin getirilmesi, meslek yasası çıkarılması, sertifikasyon sistemi geliştirilmesi yönünde çabalar
	Meslek sevgisi	Otelcilik uğraşını sevmek, geçimini sürdürmenin ötesinde otelciliğe atfedilen anlamlar, hizmet odaklılık

Profesyonelleşmeye ilişkin bulgularanan temalar yazınla paralellik göstermekle birlikte içerik olarak farklılaşan anlamlar ya da yeni boyutlar kazanmaktadır. Örneğin ikinci bölümde ele alınan özellikler yaklaşımına göre temel meslek özelliklerinden biri olarak değerlendirilen bilgi temeli ya da bütünü bu araştırmada da bir tema olarak tespit edilmiştir. Ancak otelcilik alanında bilgi temelini oluşmasında sadece biçimsel eğitim değil, bununla birlikte (belki de daha önemli olarak) tecrübe ve yetkinliklerden ağırlıklı söz edilmiştir. Bu nedenle bu tez çalışmasında *alana özgü bilgi ve beceriler* teması otelcilikle ilgili alınan eğitimler, tecrübe ve yetkinlikleri açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle otel yöneticiliği alanında bilgi temeli eğitimler, tecrübe ve yetkinlikle dayalı şekilde oluşmaktadır. Bunların tümüne bir yöneticinin sahip olması gerekmektedir;

"Her konuda profesyonelleşme için temel şey eğitim öğretimdir, kesin." (K1)

"Okullarda yönetici yetiştirilmiyor. Okullarda işin temeli ve altyapısı veriliyor, gösteriliyor. Yöneticilik yaşayarak öğreniliyor. Okullarda öğretilenlerle gelip burada birebir cephede başarılı olabilme şansınız yok." (K3)

"İşin bir bilgi yönü vardır, bir tecrübe yönü vardır. Bilgiyle tecrübe birbirinden çok farklıdır. Tecrübe biraz da deneme yanılma ile yaptığınız hatalardan çıkarttığınız derslerdir. Bilgi bir yerde okuduğunuz, doğruluğu teyit edilmiş olsun, olmasın bazı bilgilerden oluşmaktadır. Ama bu işin bir de üçüncü boyutu var; bir de liderlik noktası var. Yani her otelin başına bir lider bulamazsınız. Her otelin başına bir genel müdür bulursunuz ama her otelin başına bir lider genel müdür bulamazsınız. Dolayısıyla sizin otel yöneticisi olarak lider olmanız lazım aynı zamanda." (K17)

Ancak katılımcılar sıklıkla bu bilgi temeline ve gerekli becerilere sahip olmayan adayların yönetici görevine getirildiğinden ya da sahip oldukları bilgiye yeterli değer verilmediğinden şikayet etmişlerdir. Bu değerlendirmelerden yola çıkarak, yazınla uyumlu bir alana özgü bilgi temelinden söz edildiği, ancak bununla birlikte bu önemli profesyonelleşme ölçütünü yerine getirmeden de otel yöneticisi olunabileceği yönünde çıkarıma varmak mümkündür. Dolayısıyla profesyonelliğin bir göstergesi ya da ölçütü olarak değerlendirilen bilgi temeline benzer içeriğe sahip alana özgü bilgi ve beceriler teması tespit edilmiş olsa da profesyonelleşmenin bu temasıyla ilgili otel yöneticiliği alanında sorunların olduğu sonucuna varılabilir.

"Önüne gelen otel müdürlüğü yapıyor yani. Değil yani otel müdürlüğü bir profesyonelliktir, okulu vardır. Ne bileyim işte okuldan sonra işte tecrübe kazanmak için otelleri vardır. Daha sonra yetişir. Yani bugün atıyorum işte herhangi bir üniversiteden mezun olup birkaç yıl otelde çalışıp ondan sonra başka yere gidip hemen genel müdür olmak, genel müdür yardımcısı olmak zor. Olmaz yani öyle bir şey." (K19)

"Güvensizlik çok fazla. Yöneticiye inanmamak çok fazla. 'Ne var, ben de yaparım. Zaten müşteri geliyor. Otelcilikte ne olacak, ben de yaparım'. Bu mantık çok fazla. 'Benim çocuğum da yapar. Üniversite okudu

işte. Gelecek, bu işi yapacak'. Yapamaz! Yani bu işi çocuğun isterse en iyi işte Harvard mezunu olsun gelsin, bu işi oturup da burada yönetici olamaz. Onun bir süreci var. Onun otelciliğin sistemini öğrenmesi var." (K25)

Bulgularda öne çıkan bir diğer tema *özerklik* olmuştur. Katılımcılar özerkliği alan düzeyinde otel yöneticiliği eğitime, yöneticilikle ilgili alınacak politik kararlara etki etmede değil; örgüt düzeyinde karar alabilmede ele almışlardır. Diğer bir deyişle, işverenin kendilerine tanıdığı yetkiyle ve karar almada tanıdığı özgürlükle açıklanabilir. Özerklik bu şekilde doğrudan patron-yönetici ilişkisi şeklinde değerlendirildiği gibi, yerel zincirlerin yapılanmasıyla ilgili de olabilmektedir. Örneğin Antalya'da birkaç oteli bulunan yerel zincirlerde satın alma ve satış pazarlama gibi bazı departmanların merkezileştiği, otel yöneticisinin yetkilerinin daraldığı görülmektedir. Katılımcılar özellikle zaman içinde bir değişim yaşanarak bu yapılanmanın öne çıktığını, bölgede gerçekleştirilen genel müdürlüğün yerini işletme müdürlüğüne bıraktığını ifade etmektedir;

"Görüntüde bazen bir işletme müdürü ya da genel müdür pozisyonunda birisini görebiliyorsunuz ama hani bizim o duayenlerin yaptığı bir genel müdürlüğü yapmıyorlar. Yani yetkileri, sorumlulukları çok kısıtlı. Hani sadece operasyon anlamında bir yetkileri oluyor ama diğer konuda bir imza yetkileri olmuyor. Birçok şeyi yönetebilir durumda olmuyorlar. Sektörün en büyük sıkıntılarından bir tanesi bu." (K20)

"Uluslararası zincir işletmelerde executive manager dediğimiz karar verici; sorumluluk var, yetki var. Ama bu şimdiki işletmelerde sorumluluk var, yetki yok! Bu ister zincir otel olsun, Türk zincir otel olsun, isterse bireysel yani bir patrona ait bir otel işletmesi olsun veyahut da bir patrona ait 3-4 tane işletme olsun sonuç değişmiyor. Aynen; sorumluluğu var fakat yetkisi yok. Onu uygulamaktan sorumlu. Ama uluslararası zincir otellerde belli sınırlarda yetki var." (OG1-4)

Katılımcılar kendi bilgi birikimlerini yöneticilik işini gerçekleştirmede kullanamadıklarını, işverenleri tarafından manipüle edilerek otel yöneticiliğiyle ilgili "doğruları" örgütte gerçekleştiremediklerini aktarmışlardır. Bu haliyle özerklik önemli bir profesyonelleşme teması olarak belirlenmiş, ancak bu tema daha çok özerkliğin sağlanamaması olarak şekillenmiştir;

"Türkiye'de tabii süreç çok hızlı geliştiği için ve yatırımcı konumunda olan birçok firmanın ölçeği de şeydir, genelde aile işletmesi tarzında olduğu için oralarda aslında aile her zaman işin içinde. Aslında profesyonellere tam anlamında yetki devri yok gibi görünüyor." (K5)

"Patronlar bir yıl ya da iki yıl bir oteli işlettikten sonra en iyi otel yöneticisi olarak görüyorlar kendilerini. Yani her şeyi öğrendim, her şeyi biliyorum ve 'tereciye tere satma' diyorlar örneğin. Bir patron, bir otel müdürü kendi görüşünü söyleyeceği zaman ondan daha çok şey biliyor veyahut da bildiğini karşı tarafa ima ediyor. Böyle de bir şey var yani karşıdaki kişi profesyonel deyip bakmıyor, ben en az senin kadar hatta senden daha iyi biliyorum diyen var." (OG1-4)

"Antalya'da bunun bu know how dediğimiz profesyonel yöneticilik maalesef son zamanlarda çok ileri gitmedi. Tam tersi geriye doğru gitti çünkü bugün -bunu söyleyeceğim- yatırımcı otelcilikle ilişkisi olmasa da genel müdürüne verdiği değer kadar veyahut genel müdürüne sağladığı imkanlar kadar ona yetki vermiyorsa o zaman patronun zihniyetiyle yürüyor demektir. Bu da profesyonel yöneticiliği engelleyici bir unsurdur." (K19)

Ancak burada yöneticileri patronun her istediğini yerine getiren, pasif bir rolde görmemek gerekir. Birçok yönetici otelcilik bilgi ve tecrübesine göre işverenleri yönlendirmek için mücadele ettiklerini ve işletme için doğru uygulamaların gerçekleştirilmesi, kararların alınması için onları ikna etmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu haliyle yöneticinin yetkinlikleri arasında değerlendirilen tüm paydaşlarla iletişim kurabilme becerisi altında patronla ilişkileri yürütebilme en önemli boyutlardan biri olarak tespit edilmektedir.

Yöneticilere yetki devrinin tam anlamıyla yapılmıyor olması ve otel müdürünün özerk bir yönetim kuramıyor olmasının nedenini diğer bir tema olan *etik ilkeler* bir ölçüde açıklamaktadır. Katılımcılara göre daha önce meslek etiğine uymayacak yönetici davranışları nedeniyle yatırımcılar yöneticiye duyduğu güveni kaybetmiş ve işin sürekli kontrolünü sağlama ihtiyacı hissetmişlerdir;

"Art niyetli hırsızlık, arsızlık yapan yöneticiler de oldu. Doğruya doğru! Onlardan da yatırımcının sıdkı sıyrıldı aslında. Ondan sonra dedi ki 'Ben çok kazık yedim. Kendim öderim, kendim hata yaparım, kendim öderim maliyetini.' İş yani sadece yatırımcıya değil; yöneticilerde de sıkıntı vardı o dönemde." (K16)

"Adam tamam güveniyor sana yetkiyi her şeyi veriyor. Sen ondan sonra patronun kazandığına göz dikiyorsun. Kendin daha fazla nereden para kazanırsın ona bakıyorsun. Satın almasını sana bırakmış adam, oradan yiyorsun. Satışını sana bırakmış, oradan yiyorsun. Yani böyle para hırsı, mesleki hırsın önüne geçti. Böyle olunca da yatırımcı bu sefer diyor ki 'ben genel müdür aldım. Siz bundan şikayet ediyordunuz, ben genel müdür aldım. Bütün yetkiyi de verdim. Bana bunu yaptı' diyor. Bir de öyle bir profil var." (K25)

"Burada aslında öz eleştiri de yapmak gerekiyor. Şöyle bir durum söz konusu şimdi bizim duayenlerimiz bu işi yabancılardan öğrendikten sonra şimdi bizim maalesef kanımızda şark kurnazlığı var. Ya biz bu işi yabancılardan öğrendik. Onlar bu işi gerçekten iyi yapıyorlardı ama bizim kötü niyetli olanlarımız -biz herkesi tabii ki bu şeye sokamayız. İçlerinde çok iyi insanlar, çok kıymetli insanlar var çünkü- ama içlerinden kötü niyetli olanlar, birkaç tanesi bunlar şöyle bir şeye giriştiler; mal satın alırken örneğin dedi ki 'Bu malı senden bütün sezon boyunca alırım ama ben de senden karşılığında şunu isterim'." (K20)

Görülebileceği gibi yöneticiler kendileriyle ilgili bir öz eleştiri geliştirmektedir. Ancak sözü edilen ihlallere ve etik dışı davranış sergileyen yönetici profiline karşın, otel yöneticiliğinin etik ilkelerine yönelik önemli bulgulara da ulaşılmıştır. Etik ilkeler profesyonelleşme için bir önkoşul olarak değerlendirilmektedir. Alanda biçimsel mesleki

kodların yokluğunda, bunun oluşturulması ve izlenmesine yönelik bir öngörü ve tartışma ortaya koyulması değerlidir. Yöneticiler hem gerçekleştirebildikleri hem de ulaşılması gereken ideal durum olarak ilkelerden söz etmişlerdir. Bu anlamda başta otel çalışanları olmak üzere tüm paydaşlara ve çevreye karşı duyarlı olmak öne çıkmaktadır. Ayrıca profesyonel yöneticiliği etik yönetim sergilemeye eş tutan bazı görüşler de dile getirilmiştir. Ancak burada dikkat çekici bir bulgu da etik ilkelerin diğer temalar kadar sıklıkla tekrarlanmamasıdır. Örneğin özerklikten hemen tüm katılımcılar söz etmiştir. Etik ilkeler ise kimi görüşmelerde hiç gündeme gelmemiş, kimi katılımcılar da dar kapsamlı olarak konuyu ele almıştır. Etik ilkeleri yazında tarif edildiği gibi tüm paydaşları kapsar şekilde ve topluma hizmet öngörüsüyle ele alan katılımcılardan alıntılara aşağıda yer verilmiştir;

"Profesyonel yöneticilik iyi bir insan olmak, iyi bir vatandaş olmak." (K26)

"Gedeme yaylasındaki kalenin içini gidip biz otel müdürleriyle kendimiz temizledik. Pislik içindeydi. Orayı turizme biz müdürlerimizle birlikte üç günlük bir çalışmayla bütün otları biçerek, kaleyi ortaya çıkararak Kemer Belediyesiyle birlikte biz yaptık. Şimdi oraya bir tur düzeni açıldı." (K21)

"Antalya'ya zaten gönül verdik biz. Destinasyon tanıtımıyla ilgili çok kendimizce de bir şeyler yapmaya çalışıyoruz yani otel yöneticiliğinin haricinde." (K16)

"Günlük düşünmeyeceksiniz. Sizden sonra gelen nesilleri, ülkenizin geleceğini, bölgenizin geleceğini mutlaka düşünmelisiniz. Yöneticilik burada saklıdır." (K19)

Bunların yanında ayrıca bir katılımcı etik ilkelerin uygulanmasıyla yatırımcı tipi ve yöneticilerin özerklik düzeyleri arasında ilişkiye dikkat çekmiştir. Aşağıdaki alıntıda da görülebileceği gibi yatırımcının yöneticiden temel beklentisi otel doluluğunu ve işletme karlılığını yüksek tutmasıdır. Bunun sağlanması içinse tüm paydaşların çıkarlarını gözetken kararların değil, maliyeti en düşük tutan kararın alınması beklenir;

"Maalesef yatırımcılar da profesyonel değiller. Yani onların da eğitilmesi gerekiyor ki bu tarz bir yöneticinin yolunu açsın. Yani yatırımcı da şuna bakıyor; yani sen nerede ne kadar çalıştın, otelimi doldurur musun, bütçen ne? Yani bana ne kadar kar yaptırırsın yani bütçede de bu. Ama işte çevreyi ne kadar koruyacaksın, su tüketimini ne kadar azaltacaksın, gıdadaki politikan ne olacak, hijyendeki politikan ne olacak, personeldeki politikan ne olacak; yani bunlarla ilgili bir yatırımcı yok. Yani varsa da çok az bunları soran, bunları isteyen." (K26)

Alanyazından hatırlanacağı gibi uğraş gruplarında bu etik kodların taşıyıcısı konumunda meslek örgütlerinden özellikle söz edilmektedir. Turizm ve otel işletmeciliği alanında bu düzeyde bir örgütlenme olmadığı anlaşılmaktadır, ancak katılımcılar profesyonelleşme için atılan adımlardan söz ederken *birlik faaliyetlerinden* bahsetmişlerdir. Bu nedenle otel yöneticilerinin üye oldukları, takip ettikleri birer sivil toplum kuruluşu olan profesyonel

birlikler ve faaliyetleri bir tema altında incelenmiştir. Birliklerin yöneticileri temsil etmesinden, düzenlenen eğitimlerden, diğer yöneticilerle bir araya gelme şansı sunmasından ve bir sosyal ağ kurmasından bahsedilmiştir. Aşağıdaki alıntılar da bu yönde değerlendirmeleri yansıtmaktadır;

"POYD'un 30 yıllık bir geçmişi var. Şu an bu sektörde bugün buralara gelmemize çok büyük emeği geçen insanların kurduğu çok büyük uğraşlarla, o günkü yokluklarla bugüne kadar taşınabilen, bugün de sadece Antalya'nın değil Türkiye'nin birçok yerinde söz hakkı olan, protokolde yeri olan, mutlaka fikri sorulan, bir konu hakkında akıl danışılan bir STK haline geldi." (K2)

"Biz şu anda ne yapmaya çalışıyoruz; kendi içimizde bir eğitim vermeye çalışıyoruz. Yöneticilere vermeye çalışıyoruz aslında. Ve de aslında sektörün ihtiyaçlarını tespit edip onları bulmaya çalışıyoruz." (OG2-3)

Otel yöneticilerin Tablo 3.3'te sunulduğu gibi çok sayıda birlikte üyeliklerinin bulunduğu görülmektedir. Ancak Antalya'da doğrudan otel yöneticilerine hitap etmesi yönüyle Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD) öne çıkmaktadır. POYD'un üyelik konusunda esneklik sağladığı, departman yöneticilerine de üyelik imkanı sunduğu anlaşılmaktadır;

"Skal olabilmeniz için şey olmanız gerekiyor genel müdür yardımcısı ve genel müdür pozisyonunda olmanız gerekiyor en az ama POYD'da öyle bir şey yok. POYD'da bir departman yöneticisi de olabilirsiniz üye olabilmek için." (K20)

Birliklerin katkılarından söz edenler kadar, faaliyetlerini ve misyonlarını yetersiz gören ve eleştiren yöneticilerin varlığı da dikkat çekmektedir. Öncelikle alanda herhangi bir birliğin tüm üyeleri kapsayıcı bir konumda olmadığı görülmüştür. Bu araştırmanın katılımcılarından da herhangi bir birliğe üye olmayanlar bulunmaktadır. Birliklere yöneltilen eleştiriler ise genellikle sergiledikleri çabaların tüm alanın sorunlarını çözmek için yeterli olmadığı yönündedir. Bunun yanında birlik faaliyetlerinin ve etkinliklerinin kuruluş amacını yansıtmadığı, alanda profesyonelleşmenin sağlanmasının birlikler tarafından hedeflenmediği eleştirisi de yapılmaktadır.

"Sadece işte senin F&B hani yiyecek cost'un, kahvaltıda kaç 4 Euro mu, 5 Euro mu? Hani bunlar tabii ki önemli yani karlılıkta ama esas önemli olan evet hem 3 Euro'ya düşürebilmek hem de onu düşürürken sen personelin gelişimini yapabiliyor musun? 12 ay istihdamda, pandemideki tavrın ne? Ne yaptın ya da işte lobicilik faaliyeti ya da bakanlığa ne kadar baskı yapabiliyor turizm sektörü, hangi haklarını alabiliyor? Örgütlenmeler ne çerçevesinde gelişti? Yani anlatabildim mi? Bunlar da profesyonel yöneticinin derdi olmalı ve mesleki örgütlenmeler bu konularda da bir şeyler yapmalı ki o zaman örgütlenme olacaktır. Yani homojen küçük yapılarda bir araya gelelim işte cost'umuzu soralım ya da suyu nereden alıyorsun, eti kaç a aldın ya da sen bunla anlaşma yaptın. Yani bunlar daha alt detaylar. Yani üstlerde daha başka konuları halletmek lazım." (K26)

"Derneklerin kuruluş amaçları nedir? Yani o sektördeki veya işte hangi bölümü temsil ediyorsa o bölümün sorunlarına çözüm üretmek amacıyla kurulması gerekir. Asli işin bu olması lazım ama özellikle bu bölgede yani bu işlerin çok fazla iyi yürütüldüğünü düşünmüyorum ben." (K7)

Öte yandan POYD'un kurulduğu dönemde sertifikasyon sistemi geliştirmek üzere çabası olmuş ancak bu gerçekleştirilememiştir. Aslında otel yöneticiliğinde *alanı koruma* çabası üzerinde önemle durulmaktadır, bu yüzden ayrı bir tema olarak ortaya çıkmıştır. Eğer bir sertifikasyon sistemi geliştirilebilse, birlikler ya da yasal düzenleme yoluyla alana girişler (çalışan, yönetici ve yatırımcı düzeyinde) kontrol altına alınabilse, otelci olabilmek için bazı kriterler uygulanabilse bunun profesyonelleşmeye önemli katkılar sunacağı ifade edilmiştir. Süreç içinde bu kaygılar çeşitli şekillerde dile getirilse de sonuç alınamadığı anlaşılmaktadır.

"POYD'un temel hedefi o zaman için -onu maalesef uygulayamadılar- üst yönetimlerin sertifikasız işe alınmaması idi. Yani üst yöneticilerin sertifikasyonu hususundaydı bizim çalışmamız." (K1)

"Herkes turizmciлик yapabiliyor. Mesleğin hiçbir şeyi yok, saygınlığı yok. Hatta meslekler için şimdi şöyle bir şey başladı; turizmcı alacağımıza mühendis alalım, onu alalım, sosyolog alalım, onları çalıştıralım, daha fazla katkı sağlar denilen bir yapıya dönüştüler." (OG1-1)

"Bizde en önemli sıkıntı -ben çok uğraştım ama beceremedim- sektörün bir kanununun olmaması. Çok acı! Yani şu an Türkiye'de herhalde her üniversitede turizm işletmeciliği ya da otelcilik diye bir bölüm var. Bu bölümden mezun olan ben 86'da mezun oldum, o günden bugüne binlerce insan var. 4 yıl emek verip ailesinin parasıyla burada okuyup mezun olan ama eline çarşaf gibi verilen diplomada, benimkinden şöyleydi sizlerde de öyledir herhalde, kanunun tanımış olduğu tüm haklardan yararlanır diye bir cümle vardı. Hiçbir hak yok. Yani lisesini, üniversitesini okuyup sektöre faydalı, donanımlı bir insan olmaya çalışıyorsunuz. Ama kanununuz olmadığı için, sizi koruyan herhangi bir kanun olmadığı için otel yöneticisi kim olur dediğiniz zaman bakkal çırağı bile otel yöneticisi olabilir." (K8)

Bu sorunların aşılması için devlet desteği kadar başta birlikler olmak üzere otel yöneticileri ve diğer paydaşların da çaba göstermesi gerektiğine inanılmaktadır. Öyle ki bir yönetici sorumluluğun otel yöneticilerinde olduğunu aşağıdaki gibi bir soru cümlesiyle ifade etmiştir;

"Ben mimar olarak bir turizmcinin oturması gereken koltukta oturuyorsam bunun sebebi, müsebbibi ben miyim, turizmciler mi!" (K3)

Görüldüğü gibi burada ele alınan profesyonelleşme temalarının ya anlamının değiştiği ya da profesyonelleşme ölçütü olarak tespit edildiği halde alanda gerçekleştirilemediği anlaşılmıştır. Bu haliyle araştırma bulguları profesyonelleşmede sorunlara işaret eder niteliktedir. Ancak bu bölümde ele alınan son tema olan *meslek sevgisi*², sözü edilen tüm

² Otel yöneticiliğini "meslek" olarak nitelemedeki teorik güçlüğü rağmen bu tez çalışmasında İngilizce yazında geçen "sense of calling" (Hall, 1968) ifadesini meslek sevgisi olarak Türkçe yazına uyarlamak uygun görülmüştür.

sorunlara rağmen otelciliğe duyulan sevgiyi ifade etmektedir. Koşulların iyileştirilmesi, profesyonelliğin arttırılması için eleştiriler geliştirilse de hizmet odaklı olma, yaptığı işi sevmeye ısrarla vurgulanmıştır. Aşağıda yöneticilerin üstlendiklerini görevlerine duyduğu bağlılığı ve sevgiyi örnekleyen bazı alıntılara yer verilmiştir;

"Turizm tamamen sevgi üzerine kurulu. Bu işe gönül vermeyen insan bu işi yapamaz." (K3)

"Türk yöneticiler temel özellikler kendilerinde olduğu için insan sevgisi, kültürlerinde olan misafirperverlik, işte gelen insanları sevmek saymak, onlara iyi davranmak kültürü bir kere yolun yarısını her Türk yöneticisi aşmış oluyor. Elemanken bir kere onlara sahip olduğu için aşmış oluyor. Diğer yarısını da dünyadaki rakip destinasyonlara baktığında çok hızlı bir şekilde arayı kapatabilir." (K6)

"İnsanların içinde bir sevgi olması lazım. Yani şimdi mutluluk anlayışı benim mesela mutluluk anlayışım nedir, mutluluk tanımım; -çok severim kendi tanımımı- başkasını mutlu etme sanattır benim için. Yani bu insanlar buraya gelip tatil yapıp giderken (...) bey çok teşekkür ederim sağ ol, çok iyi bir tatil yaptım dediklerinde ve bir dahaki sene gene elinde bir hediye ile kapıdan içeri girdiğinde bu mutluluğun parayla ölçülecek bir yanı yoktur." (K4)

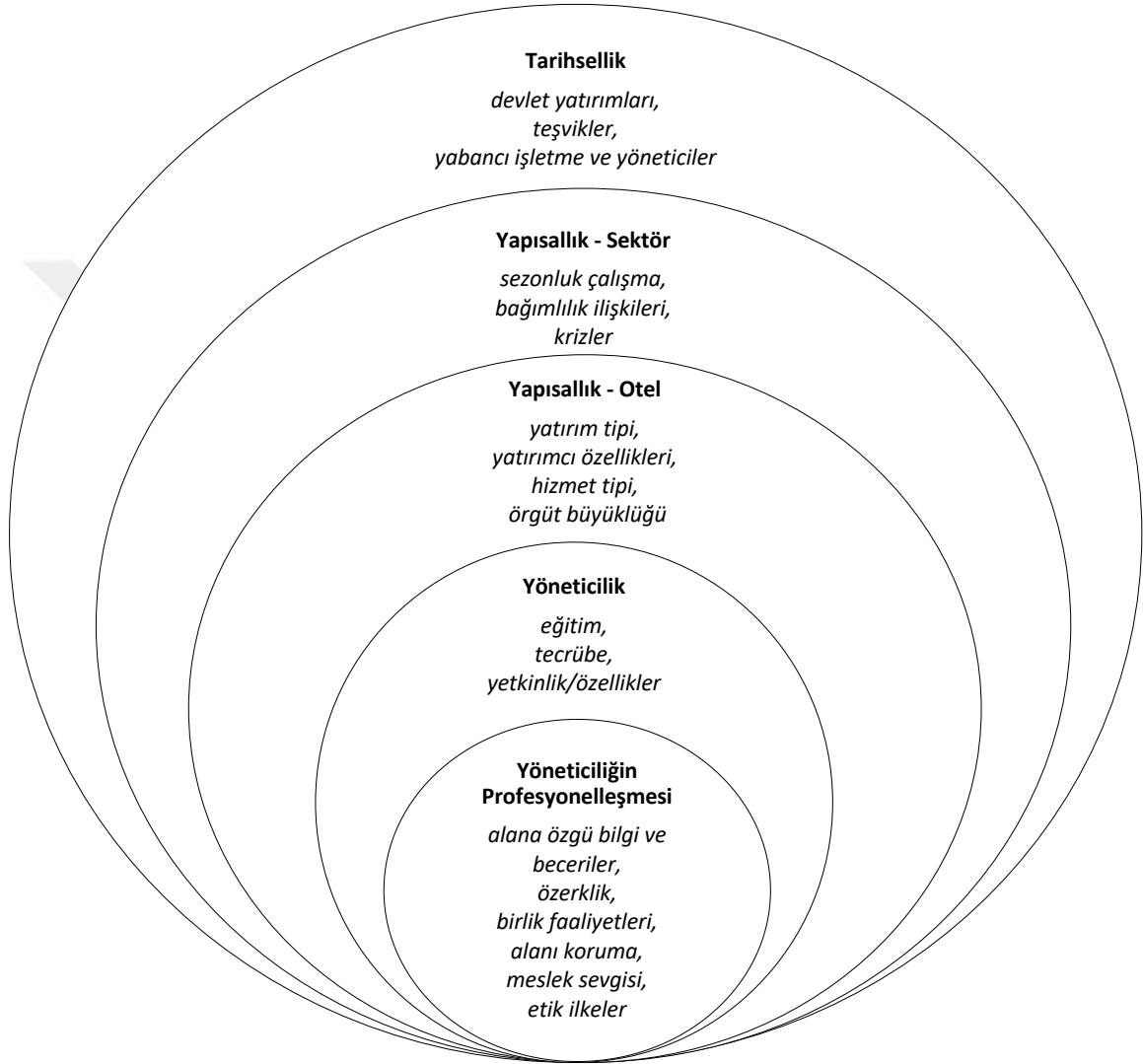
3.7. Bulguların Yorumlanması ve Tartışma

Bu bölümde daha önce doğrudan alıntılarla yalın bir şekilde aktarılan bulguların yazınla birlikte değerlendirilmesi ve yorumlanması amaçlanmaktadır. Böylece otel yöneticiliği alanında profesyonelleşmenin kuramsal çerçevesini tartışmak, Antalya'ya özgü bağlamsal koşulların ışığında bu süreci değerlendirmek ve daha geniş olarak profesyonelleşme yazınıyla birlikte bulguları ele almak mümkün olacaktır. Araştırmanın teorik çıkarımları da bu bölümde ele alınmaktadır.

Araştırma bulguları iki ana başlık altında ele alınmıştır. Öncelikle profesyonelleşme sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için Antalya'da otelcilik sektörünün bağlamı tarihsellik, yapısal ve yöneticilik temaları ile açıklanmıştır. Otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesi ise alana özgü bilgi ve beceriler, özerklik, birlik faaliyetleri, alanı koruma, meslek sevgisi ve etik ilkeler temaları ile ele alınmıştır. Araştırma bulgularını ilgili yazınla birlikte değerlendirerek tartışmak olanaklıdır. Bu amaçla öncelikle bulguların bütünleştirilmesi sunulmuş, bağlamsal faktörlerle profesyonelleşme ölçütleri arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Ardından bu ilişkinin sonucu olarak doğan farklı yönetici tipleri ve profilleri tanımlanmış ve açıklanmıştır. Son olarak profesyonelleşme ölçütleri açısından Antalya bağlamında otel yöneticiliğinin profesyonelleşme sürecine ilişkin saptamalar yapılarak ayrıntılı olarak aktarılmıştır.

İlk olarak bulguların bir bütünlük içinde ele alınabilmesi ve bağlamın farklı düzeylerde profesyonelleşmeyi çevreleyen yapısının gösterilebilmesi amacıyla araştırma bulguları Şekil 3.2'de özetlenmiştir. Bağlam ve profesyonelleşme olarak iki ayrı başlıkta bulguların

sunulmasında amaç metne akıcılık kazandırmaktadır. Bu temalar birbirinden bağımsız ya da kopuk değildir. Aksine bu tez çalışmasının bulguları otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesinde bağlamın etkilerini göstermektedir. Daha önce alanyazın taramasından hareketle birinci bölümde öne sürüldüğü gibi yöneticilerin kariyer süreçleri ve profesyonelleşmesi içinde şekillendikleri oteller, sektör ve toplumdan bağımsız değildir.



Şekil 3.2 Antalya Bağlamında Otel Yöneticilerinin Profesyonelleşmesi

Şekil 3.2’de görülebileceği gibi merkezde bu tez çalışmasının temel araştırma sorusu olan otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesini açıklayan temalar yer almaktadır. Profesyonelleşmeyi çevreleyen ve şekillendiren bağlamsal koşullar ise bölgede yaygın yönetici profilini açıklayan yöneticilik, otel ve sektör yapısını gösteren yapısalılık ve turizm otelciliğinin Antalya bağlamında gelişimini ele alan tarihsellik ana temalarıdır. Bağlamsal faktörler ayrıca sadece profesyonelleşmeyi etkilemekle kalmaz; birbirleri ile etkileşim içindedir. Örneğin tarihselliği açıklayan temalar aynı zamanda bölgede sektör ve örgüt yapısını etkilemekte ve bu

yolla profesyonelleşmeyi yönlendirmektedir. Bu ilişkilerin doğru bir şekilde yansıtılabilmesi amacıyla temalar Şekil 3.2’de olduğu gibi gösterilmiştir.

Ayrıca araştırma bulgularından hareketle Antalya bölgesinde zaman içinde öne çıkan farklı yönetici profilleri ve günümüz üst düzey yöneticilerin profillerine ilişkin saptamalara ulaşılmıştır. Türkiye’de turizm ve otelcilik sektörünün geliştirilmesine yönelik ilk adımlar doğrudan devlet yatırımları ve teşvikleri ile atılmıştır. Antalya’da da otelcilik ilk olarak teşviklerle ivme kazanmıştır. 1982 yılında kabul edilen 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu, Güney Antalya Gelişim Projesi ve Doğu Antalya Turizm Gelişim Projesi devletin bu bölgede turizmi geliştirme yönündeki kararlılığının birer göstergesidir. Altyapı yatırımlarının yanında turizmi geliştirmek için atılan ilk adımlardan biri otel yatırımlarının gerçekleştirilmesi yönünde olmuştur. Emekli Sandığı tarafından 1955-1969 yılları arasında İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa’da, 1980’li yıllardan itibaren de yine devlet teşvikleriyle Antalya’da açılan oteller profesyonel otel yöneticilerine duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacın otelcilik faaliyetlerinin ortaya çıkmaya başladığı dönemde uluslararası işletme ve yabancı yöneticilerle karşılandığı görülmektedir. Ayrıca yabancı yöneticiler bir tür usta-çırak ilişkisi kurulmasıyla yerli otel müdürlerinin gelişimine katkı sunmuşlardır. Turizm-otelcilik alanında eğitim kurumlarının henüz açılmadığı ve bu alanda bilgi ve birikime sahip çalışanların bulunmadığı bu erken dönemde açılmış ilk işletmeler yöneticilerin yetişmesinde bir okul görevi üstlenmişlerdir. Böylece uluslararası işletmelerde ya da TURBAN, Emekli Sandığı gibi devlet yatırımlarında, yabancı ekollerin etkisinde yetişen bir “ilk kuşak yönetici” profilinden söz etmek mümkündür. Bu yöneticilerden “duayen” otelciler olarak bahsedilmektedir.

1990’lı yıllardan itibaren turizmde yaşanan hızlı büyüme ve çok sayıda otelin arka arkaya açılmasıyla çok hızlı bir şekilde genel müdürlük pozisyonuna yükselen “ikinci kuşak yöneticiler” grubu tespit edilebilmektedir. Yöneticilerin yetişmesinde usta-çırak ilişkisi devam etmekle birlikte otel sayısının hızla artması bu ilişkiyi zayıflatmıştır. Bu dönemde yapısallığın etkisi de belirgin şekilde hissedilmeye başlanmıştır, çünkü yöneticilerin bölgeye özgü sektör ve örgüt ihtiyaçlarına cevap verecek yönleri öne çıkmıştır. Bu sürecin tüm özellikleriyle profesyonelleşmeyi desteklediğini söylemek güçtür. Aslında yöneticilerden beklenen karlılık, maliyet kontrolü, misafir memnuniyeti, günlük operasyonun sorunsuz şekilde yürütülmesi gibi görevler profesyonel yöneticilere duyulan ihtiyacı göstermektedir. Ancak bölgede otelciliğin yapısal özellikleri profesyonelleşme önünde engelleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin sezonluk çalışma, bağımlılık ilişkileri, yatırım tipi, yatırımcı özellikleri ve hizmet tipi gibi yapısal özelliklerin profesyonelleşmeyi engelleyici yönleri bulunmaktadır. Öte yandan yapısallık temalarından krizler ve örgüt büyüklüğü yöneticilerin yetkinliklerini geliştirmelerine

yardımcı olmakta ve bu bakımdan profesyonelleşmeyi destekler görünmektedir. Böylece hem tarihsel hem de yapısal özellikleri itibarıyla Antalya'daki otelcilik sektöründe kendine özgü bir yöneticilik anlayışının gelişimi için zemin oluşmaktadır.

Antalya'ya özgü şekillenen otel yöneticiliği saha araştırmasında öne çıkan yönetici profillerinde de gözlemlenmektedir. Katılımcılar özellikle şehir oteli ve resort otel yöneticisi olmak üzere iki tür yönetici profilinden söz etmişlerdir. Şehir otelleri ile çoğunlukla uluslararası zincir otel işletmeleri kastedilmektedir. Bu otellerde işlerin sistemleştirilmesi ve otellerin kurumsallaşması üst düzeyde algılanmakta, buna bağlı olarak şehir otellerinde yöneticiliğin profesyonelleşmeye daha açık olduğu düşünülmektedir. Antalya'da yaygın bulunan resort oteller içinse bu tür bir sistem, sözü edilen tüm diğer yapısal özellikler nedeniyle geliştirilememiştir. Bunun yanında resort otellerde de “genel müdür” ve “işletme müdürü” ya da “tesis müdürü” olarak anılan iki farklı profile üst düzey yönetici dikkat çekmektedir. Genel müdürler otelin tüm işleyişinden sorumluyken, özellikle yerel zincirlerde otelin satış pazarlama, insan kaynakları, finans gibi bazı fonksiyonlarının merkez ofise bağlandığı, işletme ya da tesis müdürünün günlük operasyonla sorumlu kılındığı ve yöneticinin özerkliğinin zayıfladığı görülmektedir. Bu yapılanmanın zamanla yaygınlaştığı ve ikinci kuşak yöneticilerde tesis müdürlerine daha fazla rastlandığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle Antalya'da başarılı yöneticilik bölgenin bağlamına özgü beklentilere (operasyon ağırlıklı yetkinlik kazanma, maliyet kontrolü, işveren aileyle iyi iletişim kurabilme gibi) karşılık verebilme düzeyi ile değerlendirilmektedir. Böylesi bir yapı içinde kendine has otelcilik anlayışının geliştiği Antalya'da eğitim her ne kadar önemli görülse de bölgedeki otellerde edinilen tecrübe ve yetkinlikler daha fazla ağırlık kazanmaktadır. Bu nedenle profesyonelleşmenin teorik bilgi temelinden yeterince kuvvet almadığı, alana özgü bilgi ve becerilerle birlikte değerlendirildiği görülmektedir. Ayrıca tarihsel ve yapısal koşulların etkisi altında alanı koruyacak güçlü adımlar atılamamış, birliklerin alanı bütünleştirici ve temsil edici yönü zayıf kalmış, yöneticilerin otelcilik alanında özerkliği sağlanamamıştır. Etik ilkelerin benimsenmesi yönünde farkındalık gelişmiş olsa da bu ilkelerin de tüm yöneticilik alanında yaygınlaştırılmadığı anlaşılmaktadır. Tüm bu değerlendirmelerden hareketle Antalya bağlamında otel yöneticiliğinin yapısal olarak profesyonelleştiğini iddia etmek zorlaşmaktadır. Ancak bulgular yöneticilerin bireysel düzeyde profesyonelleşme çabasına işaret etmektedir. Dolayısıyla bu bölgede profesyonelleşmenin, yöneticinin kendi çabasının bir sonucu olarak bireysel bir nitelik kazandığı söylenebilir. Daha çok bireysel profesyonelleşme yazınında ele alınan meslek aşkına (örn. Hall, 1968; Cheng ve Wong, 2015; Lee, 2014) benzer şekilde bu çalışmada tespit edilen otelcilik uğraşına duyulan sevgi (meslek sevgisi) de bireysel profesyonelleşme yönünde eğilimin göstergesidir.

Bağlamsal koşulların açıklanması ve yönetici profillerinin tespitinin yanında ayrıca profesyonelleşme ölçütleri açısından Antalya bağlamında otel yöneticiliğinin profesyonelleşme sürecine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından profesyonellik ile ilgili kısıtlayıcı bir çerçeve sunulmamıştır. Tümevarım yaklaşımının benimsendiği bu çalışmada katılımcıların kendi deneyim, gözlem ve tanımlamalarını sunmalarına fırsat verilmiştir. Bu açıdan bakıldığında araştırma sonucunda elde edilen bulguların profesyonelleşme olgusuna ilişkin anlamlı ve yazınla tutarlı bir çerçeve sunması önemlidir. Profesyonelleşme ana teması altında incelenen ve profesyonelleşme ölçütleri ya da göstergeleri olarak değerlendirilecek olan temalar yazında belirlenen meslek özellikleri ile paralellik göstermektedir (Abbott, 1988; Freidson, 2013; Greenwood, 1960; Wilensky, 1964). Ayrıca bu ölçütler katılımcılar tarafından otel yöneticiliğinin daha iyi ve daha doğru yapılabilmesi için bir gereklilik olarak dile getirilmiştir. Dolayısıyla otel yöneticileri arasında kendi uğraşlarını profesyonelleştirme konusunda bir fikir birliği ve beklentiden söz edilebilir. Alan düzeyinde profesyonelleşmeyle birlikte profesyonel otel yöneticileri hak ettiği statüye kavuşabilecektir, çünkü profesyonel olmayan yöneticilerle profesyonellerin ayrıştırılması sağlanabilecektir. Böylece profesyonel otel yöneticilerinin kazançlarında da iyileşme gerçekleşecektir. Bunun yanında otellerin profesyonel yönetimleri otelcilik sektörüne ve daha genel olarak Antalya bölgesinde turizm sektörüne daha fazla katkı sunabilecektir. Profesyonelleşmeyle birlikte yönetimin etik ilkelerle sorumlu şekilde yürütülmesi gerekliliği otel işletmelerinin tüm paydaşlara karşı sorumluluğunu arttıracak, Antalya’da otelciliğin sürdürülebilirliğini kuvvetlendirecek, sorumlu turizm faaliyetlerinin gelişmesini destekleyecek ve sektörün toplumsal katkısını arttıracaktır. Bu bakımdan otel yöneticiliğinde profesyonelleşmenin hem ideal hem de araçsal yönleriyle tartışıldığı anlaşılmaktadır. Çalışmanın katılımcıları tarafından profesyonelleşme genellikle otel yöneticiliğine saygınlık ve statü kazandırması, daha iyi çalışma koşullarını sağlaması gibi araçsal yönleriyle ele alınmıştır (Abbott, 1988; Adler vd., 2008; Muzio ve Kirkpatrick, 2011; Otterlei, 2018; Rawel, 2002). Öte yandan profesyonelleşmeyi topluma hizmet öngörüsüyle ele alan ve sektörün tüm paydaşlarına katkı sağlayacak şekilde yöneticiliğin etik ilkelerle yürütülmesi gerekliliğini dile getiren katılımcıların da bulunması ulaşılmaya gereken bir ideal olarak profesyonelleşmeyi işaret etmektedir (Carroll vd., 2020; Grey, 1997; Larson, 2017; Weidner, 2018).

Ancak tarihsel ve yapısal koşulların tüm alanda profesyonelleşmeyi desteklemediği bu bağlamda profesyonelleşme, bireysel düzeyde yöneticinin sahip olması gereken nitelikler olarak değerlendirilmektedir. Bir uğraş grubunun bireysel düzeyden başlayarak alana doğru profesyonelleşme sürecinin takip edilmesi yazına önemli bir kuramsal katkı sunabilir. Mevcut

tez çalışmasında bireysel düzeyde profesyonelleşme çabası ve bu çabanın yayılması konusunda farkındalığa ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin yöneticiler yetkinliklerini ve deneyimlerini geliştirmek için bireysel girişimlerde bulunmakta, çalıştıkları örgütte profesyonel çalışma koşullarını yaratmak için çabaya girmektedir. Bireysel olarak katkı sundukları gönüllülük projeleri ve üye oldukları sivil toplum örgütleri Carroll vd. (2020) tarafından tarif edilen sorumlu yöneticilik anlayışına birer örnek olarak değerlendirilebilir. Bireysel düzeyde örnekleri görülen bu çabalarının alanın geneline hâkim olabilmesi içinse mesleki birliklerin profesyonelleşme sürecine liderlik etmesi yönündeki beklentileri dikkat çekmektedir. Ayrıca meslek yasasını çıkarılması gibi yasal düzenlemenin getirilmesi yönünde bir beklenti gelişmiştir.

Bunun ötesinde bu tez çalışmasında örgüt bağlamında ortaya çıkan “yeni” uğraşlara bir örnek oluşturan işletme yöneticiliğini otel yöneticiliği örneğinde yeniden düşünmeyi sağlayacak bulgulara da ulaşılmıştır. Bu bakımdan profesyonelleşmeyle ilgili yöneticilik (Evetts, 2011b; O’Reilly ve Reed, 2011), örgüt bağlamı (Muzio ve Kirkpatrick 2011; Muzio vd., 2011) gibi güncel tartışmalara otel yöneticiliği örneği üzerinden bir katkı sunma şansı yakalanmaktadır. Örneğin çalışma bulguları Muzio ve diğerlerinin (2011) ticari bağlamda profesyonelleşmede bilgi birikiminin sektörle birlikte şekillenen dinamik yapıya kavuşacağı ve yetkinliklere daha fazla önem verileceği yönündeki değerlendirmelerini desteklemektedir. Alanyazına göre meslek olmanın ya da bu yönde ilerlemek için profesyonelleşmenin temel koşulu diğer alanlardan ayrılan, yaygın kabul görmüş, genellenebilir bilgi temelidir (Abbott, 1988). Bu niteliğe ilişkin ilk değerlendirmeler soyutlanabilir teorik zemine vurgu yapmış (Muzio vd., 2011), ancak bunun yanında pratik tecrübenin de ayrılmaz bir yeri olduğu kabul edilmiştir (Wilensky, 1964). Yönetim alanınınınsa klasik meslekler gibi genellenebilir bir teorik zemine sahip olmadığı belirtilmektedir (örn. Abbott, 1988; Whitley, 1984, 1995). Ancak ticari bağlamda profesyonelleşme üzerine yürütülen araştırmalar (Muzio vd., 2011; Thomas ve Thomas, 2013) sağlam bir teorik zemine dayanmanın bir zorunluluk olmaktan çıktığını ve artık bilgi temelinin endüstriyle birlikte yaratıldığını, yetkinliklere odaklı yaklaşımın yaygınlaştığını belirtmişlerdir. Bu tez çalışmasının bulguları da alana özgü bilgi birikiminin yanında deneyim ve becerilerin önemine dikkat çekmiştir. Özellikle üniversite düzeyinde turizm ve otelcilik eğitimi önemli görülse de sektörde ilk basamaklardan başlayarak ilerleme, otelde edinilecek tecrübe ve işi yaparak öğrenmenin üzerinde daha çok durulduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırma bulguları, yönetim disiplinine yöneltilen her duruma ve her işletmeye uygulanabilir, genel-geçer bir teoriye sahip olmadığı (örn. Fellman, 2018; Monsen, 2018; Swailes, 2003; Whitley, 1984) yönündeki eleştirileri bir bakıma desteklemektedir, çünkü yöneticilerle yapılan

görüşmelerde otelcilik deneyiminin önemi ısrarla vurgulanmıştır. Ayrıca otel yöneticiliğiyle ilgili yazın (örn. Cassel vd., 2018; Harper vd., 2005) incelendiğinde, otelin genel işleyişi ve departmanlarına ilişkin bilgi ve deneyim sahibi olduktan sonra genel müdürlüğe doğru yükselmenin alanda kabul gören bir norm halini aldığı söylenebilir. Bu haliyle bilgi temeli otel yöneticiliği için daha esnek bir şekilde tanımlanmış ve bu nedenle alana özgü bilgi ve beceriler temasıyla incelenmiştir.

Ayrıca bu tez çalışmasının bulgularından hareketle Antalya ve otelcilik bağlamına özgü ne tür bilgi ve hangi yetkinliklerin değer gördüğü açıklanabilmektedir. Otel yöneticisi olabilmek için sektörün beklentilerine cevap verebilecek yetkinliklerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Bharwani ve Talib (2017) tarafından belirlenen bilişsel, fonksiyonel, meta ve sosyal yeterliliklerle ilişkilendirilebilecek çok sayıda beceri ve yetkinlikten söz edilmiştir. Türkiye’de daha önce gerçekleştirilen araştırmalarla (Bayram, 2011; Okumus vd., 2016) tutarlı şekilde yabancı dil bilmek vurgulanmıştır. Bu çalışmaya özgü öne çıkan temel olgu ise yöneticilerin maliyet kontrolü üzerinde uzmanlaşma ihtiyacıdır. Burgess (2011) finans kontrolörlerinden öncelikli olarak maliyet kontrolü beklendiğini, bunun da otel operasyonunu iyi bilmekten geçtiğini bulgulamıştır. Bu çalışmada maliyetlerin kontrol altına alınmasının otel genel müdürleri için de öncelikli bir görev olduğu gösterilmiştir. Profesyonelleşmenin bağlamsal çerçevesinde ele alınan hizmet tipinde açıklandığı gibi Antalya’da büyük resortler yaygın olarak bulunmakta ve bölgedeki otellerin hemen hepsi her şey dahil hizmet sunmaktadır. Misafirin otel içinde tüketiminin kontrol edilmesi, temel gider kalemleri olan enerji ve personel giderlerinin azaltılması yoluyla maliyetlerin kısılması, böylece otel karlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Bu durumun temel nedeni ise yine bağlamsal koşulların etkisiyle otellerin pazarlama faaliyetlerini bağımsız yürütmekte güçlük çekmeleri ve oda satış fiyatlarını arttıramamalarıdır. Daha önce Antalya’da otel müdürleriyle Çizel vd. (2007) tarafından yürütülen çalışmada teknik yeterlilikler olarak pazarlama ve finansal yönetim öne çıkmış ve bu durum destinasyonda artan rekabet ve daralan kar marjlarıyla açıklanmıştır. Bu çalışmada ise geçen zamanda rekabetin ve maliyetleri kontrol etme baskısının daha da arttığı sonucuna varılmaktadır. Ayrıca pazarlamayla ilgili yenilikçi ve otellerin dağıtım kanallarına bağımlılığını azaltıcı adımlar atılamamıştır.

Bu çalışma üst düzey yöneticilere odaklanması yönüyle özerklik tartışmalarına farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Ticarileşme ve yöneticilik akımları nedeniyle klasik mesleklerin özerkliğinin zayıfladığı dile getirilmektedir (Hanlon, 1998; Muzio ve Ackroyd, 2015; Swailes, 2003). Mesleki kararlarıyla ilgili üst yönetime hesap verebilir olmaları ve denetime tabii tutulmalarıyla bu durum açıklanmaktadır. Böylece meslek uzmanlarının yetkilerinin

zayıflaması, bu yetkilerin yönetimle paylaşılması anlaşılmaktadır. Ancak bu tezin odaklandığı uğraş grubu olan üst düzey yöneticiler de yetkinin kendilerinde olmadığını dile getirmiştir. Çalışma bulgularına göre bu tezde odaklanılan üst düzey yöneticilerin durumunda özerklik sorunu işverenle ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. Larson (2017) yönetim alanında sürekli denetim ve kontrol altında çalıştıkları için özerklik sağlamanın güç olduğunu ifade etmiştir. Bu tez çalışmasında da alana özgü geliştirdikleri bilgi ve becerilere göre oteli en iyi şekilde yönetmek isteyen otel müdürleri kararlarını özerk bir şekilde alamadıklarından ve kimi zaman otelcilik bilgilerine göre yanlış buldukları kararları uygulamak zorunda kaldıklarından şikayet etmişlerdir. Birçok katılımcı “*sorumluluk var ama yetki yok*” şeklinde bir ifade kullanarak yaşadıkları özerklik sorununu açıklamışlardır. Özerklik sorunu yaşamayan katılımcılar da işverenlerinin onlara tanıdığı alan için kendilerini şanslı olarak addetmektedirler, çünkü bu tür bir işveren-profesyonel yönetici ilişkisi nadir kurulabilmektedir.

Araştırma bulgularına göre yönetici kararlarına en çok müdahale bir ya da birkaç oteli bulunan aile işletmelerinde görülür. Bu işletmelerde en önemli sorun yöneticinin görev, yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmemiş olmasıdır. Ayrıca aile fertleri arasındaki fikir ayrılıkları yöneticiye verilen direktiflerde tutarsızlıklara neden olmaktadır. Benzer şekilde Giousmpasoglou (2019), Yunanistan’da gerçekleştirdiği çalışmasında aile işletmesinde çalışan yöneticilerin “işveren aileyle” ilişkilerini dengeli bir şekilde yürütebilmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Araştırmacıya göre yöneticiler aldıkları kararları çok iyi bir şekilde işveren aileye izah etmek zorunda kalmaktadır. Bu tez çalışmasının katılımcıları da otelcilik deneyimi ve bilgisi olmayan işverene aldıkları kararları izah etmekte ve onları ikna etmekte karşılaştıkları sorunlardan söz etmişlerdir. Burada yöneticilere gerekli yetki devrinin ve özerkliğin sağlanmadığı görülmektedir. Yerel aile işletmelerinin yönetiminde kültürün etkisi gözlemlenmektedir (Giousmpasoglou, 2014) ve bu oteller, profesyonelleşmenin en düşük olduğu otellerdir (Yağcı, 2014). Bölgede yerel yatırımların yoğunluğu nedeniyle otel yöneticilerinin özerk kararlar almakta zorlandığı görülmektedir.

Bağlamla birlikte şekillenen bir diğer önemli husus ise bölgede birden fazla yatırımı bulunan otelcilik işletmelerinin bazı departmanlarını merkezileştirerek otel yöneticisinden operasyonu yönetmesini beklediği yapının oluşmasıdır. Bu değişimle birlikte “işletme müdürü” ya da “tesis müdürü” olarak anılan profil ortaya çıkmış ve bu yöneticilerin sorumluluk ve yetkisinin belirli alanlarla kısıtlandığı görülmüştür. Bu yapının oluşması işletme karlılığı ve verimliliğini arttırmak için alınmış bir karar izlenimi vermektedir. Ancak üst düzey otel yöneticisi açısından değerlendirildiğinde alacağı kararlarda üst yönetime danışma gerekliliğinin arttığı ve Mintzberg’in (1973) belirlediği yönetici rollerinden bazılarının böylece kısıtlandığı

anlaşılmaktadır. Bu şekilde çalışan müdürlerin, Nebel ve Ghei'nin (1993) yöneticilerde gözülediği orta ve uzun vadeli rolleri üstlenmediği görülür. Örneğin yöneticinin otel işletmesi için strateji geliştirme, planlama yapma gibi kararları alamıyor olması nedeniyle girişimci rolü zayıflar. Dış paydaşlarla iletişimi merkezi ofis yürüttüğü için konuşmacı rolü öne çıkmayabilir. Kaynakları dağıtıcı ve müzakereci rollerine de fazla başvurulmayacaktır. Günlük operasyonları yürütmesi beklenen müdürlerin sorun çözücülük, kendi işletmesi ile merkez yönetim arasında irtibat rolü gibi rolleri ağırlık kazanmaktadır. Dolayısıyla Antalya'da yerel yatırımlarda ortaya çıkan bu yapı otel yöneticisinin yetki alanını kısıtlayan ve özerkliğini zayıflatan bir durum olarak incelenmiştir.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde ayrıca katılımcılar tarafından işverenle ilişkilerle ilgili olarak özerkliğin ele alındığı, ancak otel yöneticiliği alanını düzenleme, otelcilik alanına ilişkin kararları alabilme düzeyinde geniş bir tartışma ortaya koyulmadığı görülmüştür. Dolayısıyla uğraş alanı düzeyinde de özerklikten söz edebilmek mümkün değildir. Bireysel düzeyde olduğu kadar yapısal düzeyde profesyonelleşmede de özerklik sorunları bulunmaktadır.

Otel yöneticiliği alanı düzeyinde özerkliğin zayıf olması Abbott (1988) tarafından ayrıntılı bir şekilde açıklanan alanı koruma konusunda da bir zayıflığa işaret etmektedir. İyi bir otel yöneticisinin hangi özelliklere, beceri ve birikime sahip olması gerektiğine yönelik inanış ve normlardan söz etmek mümkündür. Alana özgü bilgi ve beceriler teması bu inanışları yansıtmaktadır. Ancak bu özelliklere sahip olmadan yönetici görevine getirilen örneklerden söz edilmekte ve bu durum eleştirilmektedir. Sektörde otel yöneticisinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği biçimsel bir şekilde belirlenmemiştir. Araştırma katılımcıları yasal korumanın sağlanması yoluyla bu sorunların aşılabileceğini belirtmişlerdir. Sadece otel yöneticiliği için değil; otelin her bir kademesinde görev alacak çalışanlar için bir sertifikasyon sisteminin geliştirilmesi, devletin yasal düzenlemelerle bu sisteme öncülük etmesi gerektiği ortak kanı olarak öne çıkmaktadır. Otel çalışanlarına eğitim ve sertifika sağlanması konusunda AKTOB'un girişimleri olmuş, ancak bu girişimler sertifikalı olmayan adayın işe alınmaması ya da sertifikası bulunan çalışanların daha iyi koşullara kavuşması gibi bir karşılık bulamamıştır. Bulgulara göre sektörün ve piyasanın kendi dengesini bulacağı, sektörün talepleri ve piyasa koşullarıyla alanın kapanmasının gerçekleşeceği yönündeki varsayımların (Muzio vd, 2011) Antalya örneğinde gerçekleşmediği anlaşılmaktadır. Alanda profesyonelleşmenin ancak devletin yasal düzenlemeleriyle sağlanabileceği yönünde bir görüş hakimdir. Bu nedenle otelcilik alanında çalışacaklar için yetkinliklerin belirlenmesi ve bu alanda işe girebilmek için diploma şartı getirilmesini sağlayacak bir meslek yasası üzerinde durulmaktadır (örn. Kılıç,

2021; Temizkan vd., 2014). İstihdama müdahale düzeyleri arasında devletler arasında fark vardır (Abbott, 1988) ve Türkiye’de de devlet Avrupa’da olduğu gibi (Friedson, 1994) uğraş gruplarının sınıflandırılması, tanınması ve korunmasında belirleyici role sahiptir.

Başta alanı koruma olmak üzere birlikler profesyonelleşme sürecinde önemli roller üstlenmektedir. Bu nedenle yazında birliklerin faaliyetleri incelenmektedir (örn. Muzio vd., 2011; Thomas ve Thomas, 2013; Wilensky, 1964). Öncelikle belirtmek gerekir ki otel yöneticileri bu uğraşı icra edebilmek için herhangi bir birliğe üye olmak zorunda değildir. Dolayısıyla otelcilik alanındaki birliklerin sertifikasyon sağlama, uğraşı yerine getirebilmek için gerekli koşulların uygunluğunu kontrol etme gibi bir rolü ve misyonu bulunmamaktadır.

Ancak birliklerden sadece sertifikasyon sağlaması beklenmez. Birliklerin aynı zamanda uğraş grubunu temsil etme, üyelerinin hakları ve çalışma şartlarını iyileştirmek için lobi faaliyetleri yürütme, üyeler arasında iletişim ağı oluşturma, alanda eğitim öğretim faaliyetlerine katkı sunma gibi sorumlulukları yüklenmesi beklenmektedir (Abbott, 1988; Thomas ve Thomas, 2013, 2014). Bu tez çalışmasının odaklandığı otel yöneticiliği alanında özelleşmiş bir birlik bulunmaktadır. 1992 yılında Antalya’da kurulan Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD) doğrudan otel yöneticilerine hitap etmektedir. Başta POYD olmak üzere alanda birliklerin faaliyetleri incelendiğindeyse düzenlenen etkinliklerle üyeler arası iletişimi sağlama, yasal düzenlemelerin açıklanması ve otelcilikte güncel gelişmelerle ilgili bilgilendirme yapılması amacıyla düzenledikleri eğitimler dikkat çekmektedir. Ayrıca üyelerine iş bulmada yardımcı olmakta ya da otellerine farklı düzeylerde istihdam etmek üzere yönetici arayanlar için uygun adayları önermektedir. Bu araştırma bulguları daha önce Birleşik Krallıkta Thomas ve Thomas (2013) tarafından etkinlik yönetimi için tespit edilen birlik faaliyetleri ile benzerlik göstermektedir. Thomas ve Thomas (2013) incelediği birliklerin alanı temsil etme ve politika yapıcıları etkilemede başarısız olduklarını tespit etmiştir. Bu tez çalışmasında da profesyonelleşme yazınında birliklere atfedilen bilgi birikimine katkı sunma, alanı temsil etme, uğraş grubunun statüsünü geliştirme gibi rolleri otel yöneticiliği alanındaki birliklerin üstlenemediği görülmüştür. Ayrıca yazında öncü çalışmalarda ulusal çapta (Wilensky, 1964), daha güncel çalışmalarda ise birliklerin uluslararasılaşması ve bu yolla uğraşa meşruiyet kazandırmak için çabalaması (Muzio vd., 2011; Thomas ve Thomas, 2013) yönündeki değerlendirmelerin Antalya bölgesinde etkin birliklerde gözlemlenemediğini belirtmek gerekir. Birliklerin daha çok yerel nitelikte olduğu görülmüştür.

Meslek sosyolojisi alanında ve yöneticiliğin profesyonelleşmesinde uzmanlara rehberlik eden etik kodlar önemli bir tartışma konusudur. Klasik mesleklerde biçimsel kodlar gelişmiştir ve uzmanlar bu kodlara uymaması durumunda meslekten dışlanmaktadır.

Yöneticilik alanında ise benzer şekilde biçimsel ya da normatif etik kodların gelişmediği bilinmektedir (Khurana vd., 2004). Otel yöneticiliği alanında da benzer şekilde etik ilkeler geliştirilememiştir. Alanı düzenleyici normatif ya da zorlayıcı düzenlemelerin olmadığı durumda yalnızca bireysel düzeyde kalan “iyi niyet” girişimlerinden söz edilebilir.

Ancak sektörün ve işletmenin yöneticilerden ne beklediği etik ilkeler bakımından önemli bir sorudur (Cockburn-Wooten, 2012). Araştırma bulgularına göre yöneticilerden temel olarak bütçenin tutturulması ve karlılığın sağlanması beklenmektedir. Bunun için de doluluğun yüksek olması, misafir memnuniyetinin yükseltilmesi ve maliyetlerin kontrol altında tutulması gerekmektedir. Görüşmeler sırasında sıklıkla yöneticilerin misafirler, çalışanlar ve işverenlere karşı sorumluluğundan söz edilmiştir. Bu üç paydaş da özünde işletme karlılığını sürdürülebilir kılmayla ilgili olarak açıklanmıştır. Yerel toplum, doğal çevre gibi faktörlerin, başka bir deyişle bütüncül bir yaklaşımla tüm paydaşların gözetildiği bir bakış açısı ise çok nadir gözlemlenmiştir. Ayrıca yine özerklikle ilgili olarak yöneticilerin işletme kararlarını ne ölçüde yönlendirebileceği önemli bir tartışma konusudur. Yöneticilerin sektör ve rekabet koşulları nedeniyle aslında kişisel olarak doğru bulmadıkları uygulamalara zorlanmalarından söz edilebilir. Aslında yöneticiler de etik dışı uygulamalara maruz kalmakta, uzun saatler çalışmaları gibi beklentiler karşısında mağdur olmaktadır. Bu şartlar altında Carroll vd. (2020) tarafından tartışıldığı gibi ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri ve dengeli bir çalışma yürütmeleri güçleşmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticilerin etik ilkelere uymaları, kararlarında tüm paydaşları gözetmeleri, toplumsal fayda yaratmayı amaçlamaları onlara bir sorumluluk yüklemekle birlikte, yöneticilerin çalışma şartlarını da iyileştirecek etkiye sahip olabilecektir.

Öte yandan şunu da belirtmek gerekir ki profesyonelleşmeye ilişkin burada tespit edilen tüm sorunlara ve Antalya bağlamında büyük resort otellerde yöneticilik yapmanın güçlüklerine rağmen yöneticilerin görevlerine ve daha temelde otelciliğe tutkuyla bağlı oldukları görülmektedir. Birçok katılımcının sektörde çalışmanın güçlüğüne de aynı zamanda dikkat çekerek söylediği “*zaten sevmesiniz bu işi yapamazsınız*” cümlesi bu görev aşkını yansıtır. Çalışanların işin sağladığı kazancın ötesinde uğraşlarına atfettikleri anlam ve yaptıkları işe bir hizmet ülküsüyle bağlı olmaları profesyonelleşmenin göstergelerinden biridir (Cheng ve Wong, 2015; Larson, 2017; Wilensky, 1964). İnsanlara hizmet etmekten ve onların mutluluğunu paylaşmaktan keyif alan profesyonellerin meslek sevgisine yönelik bulgulara ulaşılması bu bakımdan önemlidir.

Ayrıca Antalya’da beş yıldızlı otel yöneticileri büyük ölçekli yatırımlarda operasyonu yürütebilmek için geliştirdikleri sorun çözme becerileri ve destinasyonun sıklıkla maruz kaldığı

krizlere karşın işletme faaliyetlerini sürdürebilmeleriyle başarılı birer profil çizmektedir. Hem görüşmeler hem de incelenen dokümanlar Antalya’da yetişen otel yöneticilerinin çok başarılı bulunduğunu, yurtdışında farklı destinasyonlara giderek buralarda da başarılı yönetimler sergilediklerini göstermektedir. Dolayısıyla bağlamın getirdiği bu zor şartlar altında yürüttükleri yönetim sayesinde önemli teknik beceriler kazandıkları, maliyetleri kontrol altına almada başarı sağladıkları söylenebilir. Bu bakımdan Muzio vd. (2011) tarafından tarif edilen sektörün beklentilerine ve piyasa koşullarına göre gelişen bir profesyonelleşme sürecinde oldukları anlaşılr.

Genel olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde otel yöneticiliğine odaklanılarak uğraşların profesyonelleşme sürecinde farklı düzeylerde bağlamın etkilerine maruz kalacağı (Abbott, 1988; Swailes, 2003) yönündeki değerlendirmelere katkı sunulmaktadır. Araştırma bulgularına göre otelcilik gibi kendi uğraş bağlamı öne çıkan, yöneticiler için sunduğu bağlamı diğerlerinden ayıran alanlarda farklı profesyonelleşme örüntülerinin görüleceği çıkarımına ulaşılmaktadır. Antalya’da kendi bağlamına özgü şekillenmiş bir yönetici profili ve profesyonelleşme süreci görülmektedir. Çalışma kapsamında açıklanan bağlama özgü yapısal koşullar profesyonelleşme önündeki engelleyiciler olarak çoğunlukla nitelendirilmiştir. Bu nedenle alan düzeyinde profesyonelleşme yakalanamamıştır. Ancak alan düzeyinde profesyonelleşme süreci gözlemlenirse de yöneticilerin karşılaması gereken özellikler olarak profesyonelleşme temalarının tespit edilebilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca yöneticilerin tarihsel ve yapısal koşulların etkisiyle geliştirdikleri teknik yeterlilikler bireysel düzeyde ve örgüt bağlamında profesyonelleşme için bir örnek olarak incelenmiştir. Buna göre sektörün sunduğu koşullar ve örgüt bağlamında yöneticilerden beklenen yetkinliklere göre şekillenen bireysel düzeyde bir profesyonelleşmenin sağlanacağı; bunun devamında ise alana doğru profesyonelleşmenin yaygınlaşması yönünde bir süreç izlenebileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın bulgularına göre otel yöneticiliğın profesyonelleşmesi yönünde bazı adımları gözlemlemek mümkündür. Örneğin Wilensky’nin (1964) farklı uğraş gruplarını izleyerek belirlediği profesyonelleşme adımlarından tam zamanlı bir iş olma, üniversite düzeyinde eğitimin verilmesi, profesyonel bir birliğin kurulması gibi adımlar otelcilik alanında gerçekleştirilmiştir. Hatta bir sonraki adım olan alanın korunması için politik çabaya girilmesi de güncel durumda somut bir gelişme olmamakla birlikte, kuvvetlenen meslek yasası söylemleriyle somutlaşma eğilimindedir (Turizm Güncel, 2022). Ancak bu bölümde ele alındığı gibi ayrıntılı bir inceleme yapıldığında alana özgü bilgi ve becerilere ilişkin bir sektör normu oluşmuş görünse de biçimsel bir yapının ortaya çıkmaması, turizm ve otelcilik eğitimi almadan ya da sektörde gerekli görülen deneyimi kazanmadan da otel yöneticisi olunabilmesi,

özerkliğin sağlanamaması, profesyonel birliğin alanı temsil etmede yeterli güce ulaşamaması, etik kodların geliştirilememesi gibi önemli eksikler tespit edilmektedir. Dolayısıyla otel yöneticiliği alanında Antalya’da profesyonelleşme yönünde bir seyirden söz etmek güçleşmektedir. Bölgede otelcilik faaliyetlerinin başlamasından itibaren öncelikle yabancı zincir ve İstanbul ve Ankara gibi büyük şehirlerden gelen yöneticilerle bu uğraşın öğrenildiği, ancak zamanla Antalya’nın kendi bağlamına özgü bir otelcilik anlayışının hakim olmaya başladığı anlaşılmaktadır. Her şey dahil sisteminin getirdiği maliyet kontrolü baskısı, aile işletmelerinin yoğunlukla bulunması nedeniyle kurumsal yapının geliştirilememesi gibi faktörler ve profesyonelleşme önünde engeller (özerk karar alınamaması gibi) gözlemlenmiştir. Ancak araştırma bulgularından hareketle bölgede artan rekabet, teknolojik gelişmeler gibi nedenlerle işletmelerin kurumsallaşması ve profesyonel yönetimin yetkilendirilmesi yönünde baskının arttığını söylemek mümkündür. Ayrıca yöneticilerin bireysel olarak profesyonelleşme çabalarının tespit edilmesi kıymetlidir. Yöneticiler profesyonelleşmeyi hem kendilerine pratik katkı sağlayacak hem de genel olarak otelcilik sektörüne ve tüm paydaşlarına katkı sunabilecek yönleriyle ulaşılması gereken bir hedef olarak nitelemektedir. Bu nedenle alanda profesyonelleşme yönünde ilerleme gerçekleşeceği öngörülebilir.

SONUÇ

Profesyonelleşmeyle ilgili geniş ve kapsamlı bir yazın geliştiği görülmektedir. Her ne kadar mesleklerin altın çağının sona erdiği (Paton vd., 2013) gibi değerlendirmeler yapılsa da yakın zamanda örgüt bağlamında profesyonelleşme projesi yürüten uğraşları inceleyen (örn. Muzio ve Kirkpatrick 2011; Muzio vd., 2011) ve yöneticiliğin profesyonelleşmesini tartışan araştırmalar (örn. Goodall, 2010; Khurana vd., 2004; Larson, 2017; Monsen, 2018) meslekler sosyolojisi kavramsal zemininden yararlanmakta ve aynı zamanda alana katkı sunmaya devam etmektedir. Hatta bu güncel araştırmalar mesleklerin artık çağının kapandığını ileri sürmektense; neo-libreal ekonomi koşulları, iş piyasasında yükselen örgüt egemenliği gibi koşullar altında mesleklerin ve meslekleşme çabasındaki “yeni” uğraşların nasıl bir profesyonelleşme stratejisi izleyeceklerini tartışmakta ve bir bakıma alanda teorik gelişim için olası yolları göstermektedir.

Bu tez çalışması da örgüt bağlamında ortaya çıkan “yeni” uğraşlara bir örnek oluşturan otel yöneticiliğini ele almaktadır. Antalya bağlamında otel yöneticiliğinin profesyonelleşme sürecinin incelendiği bu çalışmada tarihsellik, yapısallık, yöneticilik ve profesyonelleşme ana temalarına ulaşılmıştır. Tarihsel olarak bakıldığında Antalya’da devlet teşvikleriyle ilk açılan otellerde uluslararası otel işletmecisi zincirler ve yabancı yöneticiler görev almıştır. Sayısı hızla artan otellerin tur operatörleriyle kurduğu bağımlılık ilişkileri, deniz-kum-güneş turizmine hitap eden sektörün sezonluk çalışması ve destinasyonda sık karşılaşılan krizler sektöre özgü yapısal koşullar olarak ele alınmıştır. Bölgede büyük ölçekli resort otellerin yaygın şekilde bulunduğu ve hemen hepsinin her şey dahil hizmet sunduğu anlaşılmaktadır. Bu otellerin yatırımcıları incelendiğindeyse geneli yerel olmakla birlikte temel işi otelcilik olmayan holdinglere bağlı yatırımlar ve devlet tahsisi ya da kendi arazisi üzerinde oteli bulunanlar ağırlıktadır. Ayrıca bölgede tüm bu koşulların etkisi altında ortaya çıkan yönetici profili eğitim, tecrübe ve yetkinlikler temaları ile açıklanmıştır. Turizm ve otelcilik alanında eğitim önemli görülmeyle birlikte Antalya’da otelcilikte çekirdekten yetişmek ve farklı departmanlarda deneyim kazanarak operasyonel yetkinliklerini geliştirmek öne çıkmaktadır. Otel yöneticilerinin profesyonelleşmesi süreci ise alana özgü bilgi ve beceriler, özerklik, etik ilkeler, birlik faaliyetleri, alanı koruma ve meslek sevgisi temalarıyla ele alınmıştır. İçerik olarak önceki bölümlerde ayrıntılı bir biçimde tartışıldığı gibi alan düzeyinde profesyonelleşmenin sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Ancak bireysel düzeyde otel yöneticilerin bu yönde çabaları ve yetkinliklerinin geliştirilmesi yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırma sonucunda Antalya’da mevcut durumda daha çok otel yöneticilerinin bireysel olarak

profesyonelleşmesinin gerçekleşmekte olduğu ve bu yolla alan düzeyine yayılan bir profesyonelleşmenin gerçekleşebileceği ileri sürülmüştür.

Araştırma bulgularından hareketle uygulamaya dönük bazı öneriler geliştirmek mümkündür. Öncelikle yöneticilerin profesyonelleşme projeleri yürütmeleri için bu çalışmanın bulguları rehberlik edebilir. Otelcilik alanında çalışanların meslekleşme arzusu ve iddiasında olduğu ileri sürülmüştür (Crocker vd., 2001). Bu çabanın bilinçli ve stratejik bir biçimde yürütülebilmesi için profesyonelleşmeyle ilgili tespit edilen eksiklikler giderilmeye çalışılmalıdır. Bireysel olarak profesyonelleşme çabasında özerklik sorunu gündeme gelecektir, ancak yöneticilerin konumları gereği çalıştıkları örgütlere ve sektöre etki etme kapasiteleri gözden kaçırılmamalıdır. Örneğin yöneticiler otellerin yarattığı istihdam söyleminin ötesine geçerek yerel halka yönelik projeler geliştirebilir, kentin sosyal yaşamına katkı sunan etkinliklere destek olabilirler. Ağırladığı turist ve ev sahipliği yaptığı otel sayısı bakımından dünyanın önde gelen destinasyonlarından biri olan Antalya’da yerel halkın da bu hareketlilikten faydalanması, otellerin şehre katkı sunduğuna ikna olması önemlidir; çünkü yöneticilerin arzu ettikleri statüye kavuşmaları toplumun güvenini kazanmalarıyla mümkün olabilecektir. Etik ilkelere bağlılıkları konusunda inandırıcı olmaları toplumun gözünde otel yöneticilerinin saygınlık kazanmasının yanında, sektörün sürdürülebilirliği için de yararlı olacaktır. Günümüzde Barcelona, Amsterdam gibi popüler destinasyonlarda turistlere karşı yükselen olumsuz tavır bilinmektedir (Hermann vd., 2019). Benzer sorunların Antalya’da da yaşanmaması için bölgedeki yatırımların sorumlu yöneticilik anlayışını benimsemesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bunların yanında profesyonelleşme projesi yürütmek isteyen yöneticilerin alanı koruma ve özerkliği arttırmaya yönelik girişimlerde bulunmasına ihtiyaç vardır. Alanda bilgi birikimine katkı sunulması ve aynı zamanda bu bilgi ve becerilere sahip olmayan adaylara alanın kapanması için birlikler sorumluluk almalıdır (Abbott, 1988; Lee, 2014; Thomas ve Thomas, 2014). Bu bakımdan birliklerin uygulamaları için de öneriler geliştirmek gerekmektedir. Profesyonel derneklerin söylem birliği oluşturması, politika yapıcılarını, işverenleri ve diğer paydaşları etkileyebilmesi için lobi faaliyetleri yürütmesi profesyonelleşmeye katkı sunacaktır. Ayrıca başta turizm ve otel işletmeciliği eğitimi veren kurumlar olmak üzere diğer paydaşlarla iş birliği içinde alanda bilgi üretimine katkı sunmalıdırlar. Profesyonel birliklerin ulusal ölçekte tüm konaklama işletmelerini kapsayıcı bir üyelik yapısına kavuşması, aynı zamanda uluslararası birliklerle bütünleşecek projeler geliştirmeleri faydalı olacaktır.

Yazın taramasında görülebileceği gibi alanı kapsayıcı, genel kabul görmüş bir bilgi temelini oluşturması profesyonelleşmenin temel şartlarından biridir (Abbott, 1988; Greenwood,

1960; Otterlei, 2018). Bilginin üretilmesi, yayılması ve uğraşla meşgul olacak meslek uzmanlarının yetiştirilmesinde ise üniversiteler başta olmak üzere eğitim kurumları sorumluluk almaktadır. Dolayısıyla profesyonelleşme sürecine katkı sunmak üzere eğitim kurumları için de öneriler geliştirmek mümkündür. Örneğin otel yöneticiliğinde bilgi temelini kuvvetlendirecek bilimsel araştırma ve yayınların üretilmesi değerlidir. Örgüt bağlamındaki uğraşlarda bilgi birikiminin endüstriyle birlikte yaratıldığı (Muzio vd., 2011; Thomas ve Thomas, 2013) unutulmamalı, saha araştırmalarında sektör temsilcileriyle işbirliği yapılmalı ve sektörün eğitim kurumlarından beklentileri analiz edilmelidir. Bu tezde de yazınla tutarlı bir şekilde etik uygulamalarda eksiklikler tespit edilmiştir. Etik ilkeler konusunda üniversitelerin katkı sunması faydalı olacaktır. Hem bu ilkelerin geliştirilmesi hem de otelcilik alanında benimsenmesi ve yayılmasına üniversiteler öncülük edebilir. Sürdürülebilirlik, iş etiği, sorumlu yönetim gibi konulardaki derslerin müfredata eklenerek turizm otelcilik öğrencilerine aktarılması ve bu yolla alanda profesyonelleşmenin gelişimine katkı sunulması mümkündür. Bunun yanında turizm ve otelcilik eğitimi almış mezunların sektörde öncelikli olarak istihdam edilmesini ve daha iyi şartlarda çalışmalarını sağlayacak işbirlikleri geliştirilmelidir. Böylece alanı koruyacak sertifikasyon sistemi için öncü adımlar atılabilir. Ayrıca profesyonelleşme sürecinde üretilen projelerde üniversitelerin yöneticiler ve meslek birlikleriyle ortaklaşa çalışması ve sektör temsilcilerine danışmanlık sağlaması faydalı olacaktır. Örneğin uluslararası düzeyde meşruiyet kazanılması ve birliklerin uluslararasılaşması yönündeki önerilerin (Muzio vd., 2011; Thomas, ve Thomas, 2013) gerçekleştirilmesinde üniversiteler yol gösterici olabilir. Eğitim kurumları ayrıca turizm ve otelciliğin toplumsal katkılarının açıklanması yoluyla toplumun bilinçlendirilmesi ve böylece alana saygınlık kazandırılmasında rol oynayabilir. Paydaşları ve politika yapıcıları etkileyecek toplantı ve çalıştaylara öncülük ederek lobi faaliyetlerini destekleyebilir.

Bu çalışmanın en önemli katkılarından biri yatırımcı özelliklerini ele alması ve bu bağlamsal koşulların profesyonelleşmeyle ilişkisini kurmasıdır. Büyük oranda profesyonelleşmeyi engelleyici bir unsur olarak yatırımcı özelliklerinin bulgulanmasından hareketle yatırımcılar için de öneriler geliştirilebilmektedir. Yatırımcıların otelleri için en uygun yöneticileri titizlikle seçmeleri ve işe alım sürecinde yöneticiden beklentilerini, hangi sınırlarda yetki kullanacaklarını onlara açıklamaları gerekmektedir. Araştırma bulgularına göre yönetici-işveren ilişkisinde en büyük sorun görev, yetki ve sorumluluklarla ilgili belirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca yöneticilere belirli ölçüde özerkliğin sağlanmıyor olması hem otel karlılığını hem de yöneticinin profesyonelleşmesini olumsuz etkilemektedir. Yönetim işinin teknolojik gelişmeler, rekabet gibi koşullar altında giderek artan bir biçimde

teknik beceri gerektirdiği unutulmamalıdır. Yatırımcının yönetici kararlarını sorgulama biçimi yönetime müdahale etme düzeyine gelmemeli ve yöneticinin motivasyonunu kırmamalıdır. Yatırımcılar için geliştirilecek en önemli öneri ise yöneticilerin profesyonelleşmesini desteklemeleridir, çünkü profesyonel yönetim karlılık ve işletme sürdürülebilirliğine katkı sunacaktır. Otelin yönetim düzeyi başta olmak üzere tüm kademelerinde profesyonelleşme sadece kısa bir dönem ya da bir yaz sezonu için değil daha uzun vadede başarı yakalamasını sağlayacaktır.

Öte yandan profesyonelleşmenin geliştirilmesiyle ilgili pek çok konu yasal düzenleme noktasında düşünülmektedir. Bu bakımdan politika yapıcılara yönelik önerilerin geliştirilmesi önemlidir. Örneğin bu araştırmada otel sayısının hızlı artışı ve talebin üzerinde yatak arzına ulaşılmasına rağmen bu yatırımların devam etmesinin profesyonelleşme üzerindeki engelleyici etkilerine değinilmiştir. Birçok görüşmede otel yatırımlarının kontrol altına alınması, yeni otellerin açılmasındansa var olan otellerin yenilenmesi için zorunluluk getirilmesi gibi çözümler dile getirilmiştir. Bu konuda merkezi ve yerel yönetimlerin adım atması gerekir. Örneğin yatırım izinleri için ziyaretçi sayısı, otellerin doluluk oranları, açılacak otelin hem coğrafi olarak hem de piyasada konumu (örneğin hangi tür turizme hitap edeceği gibi) gibi bir kriter seti geliştirilebilir.

Türkiye’de devlet birçok alanda kamu iktisadi teşebbüsleriyle özel sektör için bir örnek oluşturmuş, yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılmasında öncülük etmiştir (Özen Aytemur, 2010: 22). Otelcilik alanında da sektörün ortaya çıkması ve gelişmesinde devlet yatırımları ve teşvikleri öne çıkmıştır. Profesyonel uğraş alanlarının düzenlemesinde, mesleklerin tanınması ve onlara statü kazandırılmasında da devlet, Birleşik Krallık ve ABD’ye kıyasla daha belirleyici bir role sahiptir. Bu bakımdan turizm otelcilik alanında meslek kanunu çıkarılması, bu alanda eğitim almadan sektörde çalışmanın kısıtlanması gibi beklentiler uzun süredir dile getirilmektedir. Politika yapıcıların bu önerileri dikkate almasıyla birlikte hizmet standartları ve çalışma koşullarını iyileştirmek üzere atacağı adımlar profesyonelleşmeyi destekleyebilir.

Son olarak bu çalışmada etik kodların benimsenmesine yönelik tespit edilen eksikliklerin yasal düzenlemelerle aşılabileceği düşünülmektedir. Eğitim kurumları için önerilerde belirtildiği gibi etik ilkelerin otelcilik eğitimi veren kurumların müfredatına eklenmesi faydalı olacaktır. Ancak Cockburn-Wooten’ın (2012) etik eğitim vermenin mezunları daha istihdam edilebilir kılmadığı yönündeki uyarısı dikkate değerdir. Müfredata eklenecek derslerle birlikte sektörde de eş zamanlı bir değişim yaşanması gerekmektedir. Her ne kadar etik ilkelerin yaygınlaşmasında zorlayıcı mekanizmaların devrede olması gerekmeyeceği (Greenwood, 1960; Wilensky, 1964), normatif boyutuyla ilkelerin yayılacağı öne sürülse de

etik konusuna ilişkin araştırmalarda sürekli tespit edilen eksiklikler (Coughlan, 2001; Grey, 1997; Khurana ve Nohria, 2008) nedeniyle zorlayıcı birtakım düzenleme ve denetimlerin gündeme alınması tartışılmalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi işletme sahibi ve yöneticilerinin kararları küresel, hatta evrensel etkiler yaratabiliyorken normatif süreçlerle etik sorumluluk almalarını beklemenin dezavantajları göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca etik ilkelerin yaygınlaştırılmasının toplumun uygulayıcılara duyacağı güveni arttıracacağı, mesleki özerklik, statü, yüksek kazanç gibi ayrıcalıkları tanımaya gönüllü olacağı unutulmamalıdır (Khurana vd., 2004).

Tüm bu öneriler dikkate alındığında yalnızca otel yöneticiliğinde profesyonelleşme değil, aynı zamanda Antalya’da turizm ve otelcilik sektörünün toplumsal katkısının artırılması sağlanacaktır. Kitle turizminin ve büyük ölçekli resort otellerin yaygın olduğu bölgede her şey dahil sistemine sahip işletmelerin bölgesel ekonomiye yeterince katkı sunmadığı (Çevirgen ve Üngüren, 2009) ve orman kaybı gibi olumsuz çevresel etkiler yarattığı (Kuvan ve Akan, 2005) gibi gerekçelerle yerel halk tarafından eleştirildiği bilinmektedir. Ayrıca bu tez çalışmasının bulgularına da yansıyan tur operatörleriyle kurulan bağımlılık ilişkileri, sezonluk çalışma, maliyet odaklı yönetim gibi yapısal özellikler hem otel çalışanlarını güvencesizlikle karşı karşıya bırakmakta hem de misafir memnuniyetini düşürmektedir. Profesyonelleşme ile tüm paydaşları gözeten sorumlu bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi burada sözü edilen sorunların aşılmasını ve otelcilik faaliyetlerinin bölgeye katkısının artırılmasını sağlayabilecektir. Ayrıca teknik bilgi ve beceriye duyulan ihtiyacın artmasıyla işletme karlılığı da yükselebilecektir. Carroll vd. (2020) tarafından belirtildiği gibi sorumlu yöneticilik karlılığı ikinci plana atmayı gerektirmez. Ancak profesyonelleşmeyle birlikte otel çalışanlarına, misafirlerine ve daha geniş topluluğa hizmet edecek şekilde kâr edilmesi amaçlanabilir. Bu bakımdan mevcut tez çalışmasının bulgularından hareketle Antalya bölgesindeki turizm otelcilik sistemi ile yerel halkı ve doğal çevreyi de içine alan tüm paydaşlar için çıkarımlara ulaşmak ve önerilerde bulunmak mümkündür.

Bu çalışma yukarıda aktarıldığı gibi önemli bulgulara ulaşmış olsa da bazı sınırlılıklarla yürütülmüştür. Öncelikle yazın taramasında kavramsal birtakım güçlüklerle karşılaşmıştır. Turizm ve otelcilik alanında otel yöneticisinin yeterlilikleri çok geniş tanımlanmakta, yöneticinin tam olarak hangi işleri yerine getirdiği ve hangi rolleri üstlendiğine yönelik az sayıda bilimsel çalışma bulunmaktadır. Bu haliyle yöneticinin işiyle ilgili bir muğlaklık, tüm yeterliliklerin bir yöneticide toplanmasının gerçekçiliğine yönelik de bir şüphe oluşmaktadır. Bu güçlüğü aşılabilmesi için mevcut tez çalışmasında kariyer gelişimini bağlamla birlikte ele alan yazın da incelenerek hangi koşullarda yöneticinin hangi yeterlilik ve rollerinin ortaya

çıkacağına ya da ağırlık kazandığına yönelik bir kavrayış geliştirilmeye çalışılmış ve otel yöneticiliğinin bağlamına ilişkin bir teorik çerçeve geliştirilmiştir.

Benzer bir sınırlılıkla otel işletmeciliğinde profesyonelleşme yazınında da karşılaşılmıştır. Farklı teorik yaklaşımların profesyonelleşme açıklamaları da çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmada yazın taraması geniş tutularak klasik yazından güncel tartışmalara kadar kronolojik bir inceleme yapılmıştır. Böylece hem alanda teorik gelişim izlenebilmiş hem de otel yöneticiliği ve profesyonelleşme yazınına birleştirecek kavramsal bir yaklaşım belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak otel yöneticiliğinde ya da Antalya bağlamında benzer bir çalışmanın daha önce yürütülmemiş olması bu çalışmanın keşfedici tasarımını zorunlu kılmıştır. Mevcut tez çalışmasının bireysel profesyonelleşmeye yönelik bulguları ve bağlamsal koşullara ilişkin sunduğu tartışma bundan sonraki çalışmalara yol gösterici olabilir.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı otel yöneticiliğinin profesyonelleşmesini yalnızca bir destinasyonda incelemesidir. Antalya'ya odaklanması önemli bir bağlamsal çerçeve sunmakla birlikte bir kısıt olarak da değerlendirilebilir. Bu çalışmanın bulguları Antalya ile benzer özelliklere sahip destinasyonlar (kıyı turizmine yönelik destinasyonlar, resort oteller, her şey dahil sistemi uygulanan oteller, yerel işletmelerin yaygın bulunduğu destinasyonlar gibi) için açıklayıcı bir çerçeve sunabilir. Ancak tüm otel yöneticiliği alanını açıklamak için yeterli değildir. Bu çalışmanın bulgularında da gösterildiği gibi uluslararası zincir otel işletmelerinde kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyleri daha yüksek olabilir. Ayrıca bu çalışmada tespit edilen profesyonelleşmedeki sorunlar yerel kültürün etkisini gözetenek düşünülürse (örn. Giousmpasoglou, 2014) farklı kültürlerde daha farklı hissediliyor olabilir. Bu tür bir karşılaştırma sunmuyor olması ve belirli bir bağlama odaklanması mevcut tez çalışmasının sınırlılıklarından biridir.

Bunun yanında mevcut tez çalışmasında bir odak grup toplantısının akademisyenlerle yürütülmesi ve doküman incelemeleriyle farklı paydaşların bakış açıları yakalanmaya çalışılsa da katılımcılar ağırlıklı bu uğraşla meşgul olan otel yöneticilerinden oluşmaktadır. Politika yapıcılar gibi sektörün diğer paydaşlarının değerlendirmelerinin sadece ikincil kaynaklar yoluyla incelenebilmiş olması bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

Bu tez çalışması burada ele alınan sınırlılıklar içinde yürütülmesine rağmen uzun süredir statüsünü geliştirme çabasında olan otelcilik alanında önemli bir destinasyon olan Antalya örneği üzerinden profesyonelleşme sürecini incelemiş, klasik meslek sosyolojisi yazını ve örgüt bağlamında profesyonelleşme araştırmalarına güncel bir katkı sunabilmiştir. Ayrıca bağlamın etkisi gözetenmediği için alanyazına getirilen eleştirileri dikkate alarak bağlamsal faktörlere açıklama getirmiştir. Gelecekteki araştırmalarda bu çalışmanın sınırlılıklarının da giderilmesini

sağlayacak araştırma sorusu ve tasarımları geliştirmek mümkündür. Örneğin bu çalışmada bağlama özgü ulaşılan temalar otelcilik sektörünün geliştiği diğer destinasyonlarda gerçekleştirilecek çalışmalarla kıyaslanabilir. Daha önce Giousmpasoglou (2019) tarafından Yunanistan’da da gözlemlendiği gibi Antalya’da işveren aileyle iyi ilişkiler kurmak önemli bir yetkinlik halini almıştır. Antalya ile benzer özellikleri taşıyan Yunanistan’daki araştırmalarla paralel bulgulara ulaşılması deniz-kum-güneş üçlemesine yönelik kıyı otelciliği yapılan diğer destinasyonlarda da benzer örüntülerin bulunabileceği yönünde değerlendirilebilir ve gelecek araştırmalarda sorgulanabilir. Kıyı destinasyonlarında benzer bir araştırma tasarımıyla profesyonelleşme süreci sorgulanabilir. Aynı zamanda şehir otelleri ve uluslararası zincir otellerin yöneticileri ile yerel aile işletmelerinin yöneticileri bir araştırmada incelenebilir ve genel yönetim alanında profesyonelleşme tartışmalarına otelcilik sektörü üzerinden katkı sunulabilir. Bu çalışmanın yapısal profesyonelleşmeden çok bireysel düzeyde profesyonelleşmeye yönelik bulgulara ulaşması da gelecek araştırmaların tasarımlarına yön verebilir. Yazın taramasında açıklandığı gibi bireysel algılamalar yoluyla profesyonelleşmenin ölçülmesine yönelik geliştirilmiş ölçekler bulunmaktadır. Nicel araştırma tasarımı ve ölçeklerin kullanımıyla daha büyük katılımlı saha araştırmaları yürütülebilir. Bu tez çalışmasının açıkladığı yapısal koşulların etkisini farklı özelliklere sahip destinasyonları, aile işletmeleri ile zincir otellerin yöneticilerini ya da resort oteller ile şehir otellerini karşılaştırarak test etmek mümkün olabilir.

Bu çalışmada tarihsellik, yapısalılık gibi koşullar atında otelciliğe özgü bir profesyonelleşme ortaya çıkmıştır. Bulgulardan hareketle otelcilik gibi yöneticiler için sunduğu bağlamı kendine özgü biçimlenen ve diğer alanlardan ayrıran sektörlerde farklı profesyonelleşme dinamiklerinin görüleceği ileri sürülebilir. Dahası yöneticilerin hangi sektörlerde birbirlerine benzer ya da ayrıran profesyonelleşme süreci geçirdikleri incelenebilir. Örneğin hastane, üniversite gibi köklü mesleklere ev sahipliği yapan örgütlerde yöneticilikle otel bağlamında yöneticiliğin profesyonelleşmesinde farklı örüntüler ve yapısal faktörler öne çıkabilir. Böylece ticari ya da örgütsel bağlamda profesyonelleşme araştırmalarına katkı sunulabilir. Son olarak, profesyonelleşme etik yönetim ve sürdürülebilirlik için bir çerçeve olarak düşünülmelidir ve hem teorik hem de uygulamaya dönük boyutlarıyla gelecek araştırmalarda daha çok incelenmelidir. Etik ilkelerin benimsenmesi ve profesyonelleşme adımlarının atılmasıyla yöneticiliğin toplumsal kabulü, statü ve saygınlık kazanması mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Abbott, A. (1988). *The System of Profession*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Agut, S., Grau, R. ve Peiro, J. M. (2003). "Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands". *Hospitality Management*, 22(3): 281-295.
- Akrivos, C., Ladkin, A. ve Reklitis, P. (2007). "Hotel managers' career strategies for success". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2): 107-119.
- Ap, J. ve Wong, K. K. (2001). "Case study on tour guiding: Professionalism, issues and problems". *Tourism Management*, 22(5): 551-563.
- Atalay, M. (2017). *Hekimlik mesleğindeki değişimin meslekler sosyolojisi açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Avcı, N. (2015). "Otel işletmelerinde yönetici yetkinliklerinin analizi: İzmir örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1): 7-16.
- Aykaç, A. (2009). *Yeni işler, yeni işçiler: Turizm sektöründe emek*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Bal, H. (1995). *Turizmin kırsal toplumda aile içi ilişkilere etkisi*. Doğa - İnsan Yayınları, İstanbul.
- Baloglu, S. ve Mangaloglu, M. (2001). "Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents". *Tourism Management*, 22: 1-9.
- Bastakis, C., Buhalis, D. ve Butler, R. (2004). "The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean". *Tourism Management*, 25: 151-170.
- Bato Çizel, R., Çizel, B., Sarvan, F. ve Özdemir, B. (2013). "Emergence and spread of an all-inclusive system in the Turkish tourism sector and strategic responses of accommodation firms". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14: 305-340.
- Baum, T. (1990). "Competencies for hotel management: Industry expectations of education". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(4): 13-16.
- Bayram, M. (2011). "Otel işletmelerinin genel müdür profillerinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(1): 35-48.

- Belhassen, Y. ve Caton, K. (2009). "Advancing understandings: A linguistic approach to tourism epistemology". *Annals of Tourism Research*, 36(2): 335–352.
- Bharwani, S. ve Talib, P. (2017). "Competencies of hotel general managers: A conceptual framework". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1): 393-418.
- Bloor, M. ve Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3: 77-101.
- Buhalis, D. (2000). "Relationships in the distribution channel of tourism". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1(1): 113-139.
- Burgess, C. (2011). "Are hotel managers becoming more professional: the case of hotel financial controllers?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5): 681-695.
- Byrkjeflot, H. ve Nygaard, P. (2018). "How and why management has not become a profession?". A. Örtengren (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 49-68.
- Carroll, A. B., Adler, N. J., Mintzberg, H., Cooren, F., Suddaby, R., Freeman, R. E. ve Laasch, O. (2020). "What 'are' responsible management? A conceptual potluck". O. Laasch, R. Suddaby, R. E. Freeman ve D. Jamali (Ed.), *The Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar, Cheltenham, 56-71.
- Cassel, S. H., Thulemark, M. ve Duncan, T. (2018). "Career paths and mobility in the Swedish hospitality sector". *Tourism Geographies*, 20(1): 29-48.
- Caton, K. (2014). "Underdisciplinarity: Where are the humanities in tourism education?". *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 15: 24-33.
- Chareanpunsirikul, S. ve Wood, R. (2002). "Mintzberg, managers and methodology. Some observations from a study of hotel general managers". *Tourism Management*, 23: 551-556.
- Cheng, S. ve Wong, A. (2015). "Professionalism: A contemporary interpretation in hospitality industry context". *International Journal of Hospitality Management*, 50: 122-133.
- Cockburn-Wooten, C. (2012). "Critically unpacking professionalism in hospitality: Knowledge, meaningful work and dignity". *Hospitality & Society*, 2(2): 215-230.
- Cooper, C. ve Shepherd, R. (1997). "The relationship between tourism education and the tourism industry: Implications for tourism education". *Tourism Recreation Research*, 22(1): 34-47.

- Coughlan, R. (2001). "An analysis of professional codes of ethics in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 20(2): 147–162.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Crocker, K., Schrock, J. R. ve Walker, J. R. (2001). "The profession of hospitality or the professionalization of hospitality. Which is it?". *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 13(5): 22-25.
- Çelik, C. ve Erkuş-Öztürk, H. (2016). "Role of precariousness and space on class formation process: The case of Antalya's tourism workers". *Capital & Class*, 40(3): 419-445.
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009). "Yöre esnafının her şey dahil sistemine yönelik tutumları". *Ege Academic Review*, 9(2): 637-658.
- Çizel, B., Anafarta, N. ve Sarvan, F. (2007). "An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: The case of Turkey". *Tourism Review*, 62(2): 14–22.
- Davis, P. (2018). "Leadership as a profession: A special case dependent on organizational ownership, governance, mission and vision". A. Örttenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 109-124.
- Delacruz, V. J. (2018). "Management can be considered as a profession". A. Örttenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 251-274.
- Denzin, N. K. (2009). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge, New York.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3. baskı). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S. ve Morgeson, F. P. (2009). "The milieu of managerial work: An integrative framework linking work context to role requirements". *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 972-988.
- Drakos, K. ve Kutan, A. M. (2003). "Regional effects of terrorism on tourism in three Mediterranean countries". *Journal of Conflict Resolution*, 47(5): 621-641.
- Dredge, D., Benckendorff, P., Day, M., Gross, M. J., Walo, M., Weeks, P., vd. (2013). "Drivers of change in tourism, hospitality, and event management education: An Australian perspective". *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 25: 89-102.
- Duberley, J., Carmichael, F. ve Szmigin, I. (2014). "Exploring women's retirement: Continuity, context and career transition". *Gender, Work and Organization*, 21(1): 71-90.
- Duffy, R. ve Dik, B. (2009). "Beyond the self: External influences in the career development process". *The Career Development Quarterly*, 58: 29-43.

- Elo, S. ve Kyngas, H. (2007). "The qualitative content analysis process". *Journal of Advanced Nursing*, 62(1): 107-115.
- Elshaer, I. A. ve Saad, S. K. (2017). "Political instability and tourism in Egypt: Exploring survivors' attitudes after downsizing". *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 9(1): 3-22.
- Ertaş, M., Sel, Z. G., Kırklar-Can, B. ve Tütüncü, Ö. (2021). "Effects of crisis on crisis management practices: A case from Turkish tourism enterprises". *Journal of Sustainable Tourism*, 20(9): 1490-1507.
- Evetts, J. (2003). "The sociological analysis of professionalism: Occupational change in the modern world". *International Sociology*, 18(2):395-415.
- Evetts, J. (2006). "Short note: The sociology of professional groups: New directions". *Current Sociology*, 54(1): 133-143.
- Evetts, J. (2011a). "A new professionalism? Challenges and opportunities". *Current Sociology*, 59(4): 406-422.
- Evetts, J. (2011b). "Sociological analysis of professionalism: Past, present and future". *Comparative Sociology*, 10: 1-37.
- Fellman, S. (2018). "Management as a profession: The historian's perspective". A. Örtenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 71-86.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage, London.
- Formica, S. (1996). "European hospitality and tourism education: differences with the American model and future trends". *International Journal of Hospitality Management*, 15(4): 317-323.
- Friedson, E. (1994). *Professionalism reborn: Theory, prophecy and policy*. Polity Press, London.
- Freidson, E. (2013). *Professionalism: The third logic*. Polity Press, UK.
- Garavan, T. N., O'Brien, F. ve O'Hanlon, D. (2006). "Career advancement of hotel managers since graduation: A comparative study". *Personnel Review*, 35(3): 252-280.
- Garrigós-Simón, F. J., Palacios-Marqués, D. ve Narangajavana, Y. (2008). "Improving the perceptions of hotel managers". *Annals of Tourism Research*, 35(2): 359-380.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. Continuum, London and New York.
- Giousmpasoglou, C. (2008). "A cultural perspective of the general managers' work: The Greek 4 & 5* hotels' case". *The 1st International Conference on Tourism and Hospitality Management, T.R.I. - Tourism Research Institute (ΔP.A.T.T.E.)*. 13-15 June 2008, Athens, Greece.

- Giousmpasoglou, C. (2014). "The importance of context in managerial work: The case of senior hotel managers in Greece". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(2): 146-172.
- Giousmpasoglou, C. (2019). "Factors affecting and shaping the general managers' work in small- and medium-sized luxury hotels: The case of Greece". *Hospitality & Society*, 9(3): 397-422.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş*. (Çev. A. Ersoy ve P. Yalçınoglu), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Goodall, A. H. (2010). "Experts versus managers: A case against professionalizing management education". W. Amann, C. Dierksmeier, M. Pirson, H. Spitzeck ve E. von Kimakowitz (Ed.), *Business schools under fire: Humanistic management education as the way forward*. Palgrave Macmillan, Hampshire, 122-129.
- Greenwood, E. (1957). "The attributes of a profession". *Social Work*, 2(3): 45-55.
- Grey, C. (1997). "Management as a technical practice: Professionalization or responsabilization?". *Systems Practice*, 10(6): 703-725.
- Guerrier, Y. (1987). "Hotel managers' careers and their impact on hotels in Britain". *International Journal of Hospitality Management*, 6(3): 121-130.
- Günel, N. (2001). "Turizmin kırsal yerleşme üzerindeki etkilerine tipik bir örnek: Kadriye (Antalya)". *Türk Coğrafya Dergisi*, 37: 1-21.
- Hall, M. C. (2010). "Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism". *Current Issues in Tourism*, 13(5): 401-417.
- Hall, R. H. (1968). "Professionalization and bureaucratization". *American Sociological Review*, 33(1): 92-104.
- Hanlon, G. (1998). "Professionalism as enterprise: service class politics and the redefinition of professionalism". *Sociology*, 32(1): 43-63.
- Harper, S., Brown, C. ve Irvine, W. (2005). "Qualifications: A fast-track to hotel general manager?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1): 51-64.
- Haywood, K. M. (1987). "Ethics, value systems and the professionalization of hoteliers". *Hospitality Review*, 5(1): 24-33.
- Hermann, I., Weeden, C. ve Peters, K. (2019). "Connecting the dots: Ethics, global citizenship and tourism". *Hospitality & Society*, 9(1): 3-8.

- Hersted, L. ve Larsen, M. V. (2018). "Leadership as a profession? The significance of reflexive judgment". A. Örtenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 333-348.
- Hodari, D. ve Sturman, M. C. (2014). "Who's in charge now? The decision autonomy of hotel general managers". *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4): 433-447.
- Inui, Y., Wheeler, D. ve Lankford, S. (2006). "Rethinking tourism education: What should schools teach?". *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 5(2): 25-35.
- Jafari, J. (2001). "The scientification of tourism". V. L. Smith ve M. Brent (Ed.), *Hosts and guests revisited: Tourism issues of the 21st century*. Cognizant Communication Corporation, New York, 28-41.
- Jayawardena, C. (2000). "International hotel manager". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1): 67-70.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Lin, L., Chih-Hsing, L. ve Chang-Yen, T. (2011). "Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 1044-1054.
- Jordan, K. C. (2018). "Leadership as a profession: The need for an authentic jurisdiction". A. Örtenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 295-311.
- Jørgensen, K. M. ve Svane, M. (2018). "Against professionalizing leadership: The roles of self-formation and practical wisdom in leadership". A. Örtenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 143-160.
- Karan, M. B. (1994). "Özelleştirme politikaları ve turizm sektöründe bir KİT: TURBAN A.Ş." *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(3): 239-253.
- Kaufman, T. J. ve Ricci, P. (2014). "Creation of a professionalism scale for hospitality students: an exploratory study". *SAGE Open*, 4(4): 1-6.
- Khurana, R. ve Nohria, N. (2008). "It's time to make management a true profession". *Harvard Business Review*, 86(10), 70-77.
- Khurana, R., Nohria, N. ve Penrice, D. (2004). "Management as a profession". Working Paper, American Academy of Arts and Sciences Occasional Paper Series.
- Kılıç, B. (2021). "Türkiye'de turizm mesleğine yönelik yasal düzenlemelerin değerlendirilmesi ve çözüm önerileri". *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2): 149-162.

- Kılıç, İ., Çimen, H., Tunç, T. ve Kan Sönmez, N. (2019). “Profesyonelleşmenin iletişim becerileri üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1): 239-255.
- Kim, M., Schmidgall, R. S. ve Damitio, J. W. (2017). “Key managerial accounting skills for lodging industry managers: The third phase of a repeated cross-sectional study”. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(1): 23-40.
- Kim, S. S., Chun, H. ve Petrick, J. F. (2009). “Career path profiles of general managers of Korean super deluxe hotels and factors influencing their career development: Vocational insights for HTM students and hotel employees”. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 8(2): 97-116.
- Kinyanjui, G. W. (2018). “Should leadership be considered a profession?”. A. Örténblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 313-331.
- Klikauer, T. (2015). “What is managerialism?”. *Critical Sociology*, 41(7-8): 1103-1119.
- Kline, S., Adler, H., Ghiselli, R. ve Huang, S. Y. (2008). “General managers in mid-scale hotels: Are they plateaued?”. *FIU Review*, 26(1): 21-31.
- Kozak, M. A., Maviş, F., Nergis, H. G. ve Çiçek, D. (2013). *Otel işletmelerinde yönetim*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, N. (1992). TURBAN. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(6): 3.
- Kuvan, Y. ve Akan, P. (2005). “Residents' attitudes toward general and forest-related impacts of tourism: The case of Belek, Antalya”. *Tourism Management*, 26(5): 691-706.
- Kümbetoğlu, B. (2015). *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma*. Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Kümbetoğlu, B. (2020). *Niteliksel araştırmalarda analiz*. Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E. ve Jamali, D. (Ed.). (2020). *Research handbook of responsible management*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Ladkin, A. (2002). “Career analysis: A case study of hotel general managers in Australia”. *Tourism Management*, 23(4): 379-388.
- Ladkin, A. ve Juwaheer, R. (2000). “The careers of hotel managers in Mauritius”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2): 119-125.
- Ladkin, A. ve Riley, M. (1996). “Mobility and structure in the career paths of UK hotel managers: A labour market hybrid of the bureaucratic model?”. *Tourism Management*, 17(6): 443-52.

- Larson, M. J. (2017). "The challenge of management professionalization". J. F. Wilson, S. Toms, A. Jong ve E. Buchnea (Ed.). *The Routledge Companion to Business History*. Routledge, Abingdon (UK) ve New York, 333-346.
- Larson, M. S. (1977). *The rise of professionalism*. University of California Press, California.
- Lee, K. J. (2014). "Attitudinal dimensions of professionalism and service quality efficacy of frontline employees in hotels". *International Journal of Hospitality Management*, 41: 140-148.
- Lenehan, T. (2000). A study of management practices and competences within effective organisations in the Irish tourism industry. *The Service Industries Journal*, 20(3): 19-42.
- Li, L., Tse, E. ve Xie, L. (2007). "Hotel general manager profile in China: A case of Guangdong province". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4): 263-274.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Lundberg, D. E. (1994). *The hotel and restaurant business* (6th ed.). John Wiley & Sons Inc., Canada.
- Lutz, D. (2018). "Leadership, management, and the common good." A. Örtenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 239-250.
- Marinakou, E. ve Giousmpasoglou, C. (2015). "Stakeholders' views on the development of a higher education hospitality program in Bahrain: Challenges and opportunities". *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 27(2): 85-92.
- Medlik, S. (1989). *The business of hotels*. Heinemann Professional Publishing, Oxford.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. S. Turan), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Middleton, V. (1994). *Marketing in travel and tourism* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann, London.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. ve Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Monsen, L. (2018). "The professional leader: Man of many talents or jack of all trades? Five questions about professional leadership". A. Örtenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 87-107.
- Morgan, D. L. (1996). *Focus groups as qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, CA.

- Moskovskaya, A. (2018). "The future of management: Global trends and possible scenarios of development of managerial profession". A. Örtenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 199-218.
- Muzio, D. ve Kirkpatrick, I. (2011). "Reconnecting the study of professional organizations with the study of professional occupations". *Current Sociology*, 59: 389-405.
- Muzio, D., Hodgson, D., Faulconbridge, J., Beaverstock, J. ve Hall, S. (2011). "Towards corporate professionalization: The case of project management, management consultancy and executive search". *Current Sociology*, 59(4): 443-464.
- Nebel, E. ve Ghei, A. (1993). "A conceptual framework of the hotel general manager's job". *Hospitality Research Journal*, 16(3): 27-38.
- Nebel, E., Lee, J. ve Vidakovic, B. (1995). "Hotel general manager career paths in the United States". *International Journal of Hospitality Management*, 14(3): 246-260.
- Nyland, C. (1987). "Scientific management and planning". *Capital & Class*, 11(3): 55-83.
- Okumus, F., Karamustafa, K., Sariisik, M., Ulama, S. ve Turkay, O. (2016). "Career paths of hotel managers in Turkey". *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(11): 1214-1226.
- O'Neill, J. W. ve Mattila, A. S. (2006). "Strategic hotel development and positioning". *Cornell Quarterly*, 47(2): 146-154.
- O'Reilly, D. ve Reed, M. (2011). "The grit in the oyster: Professionalism, managerialism and leaderism as discourses of UK public services modernization". *Organization studies*, 32(8): 1079-1101.
- Otterlei, J. B. (2018). "What is a profession, and what are the prerequisites for being a profession?". A. Örtenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 31-43.
- Örs, H. (2005). "Güney Antalya Gelişim projesi". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2): 204-210.
- Örtenblad, A. (Ed.). (2018a). *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland.
- Örtenblad, A. (2018b). "Preparing for turning leadership into a true profession". A. Örtenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 349-358.
- Özen Aytemur, J. (2010). *Türkiye'de yönetim düşüncesinin erken dönemleri: Sümerbank (1930-1945)*. Libra Yayıncılık, İstanbul.
- Özdemir, M. (2013). "Türk turizminin temel taşlarından: Emekli Sandığı otelleri". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(2): 266 – 275.

- Paton, S., Hodgson, D. ve Muzio, D. (2013). "The price of corporate professionalisation: analysing the corporate capture of professions in the UK". *New Technology, Work and Employment*, 28(3): 227-240.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Patton, W., Doherty, C. ve Shield, P. (2014). "The extended context of career: Families negotiating education and career decisions". *Australian Journal of Career Development*, 23(2): 69-78.
- Patton, W. ve McMahon, M. (2006). "The systems theory framework of career development and counselling: Connecting theory and practice". *International Journal for the Advancement of Counselling*, 28(2): 153-166.
- Patton, W. ve McMahon, M. (2015). "The systems theory framework of career development: 20 years of contribution to theory and practice". *Australian Journal of Career Development*, 24(3): 141-147.
- Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., Sevilla-Jiménez, M. ve Moreno-Izquierdo, L. (2016). "Unemployment effects of economic crises on hotel and residential tourism destinations: The case of Spain". *Tourism Management*, 54: 356-368.
- Raybould, M. ve Wilkins, H. (2005). "Over qualified and under experienced: Turning graduates into hospitality managers". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3): 203-216.
- Ryan, C. (2002). "Equity, management, power sharing and sustainability: Issues of new tourism". *Tourism Management*, 23: 17-26.
- Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage, London.
- Schindler, N. ve Schreiber, M. (2015). "German version of the my system of career influences". *Australian Journal of Career Development*, 24(3): 173-177.
- Shafer, W., Park, J. ve Liao, W. (2002). "Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes: A study of certified management accountants". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(1): 46-68.
- Shortt, G. (1989). "Work activities of hotel managers in Northern Ireland: A Mintzbergian analysis". *International Journal of Hospitality Management*, 8(2): 121-130.
- Spender, J. C. (2005). "Speaking about management education: Some words about search for academic legitimacy and the ownership and control of management knowledge." *Management Decision*, 43(10): 1282-92.
- Suddaby, R., Gendron, Y. ve Lam, H. (2009). "The organizational context of professionalism in accounting". *Accounting, Organisations and Society*, 34(3/4): 409-427.

- Swailes, S. (2003). "Professionalism: Evolution and measurement". *The Service Industries Journal*, 23(2): 130-149.
- Temizkan, R., Erbaş, A. ve Cankül, D. (2014). "Turizm personeli meslek yasası mümkün mü?". *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(4): 22-30.
- Thomas, R. ve Thomas, H. (2013). "What are the prospects for professionalizing event management in the UK?". *Tourism Management Perspectives*, 6: 8-14.
- Thomas, R. ve Thomas, H. (2014). "'Hollow from the start'? Professional associations and the professionalisation of tourism". *The Service Industries Journal*, 34(1): 38-55.
- Tlaiss, H. A. (2014). "Between the traditional and the contemporary: Careers of women managers from a developing Middle Eastern country perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20): 2858-2880.
- Tobin, G. A. ve Begley, C. M. (2004). "Methodological rigour within a qualitative framework". *Journal of Advanced Nursing*, 48(4): 388-396.
- Tunçalp, D. (2021). "Nitel araştırmalarda paradigmlar, yöntemlmleri ve araştırma titizliğı". *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 6(2): 1-47.
- Walsh, K. ve Koenigsfeld, J. P. (2015). "A competency model for club leaders". *Cornell Hospitality Reports*, 15(8): 6-16.
- Weber, M. (2012). *Bürokrasi ve otorite*. (Çev. H.B. Akın), Adres Yayınları, Ankara.
- Weidner, C. K. (2018). "The case for behavioral professionalism in leadership". A. Örtlenblad (Ed.), *Professionalizing Leadership*. Palgrave Macmillan, Switzerland, 161-180.
- Whitley, R. (1984). "The fragmented state of management studies: Reasons and consequences". *Journal of Management Studies*, 21(3): 331-348.
- Whitley, R. (1995). "Academic knowledge and work jurisdiction in management". *Organization Studies*, 16(1): 81-105.
- Wilensky, H. L. (1964). "The professionalization of everyone?". *American Journal of Sociology*, 70(2): 137-158.
- Winchenbach, A., Hanna, P. ve Miller, G. (2019). "Rethinking decent work: The value of dignity in tourism employment". *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7): 1026-1043.
- Woods, R., Schmidgall, R. ve Rutherford, D. (1998). "Hotel general managers: focused on the core business". *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, 39(6): 38-45.
- Yağcı, E. (2014). *Konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeyine etkisi: Beş yıldızlı otel genel müdürleri üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

İnternet Kaynakları

- AKTOB (2020). “Antalya 4 ve 5 yıldızlı yatak kapasitesinde İspanya’yı geçti”.
<https://aktob.org.tr/news/antalya-4-ve-5-yildizli-yatak-kapasitesinde-ispanyayi-gecti/>
 (erişim tarihi: 28.03.2022).
- Antalya Ekspres (2019). “Turizmde yatak sayısı rekoru Antalya’nın”.
<http://antalyaekspres.com.tr/turizm/haber/turizmde-yatak-sayisi--rekoru-antalya'nin/416292> (erişim tarihi: 17.03.2022).
- ILO (2014). “Employment in the tourism sector”.
http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_235636/lang--en/index.htm (erişim tarihi: 17.03.2022).
- KTB (2022a). “2021 yıllık bülten: Turizm belgeli tesis istatistikleri”.
<https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html> (erişim tarihi: 05.04.2022).
- KTB (2022b). “Sınır istatistikleri”. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-249709/yillik-bultenler.html>
 (erişim tarihi: 28.03.2022).
- SGK (2022). “İstatistik Yıllıkları”. <http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik>
 (erişim tarihi: 05.04.2022).
- Turizm Güncel (2022). “Mehmet Nuri Ersoy açıkladı: Turizm sektörüne yeni meslek yasası geliyor”.
<https://www.turizmguncel.com/haber/mehmet-nuri-ersoy-acikladi-turizm-sektorune-yeni-meslek-yasasi-geliyor> (erişim tarihi: 17.03.2022).

EK 1- GÖNÜLLÜ KATILIMCI BİLGİLENDİRME FORMU



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI



Gönüllü Katılımcı Bilgilendirme Formu

Bu form “Antalya’da otel yöneticiliğinin profesyonelleşme sürecini anlamak” amacıyla hazırlanmakta olan doktora tez çalışmasına katılmayı kabul ettiğimi göstermektedir. Ayrıca araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin verdiğimi ve bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilen hususları anladığımı ve kabul ettiğimi de beyan ederim.

- Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılımcılar istemedikleri konularda gerekçe belirtmeksizin konuşmayabilir veya istedikleri zaman herhangi bir sebep bildirmeksizin araştırmadan çekilebilir. Bu durumda edinilen bilgiler kullanılmayacak ve imha edilecektir.
- Araştırma gizlilik esası çerçevesinde yürütülecektir. Bu kapsamda verilerin toplanması, analizi ve araştırma sonuçlarının yayınlanması aşamalarında katılımcıların bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır.
- Araştırmadan elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak ve bu amaç dışında hiçbir kişi, kuruluş ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Ayrıca tüm veriler çalışma sonunda imha edilecektir.
- Görüşmenin ortalama 60-90 dakika sürmesi beklenmektedir.
- Görüşme, katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazına kaydedilecektir. Ayrıca araştırmacı, toplantı boyunca gözlem ve izlenimleri ile gerekli diğer hususları not edebilecektir.
- İstenildiği takdirde çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın genel özeti katılımcılara iletilebilecektir.

Araştırmacı;

Arş. Gör. Zeynep KARSAVURAN
Akdeniz Üniversitesi
Turizm Fakültesi
07058 Kampüs Antalya

Danışman;

Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR
Akdeniz Üniversitesi
Turizm Fakültesi
07058 Kampüs Antalya

Katılımcı;

Adı Soyadı:
E-mail:

EK 2- GÖRÜŞME FORMU



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI



Görüşme Formu

Bu görüşme “Antalya’da otel yöneticiliğinin profesyonelleşme sürecini anlamak” amacıyla hazırlanmakta olan doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki sorularla ilgili deneyimleriniz ve bilgilerinizi bizimle paylaşmanız büyük önem arz etmektedir.

1. Demografik Sorular

Yaş
Cinsiyet
Eğitim düzeyi
Otelcilik deneyiminiz
(ne kadar süreyle ve hangi destinasyonda)
Otel yöneticiliği deneyimiz
- Departman yöneticiliği (süre-destinasyon)
- Genel müdürlük (süre-destinasyon)
Üyesi olduğunuz meslek örgütleri, dernekler

2. Antalya bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmeleri için baskın bir yönetici profili oluşmakta mıdır?
 - a) Eğitim, tecrübe, yetkinlikler gibi belirli ve yaygın özelliklerinden söz edilebilir mi?
 - b) Başarılı yöneticinin kim olduğu ve nasıl davranması gerektiğine ilişkin inanışlar nelerdir?
3. Yönetici profilinin oluşmasında etkili faktörler nelerdir? Bu faktörler yöneticiliği nasıl etkilemektedir?
4. Antalya destinasyonunda otel yöneticiliği profesyonel bir uğraş olma yolunda ilerlemekte midir?
 - a) Bu süreçte etkili olmuş önemli olay, aktör, meslek odaları ya da birliklerden söz edilebilir mi? Bu faktörlerin nasıl bir etkisi olmuştur?
5. Antalya destinasyonunda otel yöneticiliğinin profesyonel bir uğraş olmasının önündeki engeller nelerdir? Bu engeller nasıl aşılabılır?
6. Genel olarak bir değerlendirme yapmak gerekirse Antalya bölgesinde otel yöneticiliğinin nasıl geliştiğini düşünüyorsunuz, gelecekte nasıl değişimler geçirmesini bekliyorsunuz?

Araştırmacı;

Arş. Gör. Zeynep KARSAVURAN
Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi
07058 Kampüs ANTALYA

Danışman;

Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR
Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi
07058 Kampüs ANTALYA

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Zeynep KARSAVURAN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	İsmet İnönü Anadolu Meslek Lisesi – Seyahat Acentacılığı Bölümü, 2006
Lisans Diploması	Boğaziçi Üniversitesi – Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu – Turizm İşletmeciliği Bölümü, 2011
Yüksek Lisans Diploması (1)	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2016
Tez Konusu	Turizm Lisans Eğitiminde Yüksekokulların Fakülteye Dönüşme Süreci Üzerine Nitel Bir Araştırma
Yüksek Lisans Diploması (2)	İşletme Ana Bilim Dalı, 2018
Tez Konusu	İşsizliğin Etkileri İle Başa Çıkma Bireysel Önlemler: Turizm Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Yabancı Dil	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
SCI, SSCI VE AHCI indekslerine giren dergilerde yayınlanan makaleler: - Karsavuran, Z. ve Özdemir, B. (2019). “Transformation process of tourism schools into faculties in Turkey”. <i>Journal of Hospitality Leisure Sport & Tourism Education</i>, 25: 100199. Uluslararası indeksler tarafından taranan hakemli dergilerde yayımlanan makaleler: - Karsavuran, Z. (2021). “Surviving a major crisis: the case of dismissed tourism and hospitality employees”. <i>Journal of Policy Research in Tourism Leisure and Events</i>, 13(2): 243-265. - Karsavuran, Z. (2018). "Sokak Yemekleri: Farklı Disiplinlerin Yaklaşımı ve Gastronomi Turizmi Alanında Sokak Yemeklerinin Değerlendirilmesi". <i>Journal of Tourism and Gastronomy Studies</i>, 6(1): 246-265.	

- Karsavuran, Z. (2017). "The Second International Conference on Tourism Dynamics and Trends (Conference Note)". *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 5(2): 177-178.

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve özeti bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

- Özdemir B., Karsavuran Z. (2016). "Restoran Rekabetçiliğinde Atmosferin Rolü Kavramsal Bir İnceleme", Gastronomi Turizmi Kongresi, Balıkesir, Türkiye, 17-19 Kasım 2016, ss.20-20.
- Karsavuran Z. (2016) "Turizm Lisans Eğitiminde Yüksekokulların Fakülteye Dönüşme Süreci Üzerine Nitel Bir Araştırma", VIII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, Nevşehir, Türkiye, 29-30 Nisan 2016, ss.436-437.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve özeti bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

- Özdemir, B., Karsavuran, Z. ve Yılmaz, G. (2018). "Hedonism and Food Attributes When Consuming Street Foods: A Pilot Study", Taste of City Food and Place Marketing Conference, Antalya, Turkey, 4 - 05 October 2018, pp.10-11.
- Karsavuran Z. ve Dirlik O. (2017). "A resource dependence view to the distribution channels of tourism: Booking.com case", Tourism: Trends, Prospects and Implications for Enterprises and Destinations, Santorini, Greece, 19-21 October 2017, pp.59-60.
- Ömüriş E., Güneş N. ve Karsavuran Z. (2014). "An Exploratory Analysis of Personal Memory Based on Tourism Experiences", Remembering in a Globalizing World: The Play and Interplay of Tourism, Memory, and Place, Le Chambon, France, 8-10 September 2014, pp.68-68.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve tam metni bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

- Karsavuran, Z. (2019). "Gastronomy in achieving and sustaining destination competitiveness: A strategic management approach", 10th International Conference on 'Sustainable Niche Tourism', Dha-Nang, Vietnam, 26 - 28 June 2019, pp. 47-58.
- Dirlik, O. ve Karsavuran, Z. (2019). "Examining the competitive advantage of gastronomy tourism with diamond model". Global Conference on Business and

Economics (GLOBE 2019), İstanbul, Turkey, 30 September - 03 October 2019, vol.2, pp. 206-214.

- Karsavuran, Z. ve Dirlik, O. (2019). "Gastronomy as a tourism resource: The case of Gaziantep". 4th International Tourism Congress, Eskişehir, Turkey, 16 - 19 October 2019, pp. 86-94.
- Özdemir, B., Karsavuran, Z. ve Yılmaz, G. (2018). "Hedonism and food attributes as predictors of street foods consumption". 4. International Gastronomic Tourism Congress, İzmir, Turkey, 6 - 08 December 2018, pp. 18-28.
- Karsavuran Z., Dirlik O. (2017). "Interdependencies between Tour Operators and Hotels: The Case of Antalya", II. International Conference on Tourism Dynamics and Trends, Seville, Spain, 26-29 June 2017, pp.481-489.
- Karsavuran Z., Özdemir B. (2017). "Understanding Street Food Consumption: A Theoretical Model Including Atmosphere and Hedonism", II. International Conference on Tourism Dynamics and Trends, Seville, Spain, 26-29 June 2017, pp.541-553.
- Güneş N., Karsavuran Z., Ömüriş E. (2016). "Souvenirs in a Local Festival: Visitors' Perceptions and Motivations", 3rd International Congress on Social Sciences, China to Adriatic, Antalya, Turkey, 27-30 October 2016, pp.165-172.
- Karsavuran Z., Güneş N. (2016) "The Profile of Degree Level Tourism Curriculums in Turkey", TCL2016 Conference Tourism and Cultural Landsapes: Towards a Sustainable Approach, Budapest, Hungary, 12-16 June 2016, pp.305-315.
- Ömüriş E., Karsavuran Z., Dirlik O. (2016). "Well-being in Cultural Tourism: An Explorative Study on Tourists' Experiences", TCL2016 Conference Tourism and Cultural Landsapes: Towards a Sustainable Approach, Budapest, Hungary, 12-16 June 2016, pp.416-423.
- Karsavuran Z., Ovalı R., Çağlar E., İnelmen K. (2012). "Antecedents of Employee Turnover: The Case of Turkish Boutique Hotels", 6th World Conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality and Leisure, Muğla, Turkey, 24-29 April 2012, pp.408-419.

Uluslararası kitap bölümü;

- Karsavuran, Z. (2021). "The effects of COVID-19 on tourism and hospitality employment", Handbook of Research on the Impacts and Implications of COVID-19

on the Tourism Industry, Demir, M., Dalgıç, A., Ergen, F. D., Ed., IGI Global Publications, Hershey Pa, pp.539-557.

Ulusal kitap bölümü;

- Karsavuran, Z. (2021). “Sokak yiyecekleri”, Örnek Olaylarla Gastronomi Turizminde Yeni Eğilimler, G. Yılmaz ve A. Şahin, Ed., Detay Yayıncılık, Ankara, ss.24-40.
- Karsavuran, Z. (2020). “Günaç Gürkaynak: Profesyonel otel yöneticiliğinin duayen ismi”, Türk Turizmine Kanat Gerenler Cilt II: Konaklama İşletmecileri, Kozak, N., Kozak, M., Ed., Detay Yayıncılık, Ankara, pp.175-183.
- Özdemir, B. ve Karsavuran, Z. (2017). "Restoran rekabetçiliğinde atmosferin rolü: Kavramsal bir inceleme", Gastronomi Üzerine Araştırmalar, Bozok D., Avcıkurt C., Doğdubay M., Sarioğlu M., Girgin G. K., Ed., Detay Yayıncılık, Ankara, ss.316-327.

İŞ DENEYİMİ

Stajlar	- Üniversite Yaz Stajı; Conrad Otel, İstanbul (Haziran, 2010 – Ağustos, 2010) Moren Tur, İstanbul (Haziran, 2009 – Eylül, 2009) - Lise Yaz Stajı; Kalanit Tours, Antalya (Nisan, 2005 – Ekim, 2005) Kalanit Tours, Antalya (Nisan, 2004 – Ekim, 2004)
Çalıştığı Kurumlar	- Odeon Turizm, Antalya (Haziran, 2008 – Eylül, 2008) - Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi, Antalya, Araştırma Görevlisi (Şubat, 2013- devam ediyor)