



# SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GAZİANTEP

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİ  
VE GAZİANTEP UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE AKBULUT METE

Gaziantep, 2013

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİ  
VE GAZİANTEP UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Ayşe AKBULUT METE  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞİMŞEK

Gaziantep, 2013

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Ve Gaziantep Uygulaması” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

Temmuz 2013  
Ayşe AKBULUT METE  
imza



## ÖZET

Personel güçlendirme, örgüt içerisindeki yetki ve sorumlulukların işi yapan kişilere verilmesidir. Bu bağlamda bilhassa üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği ve bu sebepten ötürü yapılan bir hatadan dönme ihtimalinin oldukça düşük olduğu otel işletmelerinde iş görenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili bütün yetki ve sorumlulukları almaları onlara zaman ve para kazandıracaktır. Bu amaç doğrultusunda bu çalışmada Gaziantep ilindeki yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenler ile yüz yüze yapılan anket çalışması ile güçlendirme uygulamalarının hangi düzeyde uygulandığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre personel güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Personel güçlendirme, otel işletmeciliği, Gaziantep

## **ABSTRACT**

Empowerment is to giving the authority and responsibility to the people who do the work. In this respect, especially at the hotel businesses where production and consumption occur simultaneously and thus there is no possibility for compensation, it will sure let the employees to gain time and money when they get the whole authority and responsibility about their job. For this reason, it is aimed to determine the levels of empowerment in stated hotel businesses in Gaziantep province by conduction a face to face survey among the employees. As a result of the study, it has seen that, the empowerment applications are not conducted sufficiently.

**Key words:** Empowerment, hotel businesses, Gaziantep

## ÖNSÖZ

Personel güçlendirme, yaklaşık son 20 yıldır popülerliğini koruyan bir konudur. İş gören odaklı çalışma, iş görenlere değer verme, yöneticilerin sorumluluklarını çalışanları ile birlikte paylaşmaları, iş görenlerinin moral ve motivasyonunu üst düzey tutma gibi konularda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada ise daha önceki yapılan çalışmalardan faydalanarak Gaziantep özelindeki Yıldızlı otel işletmelerinde genel olarak personel güçlendirmenin yapılıp yapılmadığı uygulamalı ve teorik araştırma yaparak araştırılmaya çalışılmıştır.

Bu zamana kadar beni yetiştiren değerli aileme; büyükbabama, babaanneme, amcalarıma ve hayatımın her safhasında dualarıyla beni yalnız bırakmayan canım anneme saygı ve hürmetlerin en büyüğünü bildiririm. Yine yüksek lisans yapmama yardımcı olan ve beni yüksek lisans yapmaya teşvik eden biricik kardeşim Asalet AKBULUT' a en kalbi teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamın her safhasında desteklerini esirgemeyen yardımcı ve yol gösterici olan değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞİMŞEK' e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe AKBULUT METE

Temmuz - 2013

## İÇİNDEKİLER

*Sayfa No*

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1.GENEL OLARAK YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ.....</b>	<b>3</b>
1.1. Turizm İşletmeleri .....	3
1.1.1. Otel.....	3
1.1.1.1. Otel işletmelerinin özellikleri.....	4
1.1.1.2. Otellerin sınıfları .....	4
1.1.1.2.1. Bir yıldızlı oteller .....	5
1.1.1.2.2. İki yıldızlı oteller.....	5
1.1.1.2.3. Üç yıldızlı oteller.....	6
1.1.1.2.4. Dört yıldızlı oteller .....	6
1.1.1.2.5. Beş yıldızlı oteller .....	7

### İKİNCİ BÖLÜM

<b>2.PERSONEL GÜÇLENDİRME .....</b>	<b>8</b>
2.1. Literatür Özetleri .....	8
2.2. Güçlendirme Kavramı .....	11
2.2.1. Güçlendirmenin önemi .....	12
2.2.2. Güçlendirme algıları.....	13
2.2.2.1. Davranışsal güçlendirme.....	13
2.2.2.2. Güçlendirmenin bilişsel boyutu .....	14
2.2.3. Personel güçlendirme ile ilgili kavramlar.....	18
2.2.3.1. Yetki devri.....	18
2.2.3.2. Yönetime katılım.....	19
2.2.3.3. Motivasyon.....	20
2.2.3.4. İş zenginleştirme .....	21
2.2.4. Personel güçlendirmenin unsurları .....	21
2.2.4.1. Katılım ve karar verme .....	22
2.2.4.2. Yenilik ve girişimcilik .....	22
2.2.4.3. Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması.....	23
2.2.4.4. Sorumluluk.....	23
2.2.4.5. Ortak hedeflere yöneltme.....	23
2.2.4.6. Çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama .....	24
2.2.4.7. Yeterlilik ve yetenekleri geliştirme.....	24
2.2.4.8. Eğitim ve geliştirme .....	24
2.2.4.9. Açık iletişim ortamı .....	25
2.2.4.10. Performansla ilgili geri bildirim yapma .....	25
2.2.4.11. Çalışma ortamında esneklik .....	26
2.2.4.12. Takım çalışması .....	26
2.2.5. Personel güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenler.....	26
2.2.6. Personel güçlendirmede görev alan unsurlar .....	27
2.2.6.1. Örgüt .....	27
2.2.6.2. Yönetici.....	29
2.2.6.3. Çalışanlar .....	29
2.2.7. Personel güçlendirme süreci.....	30



2.2.7.1. Personel açısından güçlendirme süreci .....	32
2.2.7.2. Yöneticiler açısından güçlendirme süreci .....	34
2.2.7.3. Örgüt açısından güçlendirme süreci.....	36
2.2.8. Güçlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar .....	37
2.2.9. Personel güçlendirme sürecindeki engeller .....	39
2.2.10. Personel güçlendirme sürecindeki sosyal-yapısal faktörler.....	39
2.2.10.1. Rol Belirsizliği .....	40
2.2.10.2. Kontrol alanı .....	40
2.2.10.3. Sosyo-politik destek.....	40
2.2.10.4. Bilgiye erişim.....	40
2.2.10.5. Kaynaklara Erişim.....	41
2.2.10.6. Katılımcı örgüt iklimi.....	41
2.3. Güçlendirilmiş Personel ve Organizasyon.....	41
2.3.1. Güçlendirilmiş personelin özellikleri .....	41
2.3.2. Güçlendirmenin yapıldığı organizasyonun özellikleri .....	42
2.4. Personel Güçlendirmenin Yararları .....	42
2.5. Hizmet Sektöründe Personel Güçlendirme.....	44
2.5.1. Otel işletmelerinde personel güçlendirme .....	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3.GAZİANTEP’TE YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ VE UYGULAMASI.....</b>	<b>48</b>
3.1. Gaziantep İlinde Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	48
3.1.1. Gaziantep hakkında genel bilgiler .....	48
3.1.2. Nüfus ve Yerleşme .....	48
3.1.3. Sosyo-Ekonomik Durum .....	48
3.1.4. Turizm .....	49
3.2. Çalışmanın Amacı .....	52
3.3. Evren ve Örneklem .....	52
3.4. Yöntem .....	52
3.5. Hipotez ve Varsayımlar .....	53
3.6. Verilerin Analizi .....	54
3.7. Bulgular.....	54
<b>SONUÇ.....</b>	<b>73</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>77</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 2.1.</b> Geleneksel organizasyonlarla güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlar arasındaki farklılıklar (Kolarik, 1995:273) .....	42
<b>Tablo 3.1</b> 2012 yılı itibariyle işletme belgeli otellerde konaklama yapan turist sayısı .....	49
<b>Tablo 3.2</b> Gaziantep ilinde faaliyet gösteren iki yıldızlı otel işletmeleri.....	50
<b>Tablo 3.3.</b> Gaziantep ilinde faaliyet gösteren üç yıldızlı otel işletmeleri .....	50
<b>Tablo 3.4</b> Gaziantep ilinde faaliyet gösteren dört yıldızlı otel işletmeleri .....	51
<b>Tablo 3.5</b> Gaziantep ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri.....	51
<b>Tablo 3.6.</b> Güvenilirlik analizi sonuçları .....	53
<b>Tablo 3.7.</b> Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları .....	54
<b>Tablo 3.8.</b> Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.....	55
<b>Tablo 3.9.</b> Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı .....	55
<b>Tablo 3.10.</b> Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları.....	56
<b>Tablo 3.11.</b> Katılımcıların bölümlerine göre dağılımları .....	56
<b>Tablo 3.12.</b> Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları.....	57
<b>Tablo 3.13.</b> Katılımcıların oteldeki çalışma sürelerine göre dağılımı .....	57
<b>Tablo 3.14.</b> Katılımcıların aylık gelir durumuna göre dağılımı .....	58
<b>Tablo 3.15.</b> Yapılan işin katılımcılar açısından önem durumuna göre dağılımı.....	58
<b>Tablo 3.16.</b> Katılımcıların yeteneklerine güven duygularına göre dağılım.....	59
<b>Tablo 3.17.</b> Katılımcıların iş konusunda gerekli beceriye sahip olup olmama durumuna göre dağılım .....	59
<b>Tablo 3.18.</b> Katılımcıların kendilerini özerk hissetme durumlarına göre dağılım .....	60
<b>Tablo 3.19.</b> Katılımcıların bölümdeki olaylar üzerindeki etki durumuna göre dağılımı .....	60
<b>Tablo 3.20.</b> İş yaparken özgür ve bağımsız hissetmeme durumuna göre dağılım.....	61
<b>Tablo 3.21.</b> İş yaparken her şeye kendilerinin karar verme durumlarına göre katılımcıların dağılımı .....	61
<b>Tablo 3.22.</b> Yapılan işin anlamsız gelip gelmemesine göre katılımcıların dağılımı .....	62
<b>Tablo 3.23.</b> İşlerin yürütülmesinde etkili olmama durumuna göre katılımcıların dağılımı... ..	62
<b>Tablo 3.24.</b> Departmanda alınan kararlarda etkinin olup olmamasına göre katılımcıların dağılımı .....	63
<b>Tablo 3.25.</b> Görevlerin fazlalığı ile ilgili katılımcıların düşüncelerinin dağılımı.....	63
<b>Tablo 3.26.</b> Yeteneklerden kuşku duyup duymamalarına göre katılımcıların dağılımı .....	64
<b>Tablo 3.27.</b> Güçlendirme ve Güçlendirme Alt Boyutlarına İlişkin İfadelere Verilen Yanıtların Ortalamaları .....	64
<b>Tablo 3.28.</b> Cinsiyete göre güçlendirme arasındaki ilişki .....	65
<b>Tablo 3.29.</b> Eğitim düzeylerine göre güçlendirme algılarının karşılaştırması.....	65
<b>Tablo 3.30.</b> İş görenlerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması ....	66
<b>Tablo 3.31.</b> İş görenlerin İş Tecrübelerine Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması.....	66
<b>Tablo 3.32.</b> Oteldeki çalışma sürelerine göre güçlendirme algılarının karşılaştırılması .....	67
<b>Tablo 3.33.</b> Gelir durumu ile güçlendirme algılarının karşılaştırılması .....	67
<b>Tablo 3.34.</b> Tukey HSD testi sonucu.....	68
<b>Tablo 3.35.</b> Alt boyutlardan elde edilen ortalama skorlar .....	68
<b>Tablo 3.36.</b> Cinsiyete göre alt boyutlar arasındaki ilişki .....	69
<b>Tablo 3.37.</b> Eğitim durumuna göre alt boyutlar arasındaki ilişki .....	69
<b>Tablo 3.38.</b> Oteldeki bölüm ile alt boyutlar arasındaki ilişki .....	70
<b>Tablo 3.39.</b> İş görenlerin iş tecrübelerine göre alt boyutlar arasındaki ilişki .....	70
<b>Tablo 3.40.</b> İş görenlerin oteldeki çalışma süreleri ile alt boyutlar arasındaki ilişki .....	71
<b>Tablo 3.41.</b> Aylık gelir durumu ile alt boyutlar arasındaki ilişki .....	71
<b>Tablo 3.42.</b> Tukey HSD sonuçları.....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Güçlendirmenin kavramsal modeli (Thomas and Velthouse, 1990:670) .....	16
Şekil 2.2. Personel güçlendirme sürecinin aşamaları (Cogner and Kanungo, 1988:475).....	31
Şekil 2.3. Personel güçlendirmenin derecelendirmesi (Ford and Fottler, 1995:27).....	33
Şekil 2.4. Personel güçlendirme süreci (Robbins et al., 2002:421) .....	38



## GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte günümüzde insanların yaşam tarzlarında ve beklentilerinde de önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu durum bazı sektörlerin daha fazla büyümesine neden olmuştur . Bu doğrultuda gelişen sektörlerin başında hizmet sektörü gelmektedir. Hizmet sektörü günümüzün en hızlı büyüme gösteren ve en fazla istihdama sahip olan sektörü konumuna gelmiştir (Drucker, 1994:51).

Ülke ekonomisi içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olan hizmet sektörü beraberinde kalitenin önemini de ortaya çıkarmıştır. Hizmet sektöründeki verimsizlik, etkinsizlik ve kalitesizliğin sosyo-ekonomik açıdan diğer sektörleri de etkilemesi sonucunda bu sektörde kalite bilincinin düzenli ve sistemli bir şekilde artırılması gereklidir (Özgen ve Türk, 1997:78). Buna ilaveten müşterilerin talep ve beklentilerinin en hızlı şekilde karşılanabilmesi, hatta ortaya çıkabilecek olan muhtemel müşteri ihtiyaçlarının müşteriler tarafından dile getirilmeden çözüme kavuşturulması anlayışı ortaya çıkmıştır. Çünkü işletmeler gerek müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmak gerekse müşterilerin beklentilerinin üzerinde hizmet vererek mevcut durumlarını korumak ve hatta yeni pazarlar bulmak zorundadırlar. Bu gelişme ile birlikte örgütlerde insan kaynağının çok büyük öneme sahip olduğu bir kez daha anlaşılmıştır. Hizmet sektöründe iş gören ve müşteriler sürekli olarak yüz yüzedir ve hizmet işletmelerinde üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşir. Müşteri gereksinimlerinin en hızlı şekilde gerçekleşmesi anlayışından hareketle günümüzün modern yönetim yaklaşımlarından birisi olan personel güçlendirme yönetim tekniğinin otel işletmelerinde kullanılması bu işletmelere başta müşteri memnuniyetini daha yukarılara çıkarmak gibi çok sayıda avantaj getirecektir (Budak, 2005:93, Ceylan ve diğer., 2005:39). Çünkü personel güçlendirme iş görenlere sahip oldukları işlerde geniş yetki ve sorumluluklar vererek müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin daha hızlı şekilde karşılanmasını sağlar (Cacioppe, 1998:268; Conger ve Kanungo, 1998:474).

Literatürde güçlendirme farklı açılardan ele alınarak davranışsal ve bilişsel boyutta açıklanmaktadır. Bu bilgilerin ışığı altında bu çalışmada amaç, personel güçlendirme yönetim tekniğinin yıldızlı otel işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek ve bu yönetim tekniğinin yıldızlı otel işletmelerinde kullanılmasının önemini ortaya koymaktır. Bu bağlamda Gaziantep ilinde faaliyet gösteren yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak anket uygulaması gerçekleştirilmesi ve bu anketler yoluyla elde edilen verilerin analizinin yapılması planlanmaktadır.

Bu çalışmada, yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının boyutları araştırılarak, iş tatmini ve kurumsal bağlılık ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde yıldızlı otel işletmelerinin özellikleri ve turizm işletmeleri hakkında genel bilgi verilmiştir

İkinci bölümde personel güçlendirmenin tanımı, özellikleri, önemi ve yararları, güçlendirmenin unsurları, güçlendirmeyi ortaya koyan nedenler, güçlendirmenin süreci, dikkat edilmesi gereken nedenler ve yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirme konuları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise Gaziantep ve Gaziantep'teki yıldızlı otel işletmeleri hakkında bilgi verilmiştir. Yine çalışmanın devamında çalışmanın amacı, evren ve örneklem, materyal metot ele alınmış ve verilerin analizi yapılarak uygulama sonuçları yorumlanmıştır.

Çalışmanın sonuç kısmında ise teorik ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmış, uygulama kısmında, yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilmesinin örgütsel verimlilik bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığı uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler ve yapılan analizler ile belirlenmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GENEL OLARAK YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ

#### 1.1. Turizm İşletmeleri

Turizm, para kazanma amacına dayanmayan ve sürekli akış şekline dönüşmemek kaydı ile yabancıların bir yerde konaklamalarından ve bir yere seyahatlerinden doğan olay ve ilgilerin tamamı şeklinde tanımlanabilir (Ürger, 1992:10). II. Dünya Savaşı'nın ardından hızlı bir şekilde gelişmiş, daha geniş kitlelere ve uzak mesafelere yayılmıştır. Günümüzde parasal ve kitlesel bir boyuta ulaşan turizmin yaratmış olduğu ekonomik ve politik etkiler ülke ekonomilerinde ve bilhassa uluslar arası ekonomik ve politik ilişkilerde son derece önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum sadece uluslararası turizm hareketlerinden büyük pay alan gelişmiş ülkelerde değil aynı zamanda gelişmekte olan ülkelere de turizme verilen önemi artırmaktadır. Ulusal ve uluslararası alanda kazandığı dev boyutlarla turizmin yatırımları ve iş hacmini arttıran, gelir yaratan, döviz akışı sağlayan, yeni istihdam alanları oluşturan, sosyal ve kültürel hayatı etkileyen, siyasal açıdan da önemli toplumsal ve insancıl fonksiyonların gerçekleştirilmesini kolaylaştıran bir nitelik kazanması ülkelerin dikkatinin bu ekonomik olay üzerine yoğunlaşmasını sağlamıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin karşılaştıkları ekonomik sorunların ve darboğazların asılmasında, turizmin yarattığı dinamik ve ekonomik etkiler, söz konusu ülkelerin turizme daha çok önem vermesini sağlamıştır. (Bulut, 2000: 71).

İnsanlar sürekli yaşadıkları konutlardan zaman zaman eş dost ziyaretleri, alışveriş, tatil, eğlenme, dini nedenler yahut herhangi başka bir nedenden ötürü ayrılmak durumundadırlar. Bu kimseler yapılan bu faaliyetlerden belli bir süre sonra tekrar konutlarına dönmektedirler. Belli süreler ile yer değiştirme hareketlerinin olduğu turizm sektöründe turistlerin gittikleri yerlerde konaklama vb. gibi çok önemli ihtiyaçlarını karşılayan otel işletmeleri turizm işletmelerinin en önemli parçası haline gelmiştir.

#### 1.1.1. Otel

İnsanların farklı sebeplerden ötürü yapmış oldukları yer değiştirme faaliyetleri sonucu öncelikle konaklama daha sonra ise yeme-içme gereksinimlerini ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmet üreten, bunun yanı sıra insanların psikolojik tatmin duygularına yönelik olarak sunan ticari özellikteki işletmeler otel olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer otel tanımına göre ise; kamuya hizmet eden, temel amacı konaklama imkanı sağlamak olan ve yiyecek-içecek servisi, kat hizmetleri servisi, konsiyerj servisi, yatacak yer hizmeti bulunan yerlerdir. (Mısırlı, 2001:3).

### **1.1.1.1. Otel işletmelerinin özellikleri**

Konukların konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik birimler olan otel işletmeleri bu açıdan diğer ticari ve sanayi işletmelerinden farklı özelliklere sahiptir. Otel işletmelerinin sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şener, 2001:10; Aktaş, 1989: 20; İçöz, 2001:32):

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır,
- Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir,
- Otel işletmeciliği dinamiktir,
- Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir,
- Otel işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir,
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır
- Otel işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti servis ücreti ile birlikte öder ,
- Farklı üretim yöntemlerine sahiptirler,
- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.

### **1.1.1.2. Otellerin sınıfları**

Ülkemizde oteller, turizm işletme belgeli ve belediye belgeli olmak üzere iki şekilde faaliyet göstermekte olup turizm işletmesine sahip olan oteller Turizm Bakanlığı denetiminde faaliyet göstermekte iken belediye belgeli oteller de belediyelerce kontrol edilmektedir. 9 Mart 1989'da yayımlanan "İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik"te belediye belgeli oteller 6 gruba ayrılmıştır (Şimşek ve Arslan, 1998:26):

1. 3. Sınıf Oteller
2. 2. Sınıf Oteller
3. 1. Sınıf Oteller
4. A Sınıf Oteller
5. B Sınıf Oteller
6. Lüks Sınıf Oteller

Turizm Bakanlığının denetiminde olan turizm işletme belgeli oteller ise dünya standartlarına uygun 5 yıldız sistemine göre sınıflandırılmıştır. Bakanlık önceden belirlenmiş ve otelin her hizmet birimi (banyo, oda, yatak, lobi, kullanılan malzemenin kalitesi vb.) için sahip olduğu mimariye ve donanımına bakarak otel işletmelerini yıldızlara ayırmaktadır. Yıldızlama

hususunda eğitim, dil bilme, tecrübe gibi personelin kalitesi ile alakalı kriterlere çok daha az yer verilmektedir (Üstüntepe, 2003:1; Şimşek ve Arslan, 1998:26).

Otellerin yıldız sayısına göre sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Üstüntepe, 2003:1-3):

#### **1.1.1.2.1. Bir yıldızlı oteller**

Bir yıldızlı otel işletmelerinin aşağıda sıralanan özelliklere sahip olması gerekmektedir (Şimşek ve Arslan, 1998:27):

- 10 oda kapasitesi,
- Giriş bölümünde rüzgarlık, otel kapasitesine uygun olarak düzenlenmiş olan resepsiyon, bekleme alanını kapsayan telefon hizmetinin de sunulduğu lobi ve vestiyerden oluşan bir kabul holü,
- Yönetim odası,
- Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu,
- Kent içerisinde oda sayısının %30'u, kent dışında ise %50'si oranında oturma imkanı veren oturma salonu,
- Aynı zamanda yönetim odası, müşterilerin ineceği yahut çıkacağı kat sayısının 3'ün üzerinde olması durumunda otel kapasitesi ile orantılı olacak şekilde asansör, yatak odaları ve diğer döşemelerde kaliteli malzeme, lokanta mevcut değil ise büfe hizmeti, ilkyardım malzemelerinin bulunduğu ilkyardım dolabı, odalarda telefon hizmeti, oda sayısının %25'ine hizmet verebilecek sayıda şifreli yahut çift anahtarlı kasa.

#### **1.1.1.2.2. İki yıldızlı oteller**

İki yıldızlı otel işletmelerinin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekir (Şimşek ve Arslan, 1998:27):

- En az 20 oda kapasitesi,
- Telefon santral odası,
- Odalarda telefon hizmeti,
- Lokanta yoksa sandviç ve benzeri hazır yiyecek-içecek servisi,
- Kent dışındaki otellerde yatak sayısının %30'u oranında araba alabilecek otopark,
- İlave yönetim odası,
- Oturma salonu yahut bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi,
- İklim koşullarına göre genel alanlarda klima sistemi,
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap.



#### **1.1.1.2.3. Üç yıldızlı oteller**

Üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller için aranılan özelliklere ilaveten aşağıdaki özelliklere de sahip olmalıdır (Şimşek ve Arslan, 1998:28):

- En az 50 oda kapasiteli,
- Ana girişten ayrı bir servis girişi,
- Oturma salonunda veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi,
- Müşterinin inip çıkacağı merdiven sayısı ikiden fazla ise otelin kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- İkinci sınıf lokanta veya kafeterya,
- İklim koşullarına göre odalarda klima,
- Yatak odalarında televizyon,
- Yatak katlarında kat ofisi,
- Banyolarda saç kurutma makinesi,
- Kişi başına 1,2m<sup>2</sup> olmak üzere en az 50 kişilik çok amaçlı salon,
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti.

#### **1.1.1.2.4. Dört yıldızlı oteller**

Dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller için aranılan özelliklerin yanı sıra aşağıdaki özelliklere de sahip olan otellerdir (Şimşek ve Arslan, 1998:28):

- En az 100 oda kapasitesi,
- Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveni ile bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü,
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde, otelin kapasitesi ile orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni yahut asansörü,
- Lokanta (Birinci sınıf olarak düzenlenir),
- Çamaşır yıkama, ütüleme ve kuru temizleme hizmeti,
- 24:00-05:00 saatleri arasında faaliyet gösteren oda servisi,
- Tüm hacimlerde klima tesisatı,
- İlk yardım gereçleri odası,
- Banyolarda saç kurutma makinesi,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Turizm amaçlı küçük satış yerleri,
- Kişi başına 1.5m<sup>2</sup> düşecek şekilde en az 50 kişilik toplantı salonu,

- Her katta kat ofisi düzenlemesi, kuru temizleme hizmeti ile terzi yeri, odalarda kıymetli eşya kasası ve mini bar,
- Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilkyardım araç ve gereçlerinin olduğu revir,
- Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın, kapasitenin yüzde 50'sine hizmet veren birinci sınıf olarak düzenlenmesi,
- Personel sayısının en az %15'nin konusunda eğitim almış olması,
- Turizm amaçlı satış ünitesi bulundurmaları zorunludur.

#### **1.1.1.2.5. Beş yıldızlı oteller**

Beş yıldızlı oteller, yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özelliklere sahiptir. En az 200 odalı, dört yıldızlı oteller için öngörülen özelliklerin yanı sıra aşağıdaki özelliklere de sahip olması gerekir (Şimşek ve Arslan, 1998:26):

- Odalar standartlara uygun tefrişli ve banyo hariç 205m<sup>2</sup>'nin üzerinde olmalıdır,
- En az 2 adet çok amaçlı salon,
- En az 3 çalışma odası ile bağlantılı sekreter ve simultane tercüme hizmetlerini kapsayan kişi başına 1.5m<sup>2</sup> ve daha fazla alan düşen 100 kişilik kongre salonu,
- Odalarda kıymetli eşya muhafaza kasası,
- Banyolarda küvet, resepsiyon ile bağlantılı telefon ve alarm sistemi,
- Uydu ve video yayını,
- En az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence olanağı sunan ayrı bir salon,
- 24 saat oda servisi,
- Pastane hizmeti veren bir salon,
- En az 40m<sup>2</sup> büyüklükte aletli jimnastik salonu, sauna, Türk hamamı, masaj odası, squash salonu yahut benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az dört adet,
- Birinci sınıf lokantaya ilaveten en az bir lokanta,
- Amerikan bar hizmetinin verildiği bir salon,
- Çamaşır yıkama, ütöleme ve terzi ünitesi ile kuru temizleme mahalli,
- 24 saat sürekli doktor ve hemşire hizmeti sağlayan ilkyardım odası,

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. PERSONEL GÜÇLENDİRME

#### 2.1. Literatür Özetleri

Personel güçlendirme, endüstri işletmelerinden hizmet işletmelerine ve hizmet işletmelerinin en önemli sektörlerinden olan turizm işletmelerine kadar hemen hemen her sektörde uygulanabilecek bir yönetim uygulamasıdır (Koçel, 2003:414).

Personel güçlendirme modern haliyle 1980'lerin sonlarında ortaya çıkmıştır ve dönemin etkili araştırmacıları tarafından savunulmuştur. Örgütlerde güçlendirilen personelin diğer personellere rehberlik etmesi, çalışanlara sorumluluk verilmesi ve örgütlerin amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için personelin güçlendirilmesi önerilmiştir (Kruja and Oelfke, 2009:92; Erstad, 1997:325).

Cogner'e ve Kanungo'e göre(1988), yönetim uygulamasında güçlendirmeyi ilişkisel ve güdüsel bir yapı olarak incelemek gerekir. Bir personel güçlendirme tecrübesinin etkisi, delegasyon, katılımcılık ve kaynak paylaşımı ile aynı seviyede mi olmaktadır? Bu nedenle, gücün ve dolayısıyla güçlendirmenin psikolojik taraflarının da incelenmesi gerekliliğine işaret etmişlerdir. Conger ve Kanungo, personel güçlendirme teorisini Bandura'nın (1997) öz yeterliliğin güdüsel yapısına dayandırmışlardır. Bu araştırmacılar personel güçlendirmeyi optimum düzeyde çalışanın performansındaki ya da öz yeterlilik hissindeki artışla açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Cogner ve Kanungo, 3 aşamalı modellerinde personel güçlendirmeyi etkileyen önemli unsurları tanımlamışlardır. İlk olarak psikolojik güçsüzlüğe neden olan denetim ve gözetim, ödül sistemleri ve iş dizaynı gibi durumlar belirlenmiştir. Daha sonra amaç belirlemesi, geribildirim sistemleri ve iş zenginleştirilmesi gibi personel güçlendirmeyi ele alacak yönetsel taktikler kullanmışlardır.

Hammuda ve Dulaimi (1997), yapmış oldukları çalışmada hizmet, üretim ve yapı sektöründeki organizasyonların güçlendirme uygulamalarını araştırmışlardır. Bu amaçla güçlendirme programlarına karşı yöneticilerin algılarını incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları, güçlendirme uygulamalarının çok sayıda organizasyon tarafından hem bireysel hem de organizasyon bazında büyük avantaj olarak algılandığını ve güçlendirme uygulamalarının çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini, örgütsel bağlılığını ve yaratıcılığını artırdığını göstermiştir.

Sweetland ve Hoy (2000), yapmış oldukları çalışmada öğretmen güçlendirme ve okul başarısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada öğrenciler ve öğretmenler için hazırlanmış olan anket ile veriler toplanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre okul başarısında öğretmenlerin güçlendirilmesinin son derece etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kruja ve Oelfke (2009) yapmış oldukları çalışmada Arnavut otel işletmelerinde personel güçlendirmenin çalışanların iş doyumu üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu bağlamda 3 ve 4 yıldızlı otellerdeki çalışanlar kullanılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler ışığında personel güçlendirme yönetimi uygulanan işletmelerde çalışan personellerin daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu görülmüştür.

Ayupp ve Chung (2010) yapmış oldukları çalışmada güçlendirmenin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve otellerde güçlendirmeyi etkileyen faktörleri tespit etmeye çalışmışlardır. İletişim, koçluk, katılımcılık, eğitim ve ödüllendirme gibi faktörlerin güçlendirme ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte güçlendirmenin algılanmasında çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin etkili olduğu saptanmış olmakla birlikte, cinsiyet dışındaki diğer sosyo-demografik faktörlerin güçlendirme üzerinde anlamlı derecede farklılığa neden olmadığı görülmüştür.

Personel güçlendirme ile ilgili olarak ülkemizde de çalışmalar yapılmıştır.

Özgen ve Türk (1997), hizmet sektöründe yer alan işletmelerin, personel güçlendirme yönetim tekniğini uyguladıklarında, günümüzün yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayacağını vurgulamıştır.

Akhan (2002), örgütsel değişim ihtiyacı karşısında personel güçlendirmenin zorunluluğu üzerinde durmuştur. Değişime olan direncin kırılmasında ve çevre koşullarındaki değişime, örgütün personel güçlendirme ile daha iyi uyum sağlayabileceği sonucuna varmıştır.

Ceylan (2002), hizmet sektörünün bir parçası olan bankacılık alanında yapmış olduğu çalışmada çalışanların bazı demografik özellikleri ile güçlendirme algıları arasında anlamlılık olup olmadığını incelemiştir. Yapmış olduğu çalışma neticesinde güçlendirme algısı ile çalışanların cinsiyetleri ve çalışma süreleri arasında anlamlı ilişki olduğunu, eğitim seviyesinin artmasına bağlı olarak algılanan güçlendirme düzeyinin arttığını tespit etmiştir.

Erdil ve Keskin (2003), güçlendirme, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında bulunan ilişkileri incelemişlerdir. Bu araştırmaların sonucunda; güçlendirme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak güçlendirme ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Çöl (2004), personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiştir. Bir doktora tezi olan bu çalışmanın sonucunda güçlendirilen personelin çalıştığı örgüte olan bağlılığının arttığı görülmüştür.

Zencir (2004), otel işletmelerinin bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme uygulaması için uygunluğunu ve buradaki yöneticilerin personel güçlendirme yönetim uygulamalarına bakış açısını araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda otel işletmelerinin personel güçlendirme yönetim uygulamaları için uygun olduğunu ve yöneticilerinde personel güçlendirme tekniğini işletmelerinde uygulama fikrine olumlu baktığı sonucuna ulaşmıştır.

Şahin (2007) tarafından Ege Bölgesi'nde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmadan elde edilen verilerin analizi sonucunda personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu, personel güçlendirmenin otel işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı belirlenmiştir.

Seçgin (2007) tarafından yapılan çalışmada hizmet işletmelerinin en önemli parçası konumunda olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların ne ölçüde güçlendirildiklerini tespit etmek ve personel güçlendirmenin otel işletmelerinde uygulanmasının faydaları ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre araştırmaya konu olan bölgelerde yer alan otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetim tekniğinin yeteri kadar uygulanmadığı tespit edilmiştir.

Öğüt ve arkadaşları (2007), Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma olup personel güçlendirme çalışmalarının işletmelerde yaratıcı düşüncüyü harekete geçirip geçirmediğini ve inovasyonu tetikleyip tetiklemediğini tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma süresince 74 işletmede uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri toplama aşamasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler işletmelerin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular dikkate alındığında yenilikçi örgüt anlayışına sahip olan hizmet işletmelerinin yalın örgüt yapılarını tercih ettikleri belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışanların müşteriler ile yüz yüze iletişim sağladığı birimlerde personelin özellikle güçlendirildiği görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında araştırmacılar, çalışanların güçlendirilmesi durumunda kararların daha hızlı alınabildiğini, yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde paylaşılabilirliğini ve müşterilerin istek ve beklentilerinin çok daha hızlı bir şekilde karşılanabildiğini tespit etmişlerdir.

Çavuş ve Akgemci (2008) yapmış oldukları çalışmada imalat sanayinde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket çalışması imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerdeki orta ve alt düzey yöneticilere uygulanmıştır. Çalışma süresince 280 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan çalışmadan elde edilen bulgulara göre personel güçlendirme algısının anlam ve yetenek boyutu ile yetkinlik boyutunu örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bununla birlikte etki boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bunların yanı sıra personel güçlendirmenin tek bir boyut şeklinde analiz edilmesi durumunda da örgütsel yaratıcılık üzerinde çok yüksek seviyede etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Elbeyi (2008), işletmelerde iş gören güçlendirmenin iş görenlerin iş doyumuna etkisi üzerine yapmış olduğu çalışmada otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirmiştir. Bu amaç doğrultusunda iş görenlerin güçlendirme ve iş doyum düzeylerini ortaya koymaya yönelik, çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanmak suretiyle Türkiye'nin 7 bölgesinde faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerindeki toplam 1854 çalışan üzerinde anket kullanmak suretiyle bilgiler

elde etmiştir. Elde edilen verilerin analizi neticesinde anket uygulanan otel işletmelerindeki çalışanların iş doyumlarındaki en önemli unsurun ücret unsuru olduğu tespit edilmiş, en olumlu unsurlar olarak ise iş yeri ile alakalı olan ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi şartlar ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen diğer bir önemli sonuç ise çalışanların psikolojik güçlendirme ile ilişkili algılamalarının işletme yönetim uygulamalarını kapsayan davranışsal güçlendirme algılarına göre daha olumlu olduğudur. Araştırma neticesinde aynı zamanda çalışanların gerek psikolojik gerek davranışsal, gerekse bir bütün olarak güçlendirme algılarının çalışanların yaş, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi gibi bazı bireysel özelliklerine, departmanlarına, çalışmakta oldukları işletmelerin sahiplik yapısına ve işletmelerin konumlarına göre anlamlı farklılıklar arz ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında iş görenleri güçlendirmenin özellikle otel işletmeleri açısından son derece önemli olduğu saptanmıştır.

Akçakaya (2010) yapmış olduğu çalışmada örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri ve Türk kamu yönetiminde personel güçlendirmenin durumu ve önemini araştırmıştır. Çalışmasında genel olarak personel güçlendirme yönetimi, personel güçlendirme ile ilgili temel kavramlar, personel güçlendirmenin uygulama nedenleri, personel güçlendirmenin temel unsurları, personel güçlendirmenin sağlamış olduğu yararlar hakkında bilgiler vermiştir. Akçakaya, çalışmasında personel güçlendirmenin günümüz koşullarında örgütler açısından son derece önemli olduğunu ve Türk kamu yönetiminde yeteri kadar uygulanmadığını ifade etmiştir.

## **2.2. Güçlendirme Kavramı**

Güçlendirme ile ilgili çok sayıda farklı tanım söz konusudur. Koçel (2003:414)'e göre güçlendirme "yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması ile bireylerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme sürecidir. Coşkun (2002:220) ise güçlendirmeyi "bireyin diğerine oranla sahip olduğu güç ve kontrol ile bu güç ve kontrolü daha güçsüz olana devretmesi" şeklinde tanımlamıştır. Conger ve Kanungo (1988:474) ise güçlendirmeyi "biçimsel, örgütsel uygulamalar ve biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama yöntemleri ile güçsüzlüğe götüren koşulların ortadan kaldırılması için örgüt üyeleri arasında kendini yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi süreci" şeklinde tanımlamışlardır. Spitzer (1995:1442) de güçlendirmeyi "çalışanların işleri ile alakalı olan kararları vermede inisiyatif kullanarak, üst yönetimin kontrolüne gerek duymadan karar alabilecekleri ve problem çözebilecekleri düzeye ulaştırılan bir yönetim felsefesi" olarak tanımlamıştır. Erstad (1997:325)'e göre güçlendirme "iş görenlere işleri ile alakalı kararlar vermelerini sağlayacak olan imkanların sağlanması yahut onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sunulmasıdır".

Randolph (2000:95)'a göre personel güçlendirme, çalışanların kendi işlerinin sahibi olmaları, yaptıkları işlerden gurur duymaları ve özgür bir şekilde hareket edebilmelerinin

karşılığında, risklerin ve sorumlulukların paylaşılması anlamına gelmektedir. Çalışanların faaliyet alanı içerisinde herhangi bir bireyden onay almadan karar verilmesine yönelik bir güç olarak ifade edilen personel güçlendirme, çalışanların karar verme yetkilerini artırmak suretiyle onları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır (Ataman, 2001:345).

Gerçek manada personel güçlendirme için yöneticilerin, örgütün dikkat çekici sonuçlar elde etmesini sağlayacak olan bireylerdeki, diğer bir ifade ile örgüt içerisinde çalışmakta olan kişilerde gücü serbest bırakma yollarını araştırmaları gerekir (Randolph, 2000:95).

Personel güçlendirme, sorumluluğun paylaşılması, katılımcı yönetim yahut herhangi bir yönetim tanımından oldukça farklı bir kavram olup bireyleri daha güçlü hale getirmek anlamındadır. Fakat bu güçlü hale getirme, onları örgüt hiyerarşisinde yahut maddi anlamda güçlü hale getirmek olmayıp daha çok bireysel gelişme, bireyleri daha bilgili hale dönüştürme, daha çok kendine güven ve diğer bireyler ile daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma kabiliyetini güçlendirme ve bireylerin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamak yolu ile onları güçlü hale getirmektir (Doğan, 2006: 32).

Yukarıda verilen tanımlar dikkate alındığında güçlendirme, müşteri isteklerine çok daha hızlı yanıt verebilmek için, çalışanlara yapacakları işlerde gerekli olan eğitim, geliştirme, kaynak kullanımı ve diğer araçların temini ve bu konuda gerekli olan üst yönetim desteğinin verilmesi vasıtasıyla işlerinde kararları alma hakkının ve sorumluluğunun işi yapana kalıcı olarak devredilmesi şeklinde tanımlanabilir.

### **2.2.1. Güçlendirmenin önemi**

Günümüz global dünyasının hızlı değişen ortam koşullarına paralel olarak her geçen gün daha da zorlu hale gelen rekabet koşulları işletmeler açısından müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmıştır. Bu ise müşteri isteklerine hızlı yanıt verebilme potansiyeline sahip olan işletmeler tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bunun yanı sıra personel kalitesinin ve beklentilerinin artması, demokratik anlayışın amaçlarına ulaşabilmesi bakımından daha da önemli bir hale gelmiştir (Özgen ve Türk, 1997:75).

İşletmelerde sorunlar ile ilk olarak karşılaşan ve müşteri istek ve talepleri ile muhatap olan çalışanların problemleri çözecek yetki ve kabiliyete sahip olmaması, problemleri çözecek olan personelin olaylara uzak kalması, çalışanları güçlendirme uygulamalarının önemli bir nedeni olmakla kalmamış, bunun yanı sıra personel güçlendirme uygulamalarının önemini daha da artmıştır (Baltaş, 1999:15). Kısaca işletmelerin dış ortamda gerçekleşen değişikliklere daha kısa bir zaman diliminde adapte olabilmesi ve çalışanların iş tatminlerini artırmasına ilaveten işletmenin verimliliği üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olması sebebiyle personel güçlendirme uygulamaları günümüz dünyasında önemli bir yönetim anlayışı haline dönüşmüştür (Çöl, 2004:12). Çünkü güçlendirme uygulamaları ile birlikte işletmelerin amaçlarını ve kendi faaliyetlerinin bu amaçları nasıl etkilediğinin farkına varan çalışanlar, bireysel ve takım

amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve kendilerinin işletme amaçlarına hangi düzeyde katkı sağladıklarını anlayacaklardır. Bu durum neticesinde çalışanlar yaptıkları işi daha anlamlı bulacaklar ve iş tatminleri artacaktır, bu durum da işletme amaçlarının çok daha kısa bir zaman diliminde gerçekleşmesini sağlayacaktır (Doğan, 2003:57).

### **2.2.2. Güçlendirme algıları**

Güçlendirme kavramı genel olarak operasyonel etkililik, kalite yönetimi, tüketicinin önemi ve sürekli gelişme gibi önemli konularda örgütsel açıdan başarı elde etmek için, bütün bir planın parçası olarak görülmektedir (Johnson ve Redmond, 1998:5). Bu bağlamda güçlendirme kavramı davranışsal ve bilişsel olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır.

#### **2.2.2.1. Davranışsal güçlendirme**

Davranışsal güçlendirme ile ilgili yapılan tanımlara göre güçlendirme; çalışanların daha fazla karar verebilmesi için onlara gücün verilmesi ve onların beceri ve deneyimlerinden faydalanılması için çalışanların cesaretlendirilmesi sürecidir. Bu şekilde personelin etkin bir şekilde çalışabilmesi için serbestlik ve kaynaklara ulaşma imkanı sunar (Cacioppe, 1998:3).

Güçlendirmenin tanımlanmasında ortak yaklaşım güç kavramının kullanılması olup anlam olarak yetkilendirmek, güç vermek olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda güçlendirme kavramı güç kavramı ile benzer şekilde değerlendirilerek gücün üst seviyeden alt seviyeye doğru tekrar dağıtılması anlamında kullanılmıştır (Greasley et al., 2005:354-355). Bu bağlamda güçlendirme, çalışanlara gücün aktarılması şeklinde tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988:472). Gücün kaynakları incelendiğinde biçimsel güç, ödüllendirme gücü, korkutma gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayalı olan güç şeklinde 5 değişkenin ele alındığı görülmektedir.

Biçimsel güç yada diğer ismi ile yasal güç-pozisyon gücü, yasal olarak sahip olunan haklardan doğan güçtür. Diğer kişiler biçimsel gücü kabul etmek için bir zorunluluk hissederler (Luthans, 1992).

Ödüllendirme gücü, yöneticilerin astlarını ödüllendirme konusunda sahip olduğu kabiliyetlerdir (Akat ve ark., 1999:164). Ücret artışı yapma, terfi ettirme, mevcut sorumluluktan daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş sunma, övme gibi ödüllerin her biri önemli güç kaynaklarıdır. Kişi bunları sağlayabiliyorsa grup üyelerini ekileme bakımından önemli bir kaynağa sahiptir (Koçel, 2001:322).

Korkulardan kaynaklanan korkutma gücü yada diğer adı ile zorlayıcı güç, kişiler üzerinde olumsuz bir anlam ifade etmektedir (Luthans, 1992). Grup üyeleri istenilen davranışları göstermediği zaman liderler çalışanları işlerine son verme, geçici olarak işten uzaklaştırma, iş görenleri daha alt kademelerdeki bir göreve atama, uyarma, ücretlerinde kesinti yapma gibi çok sayıda ve farklı şekillerde cezalar ile cezalandırabilirler (Doğan, 1998:253).



Uzmanlık gücü, bireyin sahip olduğu bilgi ve deneyim ile alakalıdır. Bilgili yada deneyimli olarak algılanan yöneticiler astlarını daha kolay etkileyebilecektir. Bir amir tarafından astlarının sorunlarının çözülmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını arttıracaktır (Koçel, 2001:322).

Beğeniye dayalı güç yahut diğer adıyla karizmatik güç kişinin grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı, çekicilik, sempatiklik gibi kişisel özelliklere veya karizmaya sahip olmasından kaynaklanır (Doğan, 1998:253).

Güçlendirme, bir bakıma çalışanları bu beş güç çeşidi itibariyle kuvvetli hale kılmak anlamını taşımaktadır. Daha fazla seçim hakkı vermek suretiyle iş görenin pozisyon gücünün artırılması; eğitim-geliştirme yolu ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi; başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bu kaynakları kullanma olanağının sağlanması; kendine güvenin ve motivasyonun artırılması ile güçlendirme gerçekleştirilebilmektedir (Koçel, 2001:322).

Çoğu yönetim yazınında güçlendirme kavramı katılımlı yönetim teknikleri ile ilişkili ele alınmak suretiyle, yetki verme veya gücün paylaşımı anlamında kullanılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 473).

Güçlendirmede istenilen amaca ulaşılmasında yöneticilerin etkileri aşağıdaki şekillerde ortaya çıkabilir (Honold, 1997: 204):

- Paylaşılan bir vizyon ortaya çıkarmak,
- Üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Organizasyon içinde takımların meydana getirilmesi,
- Ortamın sürekli olarak ayrıntılı bir şekilde incelenmesi için, bir stratejinin geliştirilmesi,
- İşbirliği ilkelerinin yerleştirilmesi için, işlerin yeniden tasarlanması,
- İş zenginleştirmenin kullanılması,
- Koçluk ve danışmanlığı geliştirmek,
- Kazan-kaybet tutumu yerine, kazan-kazan yapısında ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi,
- Örgüt amaçlarının açık bir şekilde tanımlanarak çalışanlara iletilmesi.

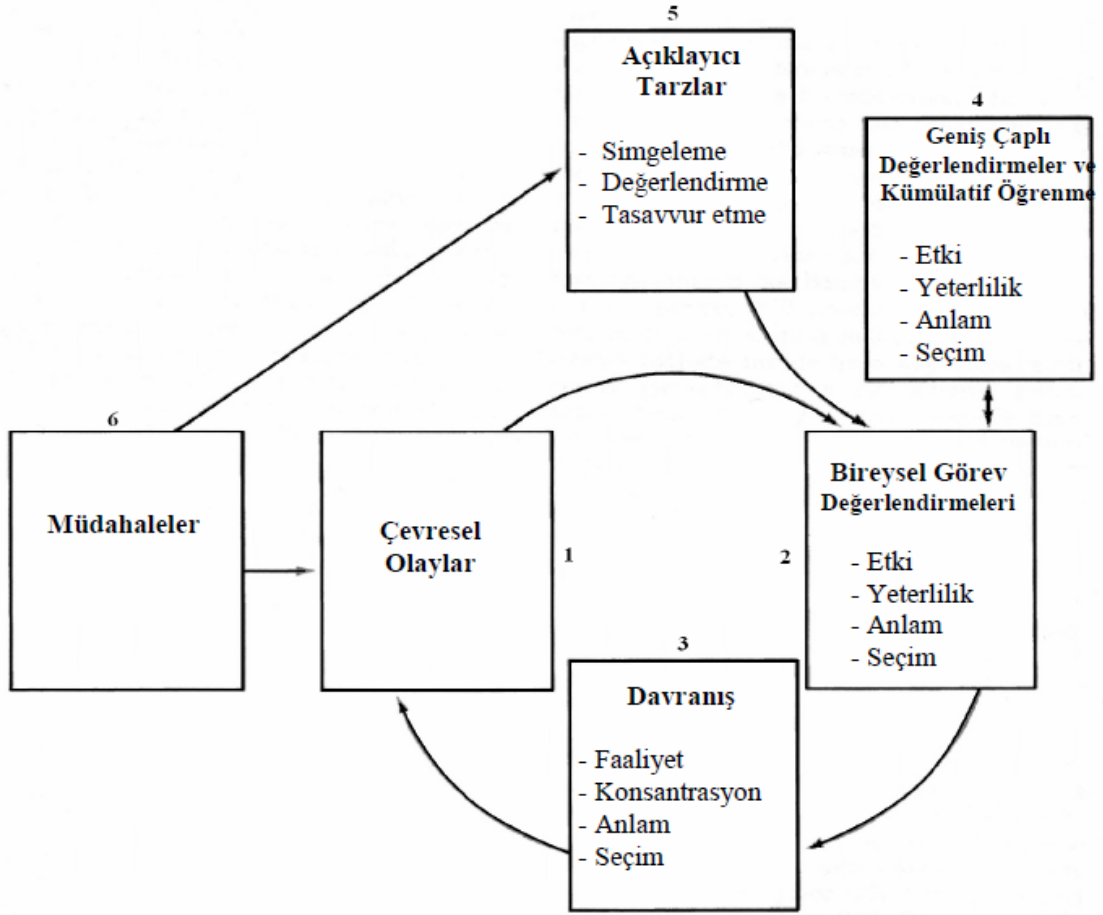
#### **2.2.2.2. Güçlendirmenin bilişsel boyutu**

Geçmiş yıllarda araştırmacılar konu ile ilgili olarak yapmış oldukları çalışmalarda çoğunlukla düşük seviyelerde çalışanlar açısından kaynaklar ve bilginin erişiminin artırılması ve üst düzeyden alt düzeye doğru yetkilerin verilmesini kapsayan güçlendirilmiş yönetim uygulamaları üzerinde yoğunlaşmıştır (Spreitzer, 1995:1443). Yine güçlendirme kavramı araştırmacılarca gücün paylaşılması ile aynı anlamda kullanılmaktaydı ve bir yapı olarak güçlendirme, güç kavramı haricinde herhangi başka bir kavramsal analiz gerektirmemekte idi.

Daha yakın zamanlarda Conger ve Kanungo (1988), yapmış oldukları çalışmada bu eksiklikleri göstererek psikolojik ve yönetsel boyutları olan güçlendirme kavramını, çeşitli yaklaşımların bütünlleştirilmesi olarak ele almışlardır. Güçlendirme, formal ve informal yollarla etkin bilginin elde edilmesi, güçsüzlüğe yol açan durumların tanımlanması ve ortadan kaldırılması ile organizasyon üyeleri arasında öz-etki hislerini arttıran bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu içinde oldukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir. (Koçel, 2001:321). Thomas ve Velthouse (1990), yapmış oldukları çalışmada, Conger ve Kanungo'nun (1988) yaklaşımını temel almakla birlikte, üç noktada çalışmayı daha ileri bir boyuta taşıyarak kavramın gelişmesine önemli katkılar sağlamışlardır. Bunlar, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Güçlendirme, gerçek iş motivasyonunu sağlayan bir motivasyon türü olarak değerlendirilmiştir,
- Bu motivasyona neden olan iş değerlendirmeleri, açık bir şekilde ortaya konmaya çalışılmıştır,
- İş değerlendirmede başarılı olan iş görenler arasında, açıklayıcı süreçlerin aynen alınmasını kapsamaktadır.

Thomas ve Velthouse (1990:669) çalışmalarında, güçlendirme kavramına bilişsel boyutta ve 6 aşamadan meydana gelen bir model geliştirmişlerdir (Şekil 1.1). Model, sosyal öğrenme sürecine benzer bir şekilde olup, dürtü, organizma, davranış ve sonuçlar olarak gösterilmiştir. Modelin temelinde çevresel olaylar, görev değerlendirmesi ve davranışın sürekli dönen bir seyir izlenmesi bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından oluşturulan bu modelin 1. aşamasındaki çevresel olaylar, bireye gelecekteki ve şu anda devam etmekte olan davranışlarının sonuçları ile veri sağlamakta olup bu veriler etki, yeterlilik, anlam ve seçim ile ilgili olan bireysel görev değerlendirmelerinin yer aldığı 2. aşamayı yönlendirmektedir ki bu görev değerlendirmeleri 3. aşamada davranışları güçlendirmekte ve davranışlar çevresel olayları etkilemek suretiyle dairesel hareket bu şekilde devam etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990:669). Modelin 4. aşaması geniş çaplı değerlendirmeler aşaması olup, geçmiş görev değerlendirmelerinden tümevarım şeklinde genelleştirmeler yapılmak suretiyle bireylerin kümülatif öğrenmesi sağlanmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990:670). Modelin 5. aşamasında yer alan açıklayıcı tarzla anahtar bir rol oynayarak görev değerlendirmeleri için ek bilgi üretmek amacıyla dışsal olaylardan bilgileri yorumlayarak toplarlar (Thomas ve Velthouse, 1990:674). Modelin 6. ve son aşaması müdahaleler aşaması olup bu aşamada bireylerin görev değerlendirmelerini artırmak için modeldeki değişkenleri etkilemenin yolları sağlanır (Thomas ve Velthouse, 1990:671).



**Şekil 2.1.** Güçlendirmenin kavramsal modeli (Thomas ve Velthouse, 1990:670)

Güçlendirme literatüründe bilişsel boyutta Thomas ve Velthouse (1990)'un belirtmiş oldukları anlam, etki, yetenek ve seçim olmak üzere 4 kategoride incelenmekte olup bu değişkenler güçlendirme algılarını belirlemektedir.

**Anlam:** Çalışanların inançları ve değerleri ile yapmış oldukları işte kendilerinden beklenen iş rollerinin uyumlu olması ve çalışanlar açısından yaptıkları işin bir değer ifade etmesi durumudur. Çalışanların yapmış oldukları işin anlamlı olması personel güçlendirmenin en önemli itici gücü olarak değerlendirilebilir. Bireylerin değer sistemleri ve sahip oldukları işlerin uyumu arttıkça personel güçlendirme mekanizması da o derece etkin çalışmaktadır. Çünkü bu şekilde çalışanlar işten tatmin olmakta, işlerini severek yapmaktadırlar ki bu durum da personel güçlendirmenin ve buna bağlı olarak da örgüt etkinliğinin artırılmasını sağlayabilmektedir (Spreitzer et al., 1997:3-5).

**Etki:** Çalışanların yapmış oldukları işlerin örgütlerde önemli sonuçlara neden olduğunu hissetmesi durumu, etki olarak değerlendirilmektedir (Sigler ve Pearson, 2000:28). Personel güçlendirmedeki bu boyut sayesinde çalışanlar örgütte farklılık sağlayabileceklerinin farkındadırlar. Bu düşünce yapısına sahip olan çalışanlar kendilerini daha güçlü hissedeceklerdir (Spreitzer et al., 1997:3).

**Yetenek:** Çalışanların işlerini yapabilecek yeteneğe sahip olduğuna inanmasıdır (Sigler ve Pearson, 2000:28). Bireyin yapmış olduğu iş ile ilgili olarak kendini yeterli hissetmesi performans yeteneklerine güvenmesi anlamına gelmektedir ki birey kendisine verilen görevi başarı ile yerine getiriyorsa bu görev onun yeteneklerini olumlu yönde etkileyecektir (Doğan, 2006:79). Bunun tam tersi durumda yani bireyin kendisini yetersiz hissetmesi yani yeteneklerine güvenmemesi, personel güçlendirmenin etkinliğini azaltabilecektir (Spreitzer et al., 1997:3).

**Seçim:** Çalışanların görevlerindeki davranışlarına kendilerinin karar verebilmesi ve gerektiği zaman bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olması durumu seçim olarak ifade edilmektedir (Sigler ve Pearson, 2000: 28). Çalışanların bu şekilde seçim yapabilme konusunda bir özgürlüğe sahip olması, kendisini faaliyetlerin odağında hissetmesini sağlamaktadır (Spreitzer et al., 1997:3). Kişiler sahip oldukları seçim hakkı ile kendi geleceklerini belirleyebilmekte ve hür iradelerini ortaya koyabilmektedir (Doğan, 2006:79). Bu bileşenler iş ortamında güçlendirici davranışlarda bulunmanın öncelikleri olarak nitelendirilmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar işi yapmayı istemeli ve bunu anlamlı bulmalıdır. Bunun yanı sıra işin gerektirdiği davranışlar sergilemek için kendilerini yetkin hissetmeli, seçim yapmada fırsat sahibi olduklarını algılamalı ve bu bağlamda davranışlarının olaylar üzerinde etkili olduğuna inanmalıdırlar (Demircan vd., 2004:5-6).

Personelin güçlendirilmesi, onların kendilerini motive hissetmeleri, bilgi ve uzmanlıklarına güvenmeleri, inisiyatif kullanmak suretiyle harekete geçme arzusu hissetmeleri, olayları kontrol edebileceklerine inanmaları ve örgüt hedefleri doğrultusunda uygun ve anlamlı gördükleri işleri yapmaları şekilde ifade edilebilir (Doğan, 2006:35). Personel güçlendirme anlayışı örgütlerde iyi düşünce ilkeleri ve çalışanlar ile yöneticiler arasında kazan-kazan yöntemi olarak değerlendirilmekte olup bu anlayışta örgütün gereksinimleri ile çalışanların beklentileri uyumlu hale getirilmekte, bunun neticesinde de alışan memnuniyeti ve verimliliği artırılarak örgütün amaçlarına daha etkili bir şekilde ulaşılabilir (Çuhadar, 2005:2).

Personel güçlendirmesinin yapıldığı örgüt yapılarında süreçler, kalite, müşteri geribildirim ve olaylar ile alakalı olan bilgiler, yapılacak işlerle alakalı karar verme ve uygulama gücü ile başarılı iş sonuçlarına ulaşılması halinde verilen ödüller doğru bir şekilde uyumlu hale getirildiği zaman personel güçlendirme yüksek kalite ürün ve hizmet üretilmesine, düşük personel devir hızının sağlanmasına ve daha etkin karar verme ve problem çözme tekniklerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Paul et al., 2000:473).

Personel güçlendirme, biçimsel, örgütsel uygulamalar ile biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama yöntemleri ile bireyleri güçsüzlüğe iten koşulların ortadan kaldırılması ve çalışanların kendilerine karşı olan yeterlilik duygusunun güçlendirme süreci olup bu güçlendirme sürecinde yöneticiler ve çalışanlar arasında güvene dayalı ilişki yaratılmaktadır (Carroll,1994:9-10).

### **2.2.3. Personel güçlendirme ile ilgili kavramlar**

Personel güçlendirme kavramı detaylı bir şekilde incelendiğinde yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir (Koçel, 2003:414).

#### **2.2.3.1. Yetki devri**

Yetki devri, personel güçlendirmenin temelini oluştursa da yapılan tanımlar incelendiğinde önemli farklılıklar olduğu görülmektedir (Rothstein, 1995:21). Yetki devri üst düzey bir yöneticinin yetkilerinin bir bölümünü kendi adına kullanmaları için astlarına vermesi ve devredilen iş ile ilgili son yetki ve sorumluluğun yine üst yönetimde kalmasıdır (Genç, 2005:226).

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisinde var olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile astına devretmesi durumu olup yönetici gerekli gördüğü zaman bu hakkı tekrar geri alabilme yetkisine sahiptir. Personel güçlendirmenin de yetki devri ile alakalı boyutu söz konusudur. Fakat buradaki anlayış yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde yöneticiler işin sonunda hala sorumlu olan kişilerdir. Yetki devrinde yöneticiler gerekli gördükleri durumlarda yahut iyi sonuçlar elde edebileceklerini düşündüklerine kendilerine ait olan bazı hakları geçici süreliğine astlarına devretmektedirler. Güçlendirme kavramı ise işi yapanların, bu alanda uzaman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Kişi bu alanda uzman olduğu için yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş ile ilgili fırsatları görüp karar vermesi kişinin kendi inisiyatifine kalmış bir durumdur. Yetki zaten işi yapmakta olan kişindir (Eade, 1993:273).

Yetki devri örgütlerde etkinlik ve verimlilik açısından oldukça önemli olmasına karşı tek başına yeterli değildir. Yetkinin devredildiği çalışanın aynı zamanda güçlendirilmesi de gerekmektedir (Morris ve Haigh, 1996:324). Personel güçlendirmede, ilgili işi bizzat yapan personelin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli olan kararları almasını sağlamak ve işe karşı tutumunu değiştirmek amaçlanmaktadır. Güçlendirilmiş personel, müşteri tatmini sağlarken üstünden emir almaksızın, örgüt amaçlarından ayrılmadan bağımsız davranabilmektedir (Aldemir ve ark., 2004:240).

Yetkinin devredildiği personelin eğitimi son derece önemlidir. Personel güçlendirmede yetkini devredildiği çalışanların aynı zamanda eğitim almaları ve kendisini geliştirmesine imkan tanımaktadır ki bu durumda verilen yetkilerin daha etkin olarak kullanılması sağlanmış olacaktır (Margulles ve Kleiner, 1995:13). Personel güçlendirmede bir devir-teslim söz konusu olmayıp örgüt içerisinde herhangi bir kademede çalışan personel için uygulanabilmektedir. Yönetici, personelin işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan şartları ve ortamı hazırlayacak, gerekli olan kaynakları bulacak, ancak iş ile alakalı seçim yapma hakkı işi yapana ait olacaktır.

Güçlendirmede hem işin yürütülmesinde kullanılacak olan yetki hem de bunun neticesinde ortaya çıkacak olan sorumluluk personele aittir. Görev ve sorumluluğu bir asta devredilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik arz etmektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu söz konusudur. Fakat yetki devrinin temelinde üst kademenin yetkiyi devretmesine karşın işin yapılma prosedürleri, yöntemleri ve görev tanımları vasıtasıyla personeli yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı bulunmaktadır. Halbuki güçlendirme, işi fiili olarak gerçekleştiren kişinin, üst düzey yöneticilere oranla o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır.

### **2.2.3.2. Yönetime katılım**

Katılım, çalışanların problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğin artırılması ve örgütte demokratik bir ortamın oluşturulması gibi yönleri ile etkinliğinin artırılması ve örgütte demokratik bir ortamın oluşturulması gibi yönleri ile güçlendirmeye benzemesine karşın imkan verildiği oranda süreçlere katılımı noktasında ise güçlendirmeden farklılaşmaktadır. Bir diğer ifade ile katılımıda personel karar süreçlerine belli ölçüde ve imkan verildiği sürece katılırken, güçlendirmede sürekli olarak karar verme ve sorun çözme prosedürlerinin içinde yer alırlar (Koçel, 2003:414).

Kararlara katılım, personelin karar verme aşamasında aktif bir şekilde rol alması anlamına gelmektedir. Katılım ile birlikte personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel hedeflerle örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır (Eren, 2003:503-04).

Yönetime katılmanın üç temel özelliği söz konusu olup bunlar aşağıdaki gibidir (Eren, 2003:498-499):

- Örgütün alt yönetim kademelerinin yahut çalışanların örgüt politikası ve yönetim ile ilgili kararlara katılmaları,
- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik ihtiyaçlarının tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile personel arasında bir iletişim ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi kararlar verme imkânlarına, diğer bir deyişle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Kararlara katılma ile personelin kendilerini etkileyen kararlarda etkili olarak bir bakıma verilen kararları benimsemeleri ve desteklemeleri ile sağlanmış olmaktadır. Çünkü kararların alınmasına katılan personeller sorunun temelindeki gerçekleri daha iyi ve detaylı bir şekilde bildiği için alınan kararların özelliği de personel açısından artmış olacaktır (Sabuncuoğlu, 1987:100).

Kararlara katılma personel ve yaptığı iş üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Personelin kişisel özellikleri ve personelin katıldığı kararların özellikleri personeli olumlu yahut olumsuz olarak etkileyebilecek yahut hiç etkilemeyecektir (Artan, 1986:88).

Katılımcı yönetim örgütler açısından, yönetim ile personel arasında daha iyi ve etkili ilişkilerin kurulmasına ve personelin yönetime katılmasına imkan veren, böylelikle iş tatminini arttıran ve aynı zamanda personelin inisiyatiflerini geliştiren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Oral, 2005:180).

### **2.2.3.3. Motivasyon**

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren diğer bir önemli kavram da motivasyondur. Motivasyon kavramı ile yakından ilgili olmasına karşın aralarında ciddi farklılıklar söz konusudur. Motivasyon, bir yahut daha fazla insanı belirli bir amaca doğru sürekli olarak harekete geçirmek için yapılan çabaların tamamıdır (Eren, 2001:492). Başka bir ifade ile, fizyolojik yahut psikolojik yoksunluk veya ihtiyaç ile başlayan, amaca yönelik bir davranış yada dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreçtir (Ceylan, 1998).

Motivasyonun temelinde personelin performansını artırmak için uygun koşul ve ortamların oluşturulması yatmaktadır. Güçlendirme kavramında kontrol personelde olup işletmenin temel amacı personelin kendini yetiştirmesi ve bunun neticesinde de işinde başarılı olabilmesi için gerekli olan kararları almasıdır (Çuhadar, 2005:4). Personelin motivasyonunu sağlamak için çeşitli özendirme amaçları gerekmektedir. Gelir, güvenlik, terfi, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve sürekli disiplin gibi özendirme araçları önemli motivasyon kaynaklarıdır (Eren, 2001:507-517). Güçlendirme ise, personelin motivasyonunda kullanılan en önemli araçların başında gelmektedir. Bundan dolayı uygulanış ve kapsam açısından motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir zaman dilimi ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim şekline kadar tüm boyutları ile güçlendirilmiş bir personeli hazmedebilecek duruma getirilmesi de gerekmektedir. Güçlendirme ve motivasyon kavramları hareket noktaları açısından da farklılık arz etmektedir. Temel amacı davranışı kontrol altında tutmak ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası komuta ve kontrol iken cevap aradığı soru personele ne vermeliyiz yahut ne yapmalıyız ki örgütün yararına olacak şekilde davranışın sorudur. Halbuki güçlendirmenin hareket noktası personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için örgütün neler yapması gerektiğidir (Dalay vd., 2002:220-221).

Personel güçlendirme, personelin bireysel yeterlilik duygusunu güçlendirmek için iş başarabilme motivasyonunun yükseltilmesine odaklanmaktadır (Cogner ve Kanungo, 1988:473).

#### **2.2.3.4. İş zenginleştirme**

İş zenginleştirme, personelin işi üzerinde karar alabilmesi ve kontrolünün artırılması üzerine odaklanmıştır (Honold, 1997:203). Diğer bir deyişle, iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme hususları ile ilgili olarak personelin sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artırılması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyonun dışında bir pozisyona geçmesi yahut aynı pozisyon içinde farklı rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Aynı zamanda personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme imkanı vermektedir (Honold, 1997:204).

İş zenginleştirme ile güçlendirme bazı yönleriyle birbirlerine benzemesine karşın birbirinden oldukça farklıdırlar. Güçlendirme, personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama şekillerine odaklanmakta iken iş zenginleştirme ise kişilerden çok işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. Güçlendirme, personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü vardır. Halbuki iş zenginleştirmede personel belli oranda planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da bu durum işlerini yahut çalışma koşullarını değiştirmeyi kapsamamaktadır. Bunun yanı sıra yapmış oldukları iş örgütsel seviyede zenginleştirilme olsa bile personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir (Robbins, 1994:73).

#### **2.2.4. Personel güçlendirmenin unsurları**

Bir örgütte personel güçlendirmeyi uygulayabilmek ve örgüt kültürü içerisine yerleştirebilmek için örgütte bazı unsurların oluşması gerekmektedir ki bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdil ve Keskin, 2003:10; Barbara, 1997:1-3; Doğan, 2003:81):

- Katılım ve karar verme yetkisi,
- Yenilik ve girişimcilik,
- Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilginin paylaşımı,
- Sorumluluk,
- Ortak hedeflere yönelme,
- Çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama,
- Yetenek ve yeterlilikleri geliştirme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Açık iletişim ortamı,
- Performansla ilgili geri bildirim yapma,
- Çalışma ortamında esneklik,
- Takım çalışması,



#### **2.2.4.1. Katılım ve karar verme**

Amaç belirleme, sorun çözüme, karar almada doğrudan katılım, danışma kurullarında çalışanların bulundurulması ve temsilcilik gibi faaliyetler ile çalışanların yönetime katılımı sağlanmaktadır (Carl, 1994:31). Katılım ürün ve hizmet üretimine katılan çalışanların problem çözme ve karar alma süreçlerine de katılımını ifade etmekte olup bu tür ortamlarda bireyin örgütsel başarılardaki vazgeçilmez rolü ve örgütün rekabetçi ortamda varlığını devam ettirebilmesi için çalışanların yaratıcılıkları ve inisiyatifleri oldukça büyük önem arz etmektedir. Katılımcı bir yönetim biçimi performans, verimlilik ve çalışanların tatmini üzerinde olumlu etkiler göstermektedir. Çünkü katılımcı yönetim çalışanların işini anlamlı bulma, otonomi ve üye olma gibi 3 temel ihtiyacı karşılamaktadır. Manz (1990) tarafından yapılan çalışmada katılımın takım üyelerinin örgütsel ağdaki faaliyetlerini zenginleştirdiği ve böylelikle takım üyesi olan bireylerin güçlülük duygularını artırdığını belirlemiştir (Ceylan vd., 2005:40). Yönetime katılmanın 3 önemli özelliği bulunmaktadır (Eren, 1998:401):

1. Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya iş görenlerin örgüt politikası ve yönetim konusundaki kararlara katılması,
2. Yönetime katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
3. Yönetici ve iş gören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

#### **2.2.4.2. Yenilik ve girişimcilik**

İşletmelerde personel güçlendirme anlayışı yenilik çalışmalarını teşvik edici ve cesaretlendirici bir anlayıştır. Çünkü bu anlayışta çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler. Personel güçlendirmenin öngördüğü böyle bir yaklaşım örgütlerde yeni fikirler geliştirilmesini ve uygulanmasını, o örgütteki yöneticilerin de yapılan hataların aslında birer öğretici olduğuna inandıklarına işaret etmektedir (Doğan, 2006:49).

Personel güçlendirme ile düşüncelerin rahat bir şekilde ifade edilebildiği esnek bir örgüt ortamı yaratılmaktadır. Bu şekilde bireyler örgüt amaçlarını yerine getirme konusunda daha fazla sorumluluk almakta ve daha yenilikçi yahut yaratıcı davranışlarda bulunmaktadır. Leibenstein'e göre girişimcilik; "pazarların tam olarak kurulamadığı yada tanımlanamadığı ve ürün fonksiyonlarının tam manasıyla bilinmediği bir ortamda işletmeyi kurma ve işletmenin devamlılığını sağlamak için yapılan önemli faaliyetlerdir" (Leibenstein, 1968:72-83). McFadzean, O'Loughlin ve Shaw ise girişimciliği "yaratıcı taklitçi" ve "icatçı" olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Yaratıcı-taklitçi girişimci, mevcut ürünleri geliştirerek yahut mevcut farklı ürünleri birleştirerek yeni farklı bir ürünün geliştirilmesinde görevli olan girişimci olup bu girişimcilik tipinde uyumlaştırma söz konusudur.

#### **2.2.4.3. Bilgiye ulaşabilirlik ve bilgilerin paylaşılması**

Caudron, yöneticilerin iş ile ilgili tüm bilgilerin çalışanlara verilmesi, yeni kabiliyetlerin geliştirilmesi açısından onların eğitilmesi, çalışanlar için hedeflerin belirlenmesi ve belirlenen hedeflerin hangi düzeyde başarıldığı ile ilgili çalışanlara geri besleme yapılması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu şekilde iş tatmini artacak, çok sayıda çalışan yönetime güvenecek ve çalışanlar güçlendirilmiş olacaktır (Caudron, 1995:29).

Çalışanlara örgütün stratejisi ve hedefleri ile ilgili bilgiye ulaşma olanağının verilmesi güçlendirme ile oldukça yakın ilişki içerisinde olan bir faktördür. Temel amacın ne olduğu ile ilgili ve dış ortam ile kurulan ilişkiler hakkında bilgi sahibi olan bireyler örgütlerine bağlılık duyacaklar, aynı zamanda çalışma rollerinin ve davranışlarının başarıyı nasıl etkilediğini anlamaya başlayacaklardır. Bilgi paylaşımı ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artmasının yanı sıra onların örgütlerine ve örgüt yönetimine olan güvenleri de pozitif yönde etkileyecektir. Bu bakımdan örgütlerde bilgi paylaşımını destekleyen bir iletişim yapısının tasarlanması ve uygulanması, güçlendirme çalışmaları üzerinde son derece etkili olan faktörlerin başında gelmektedir (Bolat, 2008:87).

#### **2.2.4.4. Sorumluluk**

Yönetici personel güçlendirmeyi yapmak istiyorsa, çalışanlara yetkinin yanı sıra sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk kavramı işletmede bana/bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır. Güçlendirilen takımlar işletmenin varlığını devam ettirmek ve yüksek performans için gerekli olan kaliteli hizmet sağlamaya olanak sağlayan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu şekildeki sorumluluk daha esaslı, anlaşılabilir ve güçlüdür (Barutçugil, 2004:401). Bu tür sorumluluk aynı zamanda örgütün değişimi, performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır. Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacaklarına inandıkları hususlarda karar almada güçlendirilmekte ve neticelerden dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Burada amaç onların birbirlerine karşı sorumlu davranmaları, üzerinde anlaştıkları amaçlar doğrultusunda çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır. Yönetimler bu türden davranış yöntemi ile çalışanları kendi yollarında gitmeleri için güçlendirmeye devam etmektedir (McEwan and Sackett, 1998:41).

#### **2.2.4.5. Ortak hedeflere yöneltme**

Çalışanlar personel güçlendirme ile ortak amaçlara yöneltilmektedir. Ortak bir hedefin olmadığı yerde güçlendirmeden söz edilemeyecektir. Güçlendirilmiş olan takımlar, bir bütün halinde örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmekte olup takımlar bu unsurlar ile özdeşleştirilmeden güçlendirme faaliyetlerine başlamak olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Doğan, 2006:51-52).

#### **2.2.4.6. Çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama**

Güven yaratılması için yöneticilerin çalışanların düşüncelerini, sorunlarını ve endişelerini anlayarak dinlemesi gerekmektedir. Yöneticiler böylelikle çalışanlara pozitif diyalog ve davranışlar sergileyerek koçluk yaparlar. Bunu gerçekleştirebilmek için çalışanlara değer yaratan ürün ve hizmetlerin sunulması gerekir. Güven açık bir iletişimde hatalar olması durumunda ve işlerin planlara göre yürütülmediğinde doğru yolu bulmak için olması gereken son derece önemli bir unsurdur (Kanooni, 2005:8). Günümüz global dünyasındaki işletmelerde yönetime karşı güven çalışanların performansı, işletmeye olan bağlılıkları ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli etmen olarak değerlendirilmektedir. İşletme içerisinde güvenin düzeyi, yönetim felsefesine, örgütsel yapı ve faaliyetler ile çalışanların beklentileri ile ilgili anlaşmaya bağlıdır.

#### **2.2.4.7. Yeterlilik ve yetenekleri geliştirme**

Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi çalışanların yeterli ve kabiliyetli olmasına bağlıdır. Yeterlilik, çalışanların kendi işini yapma konusunda sahip olduğu beceri seviyesini ifade etmekte olup yeterlilik ve kabiliyetleri geliştirmede eğitimin oldukça ciddi bir önemi bulunmaktadır. Bowen ve Lawler da çalışanların yapmış oldukları işlerin faaliyetin gidiş yönüne ne kadar uygun oldukları arasında ilişki kurulmasında eğitimin önemini vurgulamışlardır (Doğan, 2006:53-55).

Çalışanların güçlendirilebilme seviyeleri yeterlilik ve kabiliyetlerine bağlı olduğu için güçlendirme çalışmalarına başlamadan önce çalışanların yeterlilik ve kabiliyetlerinin doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Çünkü devredilecek olan yetki çalışanların işi hangi seviyede başarabileceğine, dolayısıyla onun kabiliyet ve yeterliliğine bağlıdır.

#### **2.2.4.8. Eğitim ve geliştirme**

Günümüz dünyası özellikle bilim ve teknoloji alanında hızlı gelişme ve değişmelerin yaşandığı bir dünya olup bilim ve teknolojiye yaşanmakta olan bu hızlı gelişmeler işletmeleri doğrudan etkileyerek çağın şartlarına uyum sağlamaya zorlamaktadır. Yaşanan değişim ve gelişmeleri dikkate almayan ve bu yönde çalışmalarda bulunmayan işletmelerin günümüz dünyasında varlıklarını devam ettirebilmeleri imkansızdır. Bu durum çalışanlar ve işletmeler açısından son derece olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu olumsuzlukların önüne geçebilmek için işletmelerin personel eğitimine gerekli hassasiyeti göstermesi gerekmektedir (Deniz, 1999:24).

Çalışanların kendilerini geliştirme imkanını sağlayacakları ortamların oluşturulması ve aynı zamanda gerekli eğitim imkanlarının verilmesi güçlendirmenin başarılı sonuç vermesinde çok büyük bir öneme sahiptir. Kişinin işi yapabilecek bilgi ve kabiliyete sahip olması, işin sonuçlandırılması ve çalışanın kendisine olan güven duygusunun artması açısından önem arz etmektedir (Koçel, 2003:327).

Kişilerin karar almalarında, diğer işleri ile ilgili faaliyetleri yapmalarında, yetki ve sorumlulukların etkili olarak gerçekleştirilmesinde yeterli iletişimin son derece önemli bir payı bulunmaktadır. Örgütler yeni işin gerektirdiği yeterli eğitimi sağlayamazlar ise karar verme yetkisinin devredilmesinin neticesi olarak kişinin kendini yetersiz hissetmesi durumu ortaya çıkmaktadır.

#### **2.2.4.9. Açık iletişim ortamı**

Etkin organizasyonlar incelendiğinde çalışanların temel amaçları paylaştıkları ve ne yaptıkları ile ilgili olarak açık bir şekilde, doğrudan ve düzenli olarak iletişim halinde oldukları görülür. Yukarıdan alınan bilgi diğer çalışanlar ile paylaşılmaz ise yahut değişim ile nasıl baş edilebileceği hakkında bilgi sahibi olan tek kişinin kendisi olduğu düşünülürse, yani bütünden kontrol edici liderlik değişiklikleri uygulamada işletmeye herhangi bir yardımı dokunmayacaktır. Bu durumda çalışanlar bilmeleri gerekenleri öğrenemeyecekleri ve geçişleri yapmak için gerekli bilgiye de sahip olamayacaklardır. Yöneticiler ellerinde bulunan kontrol gücünün bir bölümünü çalışanlara vermek suretiyle katılımlarını gerçekleştiremediği müddetçe çalışanlar kendilerini değişimin önemli bir unsuru olarak görmeyecekler ve yönetim ile herhangi bir şeyi paylaşmayacaklardır (Barutçugil, 2002:236).

Doğal olarak insanlar kendilerinden beklenileni ve bunun nedenlerini bilmek isterler. Çalışanlar da işletmelerde kendileriyle alakalı konular ve çevresinde yaşananlar hakkında bilgilendirilme ve kendi görüşlerini ifade etme beklentisine sahiptir. Bu ilişkinin gerçekleşmesi ise yöneticinin sorumluluğunda olan bir durumdur. Yöneticiler işletmelerde etkili bir iletişim ortamının oluşturulmasında merkezde yer almaktadır. İşletmelerde iyi ve etkili bir iletişim ortamının sağlanamaması halinde insanlar biçimsel olmayan iletişim türlerine gerektiğinden fazla önem verirler ki bu durum moral ve motivasyon bozuklukları, verimlilik kaybı ve yıkıcı çatışmalar gibi oldukça ciddi sorunlara yol açabilmekte ve bunun bir sonucu olarak da personel güçlendirme çalışmalarını sektöre uğratmaktadır. Ekip çalışmasına dayalı olan örgüt yapısının açık iletişim, geri besleme, danışmanlık ve yetki devrini gerekli kıldığının farkına varan yöneticiler personel güçlendirmeden en üst seviyede yarar elde edebilirler (Barlı, 2007:231).

#### **2.2.4.10. Performansla ilgili geri bildirim yapma**

Günümüz dünyasının modern yönetim anlayışı içerisinde iletişim çok önemli kavramdır. İletişimin en önemli unsurları arasında geribildirim yer almaktadır. Alıcılar almış oldukları mesajları yanıtlamak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayarak bunu bir kanal yolu ile eski göndericiye iletir. Bu durum haberleşme mekanizmasında geribesleme olarak adlandırılır (Eren, 1998:35). Yöneticilerin performans ile ilgili kendilerine geri bildirim verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticilerin kendilerini geliştirebilecekleri alanları görmesine ve kavramasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra hiyerarşiden uzak bir örgüt yapısı

oluşturması ve ast-üst arasındaki ilişki ile ilgili bilgi sağlanması açısından da son derece önemli bir yere sahiptir (Barutçugil, 2002:200).

#### **2.2.4.11. Çalışma ortamında esneklik**

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, farklı yöntemler kullanarak da ve başkaları ile iletişim kurarak yapabileceği kabiliyeti olarak ifade edilebilir ki bu durum da çalışanların çalışma hayatlarının kalitesinin iyileştirilmesi, kararlarını kendilerinin verebilmesi açısından son derece önemlidir. Bu şekilde, güçlendirilmiş çalışanlara aşağıdakileri yapabileceği kabiliyetine sahip olarak esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir (Doğan, 2006:60):

- İşten kendilerine boş vakit yaratabilmek,
- İşlerin günlük yapıma düzenini etkileyebilmek ve değiştirebilmek,
- Kendi yaptığı işi değiştirebilmek,
- Çalışma biriminde ayrılabilirlik.

#### **2.2.4.12. Takım çalışması**

Takım çalışmasında en fazla kullanılan yöntemlerden birisi proje takımları oluşturulmasıdır. Matris (proje) organizasyonlarda bu şekildeki takımlara oldukça sık rastlanmaktadır. Matris organizasyon, monoton olmayan ve devamlı değişen üyeleri barındıran bir yapıdır. Takımlar belli bir hedef doğrultusunda bileşirler ve uyumlu bir şekilde çalışma ihtiyacı duyarlar. Etkili takımlar, verilen iş amaçlarını gerçekleştirmek için en fazla çaba ve zaman harcayan takımlardır. Takımda yer alan bireylerin hepsi örgütün amaçlarını eksiksiz bir şekilde ve tüm detayları ile bilmeli ve bu doğrultuda çaba sarf etmelidir. Başarılı bir takım olabilmek için tüm mensupların elinden gelenin en iyisini yaptığına inanmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda açık iletişim kurarak birbirlerini anlamaya çalışırlar. Etkili takımların oluşturulduğu örgütler günümüz dünyasında önemli bir rekabet avantajı elde edeceklerdir (Doğan, 2006:61).

#### **2.2.5. Personel güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenler**

Güçlendirmeyi kaçınılmaz hale getiren gelişmelerin başında tüketici bilincinin artması ve rekabetçi ortamın yer almaktadır. Bu bilinç ve ortam hızlı ve esnek tepkileri talep etmekte olduğu çalışanların işin gerçekleştiği esnada karar vermeleri ve eyleme geçmeleri gerekmektedir. Bir hata durumunda da yine aynı zamanda geri besleme alınmalı ve denetimlerden ders çıkarılmalıdır. Aynı zamanda örgütler günümüz dünyasında giderek holografik yapılar olarak tasarlandığı için bu durum bireylerin yahut birimlerin güçlendirilmeleri gereğini de beraberinde getirmektedir ki günümüzün ileti teknolojisi bu durumu olası hale getirmektedir (Dalay vd., 2002:225).

Güçlendirme uygulamalarını işletmelerde en önemli başarı unsurlarından birisi haline getiren belli başlı nedenler şu şekilde sıralanabilir (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003:2); globalleşen ve devamlı olarak değişen bir dış çevre, şiddetli rekabet, müşteri isteklerine hızlı ve etkili yanıt verme zorunluluğu, beklentileri artan çalışanlar, bilgi ve yaratıcılığın rekabette üstünlük sağlayabilecek en önemli stratejik unsurlar konumuna gelmesi vb. Sayılan bu gelişmelere göre işletmelerin güçlendirmeden beklentileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003:2-3):

- Çalışanların müşterilere en yakın konumdaki kişiler olarak, müşteri isteklerine paralel olarak beklenen kararları hızlı bir şekilde alabilmesini sağlamak ve böylelikle müşteri tatmin düzeyini artırmak,
- Çalışanların kabiliyetlerini ve yaratıcılıklarını ve işletmeye olan katkılarını artırmak
- Çalışanların kendilerine olan saygı ve güven duygularını artırmak, iş tatminini artırmak, çalışan devir hızını azaltmak ve işletmeye olan sadakati güçlendirmek,
- Yetki devri ile verimliliği artırmak ve bu duruma bağlı olarak kar oranlarını yükseltmek.

Yukarıdaki unsurların etkisi neticesinde ortaya konan güçlendirme faaliyetleri bilhassa stres ve endişe konuları ile ilgili olarak kişiye duygusal destek vermek, ikna edici ve cesaretlendirici sözler söylemek, başkalarını etkinliklerini izleme imkanı sunmak ve onu aktif olarak başarılı bir iş ile görevlendirmek şeklinde gerçekleştirilebilir (Taştan, 2002:4).

## **2.2.6. Personel güçlendirmede görev alan unsurlar**

Örgütlerde personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi sürecin 3 önemli unsuru olan örgüt, çalışan ve yönetici arasındaki etkileşime bağlıdır (Güven, 2001:116).

### **2.2.6.1. Örgüt**

Örgüt kavramı antropoloji, psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilim, gibi farklı bilim dallarını ilgi alanına girmiş, bunun neticesi olarak her bilim dalı konuya kendi bakış açısından yaklaşmış ve farklı şekillerde örgüt tanımları ortaya çıkmıştır. Örgüt ve yönetim ile ilgili farklı kuramlar da geliştirilmiştir. Örgüt kavramının söz konusu örgüt ve yönetim kuramlarına göre de değişebilen farklı tanımları söz konusudur. Geleneksel yönetim kuramına göre örgütler; "bir işi başarmak için kurulmuş olan toplumsal araçlar" şeklinde tanımlanırken durumsallık kuramına göre ise "çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar" olarak tanımlanmıştır (Stoner et al., 1995:125).

Örgütler açık ve gizli çok sayıda sözleşmeler bütünü ve aynı zamanda ekonomik kuruluşlar olarak değerlendirilebilir (Türk, 2003:5). Herhangi bir toplumsal yapının örgüt olarak değerlendirilebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:

- Ortak ve açık bir amaç,
- İş bölümü,
- Yetki ve sorumluluk hiyerarşisi,
- Faaliyetlerin ussal eşgüdümü,

İşletme örgütleri açısından düşünüldüğünde bu tanıma toplum gereksinimleri, ürün ve hizmet kavramları, üretim düşüncesi de ilave edilmelidir (Türkel, 1983:18). Günümüz dünyasında insanlar yaşantılarının oldukça önemli bir kısmını çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin kişilerin sadece çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil tüm yaşantılarını etkilediği açıktır. Örgütlerin sayısı her geçen gün artarken bu artışın bireysel yaşantıyı etkilemesi de oldukça doğal bir durumdur. Kuruluş amaçlarına bağımlı olmaksızın, varlıklarını devam ettirdikleri sürece mutlaka kendilerine göre belirleyebilecek ve çalışanlarına aktarabilecek amaçları bulunmalıdır. Bir örgüt misyonunu doğru bir şekilde tanımlamadığında çalışanlar örgütün hedeflerinden uzaklaşmakta ve verilen iş kadar çalışmakta, yeni işlet yapma ve yaratıcılık çabaları da azalmaktadır (Soyer, 2003:1).

Dünya üzerindeki her örgütün temel gayesi varlıklarını devam ettirmek ve bu doğrultuda çalışmalar yapmaktır. Bu nedenle örgütler günümüzde sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamıştır. Bu durum ile birlikte başarılılarının yalnızca yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlar ile sınırlı kalamayacağı anlaşılmıştır. Bu ise yöneticilerin çözümü o ana dek fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına yol açmıştır. Etkili örgütler insana dönük çalışan örgütlerdir (Peters ve Waterman, 1982:125). Örgütlerin en önemli parçası çalışanlardır. Çalışanlar örgütün hem objesi hem de subjesidir. Örgütün bel kemiğini oluşturan çalışanların bilgi, eğitim, iletişim, motivasyon ve yönetim ile ilgili güçlü hale getirilmesi örgütün devamlılığı açısından son derece önemlidir. Personel güçlendirme önemli bir yönetim kavramı olmasının yanı sıra örgüt ve yönetim geliştirmede de kullanılabilir önemli bir kavramdır (Yeniçeri, 2001:70).

Geçmiş dönemlere kıyasla günümüzde başarılı örgütler takım çalışmasına yoğunlaşan yeni bir yaklaşıma sahiptirler. Bu durum otoriter hiyerarşideki çok sayıda tabakanın yerini alan güçlendirilmiş takım oluşumunu ortaya çıkarmaktadır (Nykodym et al., 1995:36). Güçlendirme stratejisi çalışanların temel amaçlar doğrultusunda bireysel ve takım halinde çalışabilecekleri bir örgüt oluşturmayı amaçlar ve vizyon oluşturma, öncelik verme, en yüksek etkinin muhtemel olduğu yerde faaliyet gösterme, iş arkadaşları ile güçlü ilişkiler geliştirme, iletişim ağlarını genişletme ve içsel ile dışsal destek grupları kullanma üzere 5 noktayı içermektedir (Güven, 2001:116; Erstad, 1997:326). Bütün çalışanların kalite standartları, hizmet ve iş etkinliğinin kendi sorumluluğu altında olan kısımları üzerinde gerçek bir etkiye sahip olduklarını hissettikleri bir örgütsel çevrenin oluşturulması gerekir.

### 2.2.6.2. Yönetici

Çalışanları güçlendirme çalışmalarından beklenen sonuçların elde edilmesine ekili olan diğer bir önemli unsur da yönetici yapısıdır. Yöneticinin güçlendirme kararının alınmasından başlamak üzere her aşamada uygulamaya destekte bulunması ve buna inanması başarı için son derece önemli bir husustur. Çünkü yöneticilerin inanmadığı ve destekte bulunmadığı uygulamaların başarıya ulaşması söz konusu değildir. Yönetici inanç ve desteğinin olmadığı durumlarda yapılan uygulamalar işletmelere zarar vermektedir. Bundan dolayı güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için yöneticilerin güçlendirmenin uygulanabilirliğine ve yararlı olacağına inanmaları ve destek olmaları gerekir (Çöl, 2004:31).

Personel güçlendirmesi üzerine en büyük paya yöneticilerin davranış ve yönetim tarzları sahiptir. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticilerin etkileri aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır (Koçel, 2003:419):

- Yöneticinin yaratacağı güven, sadakat ve açık tartışma ortamı güçlendirmeyi etkiler
- Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarza sahip olan yöneticiler güçlendirmeyi hızlandıracaktır
- Örgütlerde elde edilen her başarı ve başarısızlığı öğrenme imkânına dönüştürülebilen yöneticiler güçlendirmeyi etkiler
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon oluşturan yöneticiler güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler
- Personelin performanslı ile ilgili net, faydalı, zamanında ve etkin geri besleme veren yöneticiler güçlendirmeyi etkiler
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yöneticiler güçlendirmeyi etkiler
- Yöneticiliğin emir-komuta ve kontrol yerine yol gösterme, geliştirme, önünü açma, koçluk yapma olduğunu kabul eden yöneticiler güçlendirmeyi etkiler

### 2.2.6.3. Çalışanlar

Güçlendirmenin sağlıklı sonuç vermesinde örgüt ve yöneticilerin güçlendirme bakış açısıyla uyumlu olması yeterli değildir. Bunların yanı sıra çalışanların da bu sürece destek vermeleri gerekmektedir. Bundan dolayı güçlendirme kapsamında çalışanlar ile alakalı aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Aktaş, 2008:81):

- Güçlendirmenin kendileri ve örgüt için faydalı bir uygulama olduğuna inanmaları ve güçlendirmeyi istemeleri,
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi bir şekilde analiz edip güçlendirilmeye açık taraflarının farkında olmaları ve değişim ile ilgili samimi olmaları,
- Eğitim programlarına katılmaları, daha fazlasını talep etmeleri ve bilgi paylaşımı konusunda işbirliği içinde olmaları,



- İhtiyacı olduğunda takım lideri yahut yöneticiden yardım ve destek talebine bulunmaları,
- Takım arkadaşları ile kendi üstünden beklediği şekilde şeffaf ve güvene dayalı bir ilişki içinde olmaya çalışmaları,
- Yetki kullanımı ile ilgili sınırlar, sorumluluklar, öğrenilen kabiliyetlere göre yapılması gerekli olan yeni işler yeteri kadar açık değil ise yahut anlayamamış ise bu konuyla ilgili olarak açıklık getirilmesini istemeleri ve soru sormaktan kaçınmamaları,
- Güçlendirme sürecinde kendisi için harcanan çabaların en azından aynısını göstermeye çalışmaları ve diğerlerinin güçlendirilmesi için örnek oluşturmaları güçlendirme açısından son derece önemlidir.

Çok sayıda akademisyen ve yönetici, örgütlere rekabet üstünlüğü getiren en önemli unsurun çalışanlar olduğunu ve başarıya ulaşma konusunda çalışanların katılımlarının sağlanmasının gerekliliği konusunda ortak bir görüşe sahiptirler. Küresel rekabet ve değişim, risk alabilen, inisiyatif kullanabilen ve yaratıcılıkları gelişmiş çalışanları zorunlu hale getirmektedir (Akçakaya, 2010:27).

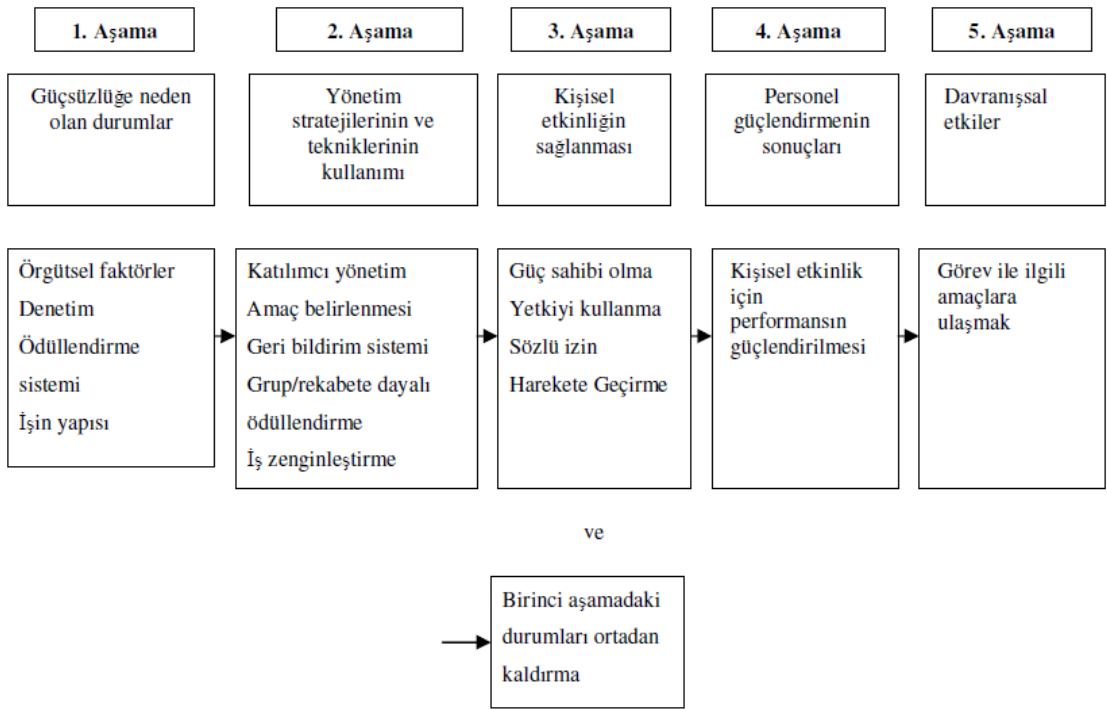
Personel güçlendirmenin işletmeye bir kültür olarak yerleştirilmesi gerekir. İşletmeye yeni katılan üye, personel güçlendirmeyi çalışanların yönetime katıldığı, yönetim tarafından devamlı bir şekilde ve her konuda desteklendiği, müşteriye hizmetin her şeyden önce geldiği, bireylerin karar verip bu kararların sorumluluklarını taşıyabildikleri bir ortamın söz konusu olduğunu, kaynakları gerektiği yer ve zamanda kullanabileceğini, işletmede paylaşılan genel bir kültür olarak algılayabilmelidir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için de ilk olarak işletmedeki eski çalışanların da bu kültüre alıştırılması ve böyle bir kültürün işletmeye yeni dahil olan üyeye de aktarılması gerekir (Doğan, 2006:170). Çalışanlar bazen yaptıkları işe odaklanıp diğer gelişim yönlerini görmek istemeyebilir ki bu şekilde düşünen çalışanlara göre yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin de artmasına neden olacaktır. Bundan dolayı personeli güçlendirme uygulamasına çok fazla destek olmayabilirler. Bunun tam aksi olan durum, yani çalışanların devamlı bir şekilde kendilerini geliştirme isteği içerisinde ve değişimlere açık olmaları personel güçlendirme uygulaması üzerinde pozitif etki yaratacaktır (Aktaş, 2008:82).

### **2.2.7. Personel güçlendirme süreci**

Genel olarak sorumluluk ve gücün örgütün tepesinden alt kademelere doğru kaydırılması süreci olarak da özetlenebilen personel güçlendirmenin nasıl gerçekleştirileceği konusunda önerilen yöntemler farklılık arz etmektedir. Bu bağlamda bazıları bireysel güçlendirmeyi, bazıları ise kendi kendine yöneten takımları ön plana çıkarmaktadır (Dalay vd., 2002:219).

Personel güçlendirmeden başarılı sonuçlar elde etmek için kişisel ve yönetimsel sorumluluklar olduğu gibi sistematik, yapısal ve programlı konular alakalıdır. Örneğin, paylaşılan bir vizyon yaratmak, açık bir şekilde üst yönetimin desteğini sağlamak, örgütte takımların ve geçici grupların kullanılması, ortamı devamlı olarak izleyecek stratejiler geliştirme ve iç olaylara yanıt verme, iş zenginleştirmeyi kullanma, kazan-kazan tarzında bir ödül sistemi geliştirme, genel amaçlarda tanımlamalar ve açıklık gerektirmektedir (Honold, 1997:204).

Güçlendirme süreci basit aşamalardan oluşmamaktadır. Güçlendirme sürecinde güçsüzlüğe yol açan durumların ortadan kaldırılması güçlendirmenin ilk aşamasıdır. Daha sonra ise güçlendirmeyi destekleyecek yönetim stratejilerin kullanılması gelmektedir. Kişisel etkinliğin sağlanması personelin güçlendirilmesi aşamasını oluşturmaktadır. Personel güçlendirme neticesinde bireysel performanstaki artış işletmedeki genel performans artışını da sağlayacaktır. En son aşamada güçlendirme neticesinde çalışanlar, davranışlarında değişiklik yapacak ve örgüt amaçlarına ulaşmak için kişisel çaba gösterecektir.



**Şekil 2.2.** Personel güçlendirme sürecinin aşamaları (Cogner ve Kanungo, 1988:475).

Personel güçlendirme sürecinde işletme ve yöneticinin düşünmesi gereken önemli sorular bulunmakta olup bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Quinn ve Spreitzer, 1997:38):

- Personel güçlendirme ile tam olarak ne demek istiyoruz?
- Güçlendirilmiş personelin tipik özellikleri nelerdir?
- Gerçekten personeli güçlendirmeye ihtiyacımız var mı?
- Güçlendirilmiş personeli gerçekten istiyor muyuz?

- Güçlendirme duygusunu personelde nasıl geliştirebiliriz?
- Güçlendirmeyi kolaylaştıran örgüt karakteristikleri nelerdir?
- Personeli güçlendirmek için liderlik yapacak mıyız?

İşletmelerde personeli güçlendirme uygulamalarının başlayabilmesi için, güçlendirilecek personel, güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak yönetici ve güçlendirmenin olacağı örgüt gibi önemli unsurlar arasındaki etkileşim çok önemlidir. Personel güçlendirme süreci personel, yönetici ve örgüt açısından ayrı ayrı değerlendirilebilir.

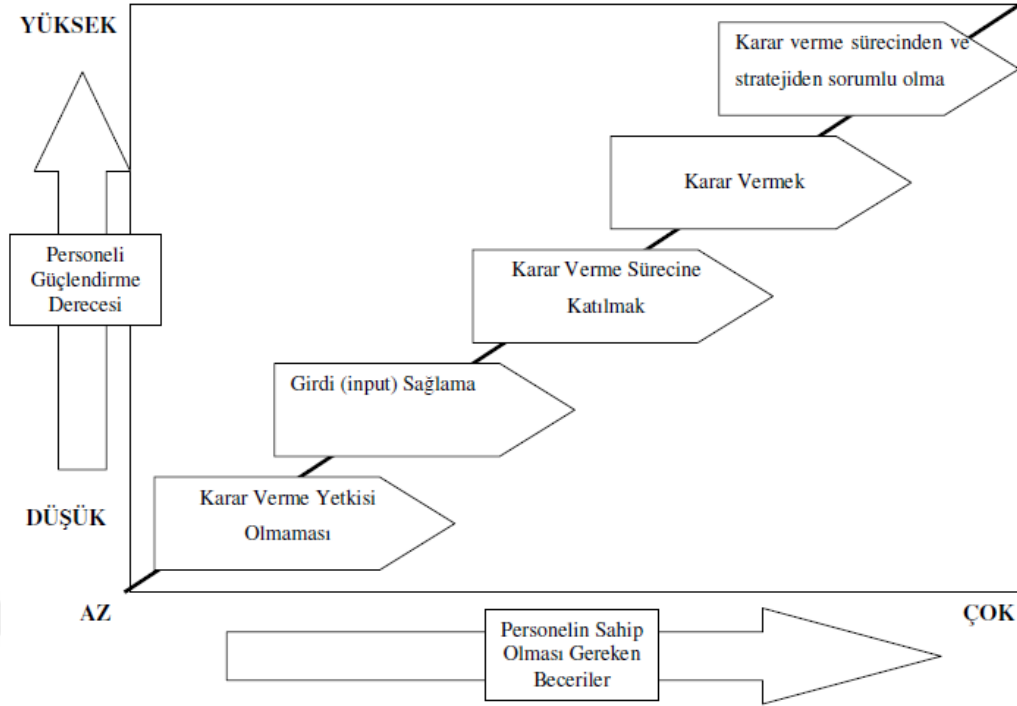
#### **2.2.7.1. Personel açısından güçlendirme süreci**

Güçlendirme insanlara yaptırılan bir şey değildir. Yöneticiler, çalışanların güçlendirme tavrı içinde hareket etmesini sağlayamaz. Güçlendirme çalışanların bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmek için örgüt yapısı ve sınırları dahilinde serbest olarak hareket etmeyi seçmesi ve genel amaçlar için diğerleri ile ortaklaşa çalışarak örgütsel hedeflere ulaşmak için verilen kişisel ve içten gelen bir karardır (Duvall, 1999:207). Personel güçlendirme sürecinde birbirleri ile bağlantılı olarak kullanılacak 4 temel araç bulunmakta olup bunlar aşağıdaki gibidir:

- Yönlendirme,
- Bilgi,
- Kaynaklar,
- Destek

Personelden beklenen sonuca ulaşılması için yöneticiler amacın ne olduğunu, neticesinde neler olması gerektiğini, amaçlara nereden ve nasıl ulaşılacağını ve çalışandan neler beklendiğini açıklamalıdır. Çalışanlar kendilerinden beklenen işler için eğitilmeli ve gerekli bilgi ve yeteneklere sahip olmaları sağlanmalıdır. Çalışanlar ihtiyaç duydukları kaynakları kullanabilmeli ve bunlara çok rahat bir şekilde ulaşabilmelidir. Son olarak soru soruma, yanıt alabilme, onaylanma, geribildirim ve cesaretlendirme gibi ihtiyaçları yeterli seviyede karşılanmalıdır (Barutçugil, 2004:405).

Çalışanların personel güçlendirme sürecinde oldukça önemli bir payı vardır. Çalışanlar güçlendirmeyi kabul etmeli ve önemini anlamalıdır.



**Şekil 2.3.** Personel güçlendirmenin derecelendirmesi (Ford ve Fottler, 1995:27)

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi personelin sahip olması gereken personelin sahip olması gereken kabiliyetler ve personeli güçlendirme dereceleri, personelin karar verme yetkisinin olmadığı bir durumdan, personelin karar verme ve stratejileri belirleyebilme aşamasına yani personeli güçlendirmeye doğru uzanmaktadır. Şekilde yukarıya doğru eğilimde personel katılımının arttığı, güçlendirmenin geliştiği ve en uç noktada da güçlendirmenin en yüksek seviyeye çıktığı görülmektedir. Personel güçlendirmenin derecesi belirlenirken “işin içeriği” ve “işin yapısı” belirlenmelidir. İşin içeriği görev ve prosedürleri, işin yapısı ise misyon, amaç, hedef, örgüt yapısı, ödül sistemleri ve işin yapılaş amaçlarını kapsamaktadır. İşin yapısı ve içeriği ile ilgili olarak güçlendirilen personel örgüt etkinliği hususunda her şeyden sorumlu hale gelir ve karar verme yetkisi tamamen personeldedir (Ford ve Fottler, 1995: 27–28).

Örgütlerde personel güçlendirme yapısı üzerinde personel sadakati, değerleri ve bağlılığı etkilidir (King ve Ehrhard, 1996:5). Personel güçlendirme sayesinde üretimi gerçekleştiren yani işi yapan ile karar veren yakınlaşmakta ve aynı zamanda işlerin yapılma süresi de düşmektedir. Personelin öz yeterlilik duygusunu geliştirebilecek olan her türlü yönetim tarzı güçlenmeyi artıracaktır. Personel, işi üzerinde kontrol ve sahiplenme duygusunu hissettiği zaman güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş personel, yapmış olduğu işin kendisine ait olduğunu hisseder ve sonuçlarının da kendisine ait olduğunu bildiği için daha fazla sorumluluk alır. İşlerin yapılmasında inisiyatif alır ve bunun neticesinde örgüt içerisindeki etkinliği artar (Çuhadar, 2005:3).

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan birisi güçlendirilecek olan personeldir. Örgütlerde personel güçlendirme uygulamasına başlamadan önce personel ile ilgili aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:8; Genç, 2005:224):

- Güçlendirilecek olan personelin kendini iyi tanıması, sürekli olarak kendini geliştirme arzusu içinde olması, değişime açık olması, kendine olan güven duygusunun yüksek olması, dinleme ve geribildirim alma kabiliyetine sahip olması güçlendirme uygulamaları için son derece önemlidir.
- Personeli güçlendirme uygulamasında, yetkileri artırmış personelden örgüt performansını doğrudan etkileyebilecek çeşitli kararları alması istenebilir. Birey olarak personelin kendine olan özgüveni düşük ise bu kararları almakta oldukça zorlanacağı için kendine güveni tam olan personel üzerinde personel güçlendirme uygulamak diğerlerine kıyasla çok daha kolay olacaktır
- Personel sadece işe yoğunlaşıp diğer gelişim yönlerini görmek istemeyebilir ki böyle durumlarda yetkilerin artması, sahip oldukların sorumluluğun ve doğal olarak da işlerin artmasına neden olacağı düşünülmektedir. Bu sebepten ötürü güçlendirme uygulamasına çok fazla destek vermeyebilirler.
- Güçlendirme uygulamasına başlanmadan önce güçlendirilecek olan personel ile ilgili detaylı bilgiler toplanmalıdır.
- Güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi esnasında dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli unsur da yöneticilerdir. Örgütlerin büyük bir kısmında yöneticiler ellerindeki yetkileri astları ile paylaşmayı kendileri için ciddi bir tehdit olarak algılamakta ve astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa işlerini kaybedecekleri korkusu taşımaktadırlar. Bu durum neticesinde dünya üzerinde faaliyet göstermekte olan örgütlerin büyük bir bölümünde güçlendir uygulamalarına uyum sağlanamadığı görülmektedir.

#### **2.2.7.2. Yöneticiler açısından güçlendirme süreci**

Personel güçlendirme sürecinde yöneticilerin fırsatlara dikkat etmesi gerekmektedir. Yöneticiler gerçekten personel güçlendirmeye destek veriyorlarsa takım üyelerini ve takımın bölüm yöneticilerini dikkate almak zorundadırlar. En iyi yöneticiler yardım ve desteğin, emir vermek ve yönetmekten daha iyi olduğunu bilen yöneticilerdir (Schermerhorn, 1999:11). Yöneticilerin bu sürece dahil olması ve anlaması tek başına yeterli olmamaktadır. Yöneticiler sürekli eğitim ve örgütteki iletişim kanalları vasıtasıyla katılımı sağlamak zorundadır. Güçlü liderlik özellikleri taşıyan yöneticiler personel güçlendirmeden kaçınmazlar. En yaygın yönetici hastalıklarından birisi, yöneticilerin örgütte kendilerini vazgeçilmez görmeleridir ki bu durum personel güçlendirmenin önündeki en ciddi engellerin başında gelmektedir (Genç, 2005:225).

Personel güçlendirme planlarının uygulanmasında, yöneticilerin personel güçlendirme kavramına bağlılığı ve alt kademedeki personel karar verme yetkisini gerçekten devretmeye hazır olması gerekir. Personel aynı durumda yöneticinin verebileceği karar ile örtüşmeyen bir karar verdiğinde cezalandırılırsa kendini güçlendirilmemiş hissedecektir (Go et al., 1996:61).

Yöneticilerin güçlendirme sürecindeki rolü personelin işini yapmasını kolaylaştırmaktır. Yöneticiler beklenen sonuçlara ulaşmak için personelin kendini hareketlerinde özgür hissedeceği ve verdiği kararın sonuçlarının sorumluluklarını bireysel olarak üstleneceği, diğerleri ile işbirliği yapmayı seçebileceği bir ortam oluşturmalıdır (Duvall, 1999:208). Personel güçlendirmenin işletmede uygulanması sırasında yöneticilere 8 önemli prensibe uymaları önerilmekte olup bunlar aşağıdaki gibidir (Harley, 1995:5-12):

- Personelinizin tamamının saygınlığını koruyun,
- Yalnızca gerçekleri değil algılarınızı da kullanın,
- Örgütsel yetkinizi personelinizin güç ve potansiyelini açığa çıkarmak için kullanın,
- Karar verirken anlaşma sağlayın,
- Vizyonunuzu, misyonunuzu, amaçlarınızı, hedeflerinizi ve iş tanımlarınızı açıklayın,
- Müşterilere hizmet etme konusunda personelinizin istekli olmasını sağlayın,
- Değer ve ilkelerinizi tanımlayın,
- Personele istediği geribildirimleri sağlayın,

Personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde yöneticilerin örgütsel değerlere olan bakış açısı değişmelidir. Yöneticiler artık istediğini yaptıran bir diktatör değil, bir koç, yetiştirici ve yol göstericidir, bu bağlamda örgütlerdeki kontrolü sınırsız değildir. Personeli farklı vesileler ile övmeli ve takdir etmelidir. Bunun yanı sıra örgütsel değerler, yani bireylerin inançları da bu doğrultuda değişiklik gösterecektir. Bu kavram ile birlikte yalnızca müşterinin değil, personelin de işinden ve ortamından memnun edilmesi söz konusu olacaktır. Zaman içerisinde lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler giderek örgüt üyelerince paylaşılarak örgüt kültürü haline de dönüşecektir (Doğan, 2006:171). Yöneticiler yetkiyi, sorumluluğu, güveni ve bilgiye ulaşma, bilgiyi kullanmak için eğitim gibi gerekli kaynakları bağımsız bir şekilde karar verebilmeleri için personeline veriyor ise o zaman personellerini güçlendirdiklerini söyleyebilirler (Go et al., 1996:60-61).

Klasik yöneticiler tarafından güçlendirme oldukça yanlış anlaşılan ve aynı zamanda korkulan bir kavramdır. Yöneticiler yetki ve gücü paylaşmaları halinde kontrolü ve saygıyı yitirecekleri korkusu içindedirler (Duvall, 1999:209). Personel güçlendirmede yönetim, engellerin kaldırılmasından ve destekleyici bir ortam oluşturulmasından sorumludurlar (Harvey ve Brown, 2001:240).

### 2.2.7.3. Örgüt açısından güçlendirme süreci

Örgütsel başarının sağlanmasında personel güçlendirme kritik noktalardan birisini teşkil etmektedir (Schermerhorn, 1999:11). Fakat kişisel ve örgütsel başarı süreci olarak personel güçlendirme çok sayıda örgüt tarafından yanlış anlaşılmakta ve uygulanmaktadır. Klasik örgütlerde etkili bir şekilde uygulanmasa da günümüz modern örgütlerinin başarısı için güçlendirmeyi seçmiş personel son derece önem arz etmektedir (Duvall, 1999:204).

Başarı, herhangi bir sonuca değil, başlangıçta belirlenen, istenilen sonuca ulaşılması olup öznel bir denetimdir. Her insanın başarının ne olduğu ile ilgili kendine has tanımları bulunur ve başarı duygusu durumdan duruma farklı şekillerde değerlendirilir. Personel güçlendirmenin bir sonucu olarak başarı aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

- **Kişisel başarı:** Kişisel ve örgütsel olarak istenilen sonuçlarda kişisel performansın rolünün derecesidir.
- **Örgütsel başarı:** Örgüt üyelerinin örgütün amaçları ve hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasıdır.
- **Kişisel-örgütsel başarı:** Örgüt üyelerinin hem sosyal hem de kişisel gelişim gereksinimlerini karşılayan iş deneyimi ile tatmin olmaları ve karşılıklı olarak bu faydaları paylaşmalarıdır.

Personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütlerin sahip olması gereken bazı özellikler söz konusu olup bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:10):

- Örgütün iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek şekilde tasarlanması, açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunların paylaşılması, ödüllendirme sisteminin varlığı, bilginin paylaşımı, eğitim ve öğrenme ortamı yaratılması, güçlendirilmiş personelin işlerini etkin olarak yapabilmeleri için son derece önem arz etmektedir. Bundan dolayı üst-ast arasında her türlü bilgi paylaşımına imkan veren, personelin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak bazı eğitim-öğretim sistemlerini bünyesinde barındıran ve personelce kabul gören bir ödüllendirme sistemine sahip olan örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarından elde edilecek olan başarı oranı artacaktır.
- Örgütlerin çok kademeli olmayıp tersine basık olması personel güçlendirme üzerine pozitif bir etki yaratacaktır. Çünkü personeli güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak olan üst yönetim ile güçlendirilecek personel arasında doğrudan iletişime mani olan unsurlar bu şekilde azalmış olacaktır. Günümüz örgütlerinin büyük bir kısmı personel güçlendirme programlarını yürürlüğe koymakta ve bu sebepten ötürü personeli farklı seviyelerde güçlendirmektedir. İşletmelerin bazılarında personel güçlendirme, yöneticiler en son kararlar için yetkiyi ellerinde bulundururken

personelin işleri ile ilgili düşüncelerini söylemelerini ifade etmektedir. Bazı işletmelerde ise personel güçlendirme, personele karar vermek ve bunları istedikleri şekilde uygulayabilmek için hemen hemen tam bir hareket özgürlüğü sağlama ve güçlendirme olarak görülmektedir.

### **2.2.8. Güçlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar**

Güçlendirme süreci, birlikte çalışma, yardımlaşma ve paylaşma yolu ile ortak gücün inşasını, geliştirilmesini ve artırılmasını içine almaktadır. Bu şekilde bir ilişkinin temelinde güven bulunmalıdır. Personel güçlendirme her şeyden önce özgüvene sahip olan liderleri ve güvenilir astları gerekli kılmaktadır. Mutlak bir güven duygusu kısa süre içerisinde sağlanamasa da organizasyonun geliştirilmesi hedefi doğrultusunda zaman içerisinde sağlanabilir. Aslında güven, organizasyon yeniden oluşturulduğunda ve örgüt yapısı işlevsel hale getirildiğinde işletmeyi geliştiren bir sonuç olarak da değerlendirilebilir. Güçlendirmenin uygulanma aşamasında dikkat edilmesi gereken diğer önemli konular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Olgun, 2005).

- Personel sorumluluklarını ve sınırlarını iyi bilmelidirler.
- Güçlendirmeye yönelik program, güçlü bir görevlendirme ve yoğun bir eğitimle desteklenmelidir.
- Müşteri ihtiyaçları açısından personel doğrudan müşterilerle ilgilenmelidir.
- İletişim kanalları açık olmalı ve organizasyonun tümünde çevredeki değişimler dikkate alınarak yönetim kararları alınmalı, yüz yüze ilişkiler için tüm engeller ortadan kaldırılmalı ve personel yöneticiler tarafından desteklenmelidir.
- İşletmenin amaçları, risklerin karşılanması, işin mülkiyeti ve müşteri ilişkileri ile ilgili sonuçlar personel tarafından ölçülmelidir.
- Güçlendirme programı kesinlikle organizasyonu kaosa sürüklememelidir.
- Ücret düzenlemesi yapılmalıdır, ancak ücret artırımının yapılması herkese yetki verildiği anlamını taşımaz. Etkin bir ödüllendirme sistemi de güçlendirmeyi olumlu etkileyecektir. İş paylaşımı ve sorumluluk dağılımları düzenlenerek bunlara ilişkin bir alternatif kurulmasına özen gösterilmelidir.

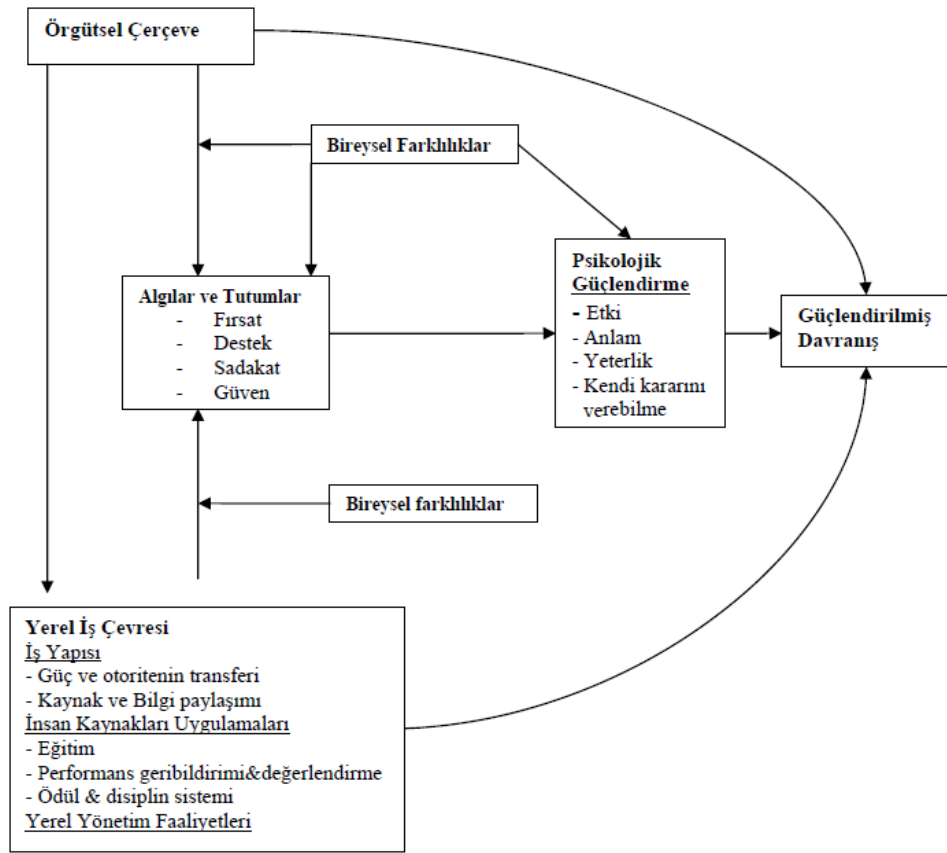
Organizasyonlarda güçlendirme süreci abartılmamalı, yani uygun olmayan personele de fazla yetki dağıtılmamalıdır. Güçlendirmenin başarısını dört soru ile teste tabi tutmak mümkündür. Kararı kim vermekte, sorumlu olan kim, eğitilecek olan kimdir ve kazanacak olan kim. Eğer güçlendirme programı soruları yanıtlayabiliyorsa, insan kaynaklarının nasıl kullanılacağına ilişkin sorunları çözme ihtimali yüksektir. Russ (1995:29) başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekli olan faktörleri:

- Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi



- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması gerektiği,
- Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması,
- Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması gerektiği,
- Başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu,
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiği, şeklinde sıralamaktadır.

Robbins ve arkadaşları (2002:420) yapılan tanımlar çerçevesinde personel güçlendirmenin basit bir şekilde ele alınamayacağını, dinamik bir çevre içinde ve devam eden bir süreç olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, Şekil 2.4'te gösterildiği gibi bir süreçte personel güçlendirmenin gerçekleştiğini belirlemektedir.



Şekil 2.4. Personel güçlendirme süreci (Robbins et al., 2002:421)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere personel güçlendirmenin temel unsurları örgütsel çerçeve, yerel iş çerçevesi, bireysel farklılıklar, algılar ve tutumlar, psikolojik personel güçlendirmedir. Genel organizasyon çevresinden etkilenilerek oluşturulan yerel iş ortamı, personel güçlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresi personel güçlendirmenin bireysel yönünü oluşturan personelin fırsat, destek ve sadakat gibi algı ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Personellerin sahip oldukları bu algı ve tutumlar yolu ile örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresinden gelen etkiler psikolojik personel güçlendirmenin oluşumunda önemli bir bağlantı rolü üstlenmektedirler. Psikolojik personel

güçlendirmedeki 4 ana unsur olan etki, anlam, yeterlilik ve kendi kararını verebilmenin güçlendirilmiş davranışa dönüşmesiyle birlikte süreç tamamlanmaktadır.

### **2.2.9. Personel güçlendirme sürecindeki engeller**

Yöneticilerin personel güçlendirme konusunda önlerine çok sayıda engel çıkmaktadır. Güçlendirmenin yapılmasına engel olan bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yönetim ve personel arasındaki geleneksel işbölümü kavramı ve bu bölüme destek olan fikirler, iş görenlerin niçin yetkilendirilmediğinin ilk nedenidir.
- Çoğu yönetici personellerin izin almaksızın süreci değiştirebilme izni ve bir şans tanıma hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.
- Danışman konumunda olan insanların çoğu lider değil, yönetici olmak istemektedir. Ancak, insanlar yönetilmek değil, yardım etmek istemektedirler.
- Astarların eğitimindeki yetersizlik.
- Özgüveni olmayan yöneticiler iş görenleri güçlendiremezler. Bu nedenle bir kişi kendisine güveniyorsa diğer kişilere de güvenecektir.
- Yöneticiler organizasyonda vazgeçilmez olarak görülmektedirler. Bunlar almaksızın başarının olamayacağı düşüncesi hakimdir.
- Korkak insanlar diğerlerini yetkilendirmede cesaretsiz olurlar. Eğer yöneticilerde iş korkusu varsa yetkilendirme yapmayacaklardır.

Personel güçlendirmenin önündeki engeller yalnızca personele yahut yöneticilere bağlı değildir. Holt ve arkadaşları (2000:50), personel güçlendirmenin önündeki engelleri; yönetimin kararlarındaki yetersizlik, güçlendirmeyle ilgili yetersiz bilgi, davranışsal değişime direnç, sürekli öğrenme konusunun yanlış anlaşılması, aşırı bürokrasi ve yetersiz iletişim olarak belirlemektedirler. Personel güçlendirmenin önündeki engellerin bazıları işletmenin kendisinden, bazıları personellerden, bazıları da çevreden kaynaklanmaktadır. Bu engellerden bazıları aşağıdaki gibidir (Doğan, 2003:83):

- İşletmenin kültürü ile personel güçlendirmenin amaçlarının birbirine uymaması
- Bazı milli kültürler ile personel güçlendirme felsefesinin uyuşmaması
- Yönetimin cezalandırılma korkusu
- Personelin güçlendirmeden korkması
- Personel güçlendirme uygulaması yapacak yöneticinin belirli kişilik özellikleri ve liderlik yeteneklerine sahip olmaması

### **2.2.10. Personel güçlendirme sürecindeki sosyal-yapısal faktörler**

Personel güçlendirme süreci farklı araştırmacılar tarafından benzer şekillerde ele alınmıştır. Personel güçlendirme üzerinde bazı sosyal ve yapısal faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler güçlendirme süreci üzerinde pozitif yahut negatif etkilere sahiptir. Spreitzer

(1996:486-490) güçlendirmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini etkileyen 6 faktör olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler; düşük rol belirsizliği kontrol alanı, sosyo-politik destek, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve katılımcı örgüt iklimidir.

#### **2.2.10.1. Rol Belirsizliği**

Personel kendisinden beklenenler ile ilgili tereddütlere sahip ise rol belirsizliğinden söz etmek mümkündür. Rol teorisine göre biçimsel bir örgütteki her bir pozisyonun uygun yönetim davranışı sergilemesi, personele rehberlik edebilmesi ve onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Eğer kişi otoritesinin içeriğini ve kendisinden ne beklediğini bilmiyorsa görevden kaçınma durumu ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda bireyler harekete geçme konusunda çekimser davranacak ve farklılık yaratmak için kendilerini yetersiz hissedeceklerdir. Bu sebepten ötürü rol belirsizliği ve güçlendirme arasında negatif bir ilişkinin varlığı ortaya çıkacaktır (Wetzels et al., 2000:71).

#### **2.2.10.2. Kontrol alanı**

Kontrol alanı bir yöneticiye bağlı olarak personel işgücü sayısını ifade etmektedir. Dar bir kontrol alanı, yöneticilerin daha az sayıda insanı takip etmesinden dolayı daha sıkı bir kontrol imkanı sağlamakta iken geniş bir kontrol alanı ise gerek bilgi akış süreçlerinin sınırları gerekse de karar sürecinin kontrolünün zorlaşması sebebiyle kontrolü güç hale getirecektir. Bu durum neticesinde kararlar merkezileşecektir. Personel güçlendirme ile kontrol alanı daralacak ve dolayısıyla personelin etkin gücü artacaktır (Spreitzer, 1996:487).

#### **2.2.10.3. Sosyo-politik destek**

Sosyo-politik destek, örgütsel yapıda ve personelin çevresinde bulunan diğer üyelerce onay yahut kabul edilirlilik şeklinde tanımlanabilir. Bu onayı verenler amirler, astlar, arkadaşlar ve kendisi ile eşit düzeyde olanlardır. Destekleyici yapı işlerin yapılması için personele anahtar niteliğinde bilgiler sağlayarak örgütün sosyal yapısındaki değişimi artırdığı için sosyo-politik desteğin ilk şartı örgüt içerisindeki sosyal ağın bir parçası olmaktır. Bu şekilde personel güçlendirmenin önemli bileşenlerinden birisi olan etki sağlanabilecektir. Personel iş arkadaşlarından yardım gördüğü zaman ve desteklendiğinde kendini daha güçlü hissetmektedir (Hançer ve George, 2003:5).

#### **2.2.10.4. Bilgiye erişim**

Bilgiye erişimin personel güçlendirmeyi destekleyici etkisi ile ilgili yapılan çalışmalar, daha fazla bilgi ve bu bilginin daha fazla sayıda personele ulaşmasının önemini vurgulamaktadır. Bu bilgiler iş akışı, verimlilik, dış ortam, rekabet ve firmanın stratejilerini kapsamaktadır. Bilginin akışı ve paylaşımı personel güçlendirmede son derece önemli bir

unsurdur. Çünkü bilgi olmaksızın bireylerin sorumluluk almak için kendilerini güçlü hissetmeleri ve yaratıcı enerjilerini işlerine yansıtmaları mümkün olmayacaktır (Hu ve Leung, 2003:370)

#### **2.2.10.5. Kaynaklara Erişim**

Kanter (1986) tarafından da belirtildiği üzere örgütsel kaynaklara erişim, daha fazla sayıda üst yöneticinin küçük iş birimleri ile çalışması, proje ekiplerinin kendilerine ait bütçelerinin olması ve çalışanları sorunları çözebilmek için kendileri için tahsis edilmiş olan özel kaynakları da kullanabilmesidir. Özetle, çalışanların işlerini daha iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerek duydukları kaynaklara erişebilmesi ve buna bağlı olarak da kullanabilmesidir. Bu kaynaklar; fonlar, malzemeler, yer ve zamandır (Spreitzer, 1996:489).

Örgütler açısından önemli olan kaynaklara ulaşamaması, bireylerin birilerine bağımlı olmasını, bu nedenle de kendisini güçsüz hissetmesine neden olacaktır. Halbuki kaynaklara ulaşabilmek, bireyin çevresindeki sorunlar üzerindeki kontrol ve etkinliğini artıracaktır (Bowen ve Lawler, 1992:31).

#### **2.2.10.6. Katılımcı örgüt iklimi**

Örgütlerin psikolojik ortamı örgütsel iklim olarak adlandırılmakta olup arkadaşlık, destek olma, risk alma gibi değişkenlere göre belirlenmektedir. Örgüt iklimi uzun yılların ve çeşitli faktörlerin bir sonucudur. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verimliliğe de çok önemli etkisi söz konusudur (Can, 1997:213). Katılımcı örgüt iklimi, davranış ve tutumların şekillenmesinde etkilidir. Yukarıdan aşağıya, yönetimin birlikteliğini artıracak, eldeki insan gücünün yaratıcılık ve yenilikçiliğini geliştirerek zorlu rekabet ortamında örgüte üstünlük getirecektir. Katılımcı kültür yapısına sahip olan örgütlerde personel güçlendirme daha yoğun bir şekilde algılanmaktadır (Sigler ve Pearson, 2000:31).

### **2.3. Güçlendirilmiş Personel ve Organizasyon**

Organizasyonda gerçekleştirilen personel güçlendirme çalışmaları gerek personellere gerekse de organizasyonları çeşitli özellikler katmakta olup bu özellikler aşağıda ele alınmıştır.

#### **2.3.1. Güçlendirilmiş personelin özellikleri**

Güçlendirme sürecinin sonunda ortaya çıkan güçlendirilmiş personelin sahip olduğu belli başlı özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Quin and Spreitzer, 1997:41):

- Güçlendirilmiş personel kendi kararlarını verme duyarlılığına sahiptir,
- Güçlendirilmiş personel yaptığı işin anlamını ve önemini bilir,
- Güçlendirilmiş personel yeterliliği konusunda duyarlıdır,
- Güçlendirilmiş personel etkileme gücünün farkındadır.

Doğan (2003:40) yukarıdaki özelliklere; kendini iyi tanıma, sürekli kendini geliştirme istek ve arzusuna sahip olma, değişime açık olma, özgüvenin yüksek olması, karşısındakini dinleme ve geribildirim kabiliyetine sahip olması ve faaliyet yönelimli olması gibi özellikleri de eklemektedir.

### 2.3.2. Güçlendirmenin yapıldığı organizasyonun özellikleri

Klasik organizasyonlarda yüksek seviyede hiyerarşi ve örgüt piramidinin sivri olduğu bir yapı vardır. Yetkilendirmenin uygulandığı organizasyonlarda örgüt piramidi oldukça basık olup yalnızca birkaç yönetim basamağı bulunmaktadır. İşler farklı bir şekilde ve tüm süreç üretim merkezinde daha dar olarak tasarlanmıştır. Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları direkt olarak ve kolay bir şekilde değiştirilebilir. Bilgi akışı oldukça açıktır ve bilgi paylaşımı söz konusu olup ödüllendirme kişisel bazda değil grup bazında yapılmaktadır (Kolarik, 1995:801)

**Tablo 2.1.** Geleneksel organizasyonlarla güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlar arasındaki farklılıklar (Kolarik, 1995:273).

Uruslar	Geleneksel Organizasyon	Güçlendirmenin Uygulandığı Organizasyon
Organizasyon yapısı	Sivri/kişisel	Basık/takım bazlı
İş dizaynı	Dar görev tanımı	Bütün süreç/geniş görev tanımı
Yönetimin rolü	Doğrudan/kontrol	Yönlendirici (Coaching)
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takımlarla paylaşım
Bilgi Akışı	Kontrollü/sınırlı	Açık/paylaşımaya dayalı
Ödüllendirme	Kişisel/kideme göre	Takım bazlı/yetenek bazlı
İş süreci	Yöneticiler planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir	Takımlar planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir

### 2.4. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi kısa bir zaman diliminde olmamaktadır. Personel güçlendirme uygulamasındaki en önemli kazanç çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması ve daha fazla motive olmaları ile yaratıcılıklarını ortaya koyup işletmenin verimlilik artışına katkı sağlamalarıdır (Genç, 2004:225).

Yöneticiler personel güçlendirme vasıtasıyla yetkilerini çalışanlarına devrettiklerinde çalışanlar daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve buna bağlı olarak da öğrenen örgüt olma yolunda önemli adımlar da atılmış olacaktır. Çalışanlar örgütlerde buna benzer bir ortam bulamazlar ise başka örgütlere geçmenin ve yeni düşüncelerini oralarda uygulamanın fırsatını arayabilirler. Çalışanlar kararlara çok daha fazla katılabilir, daha istekli olabilir ve örgüte katkı sağlama hususunda daha fazla kişisel girişimde bulunabilirler. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletmeler pazarda meydana gelen hızlı gelişim ve değişimlere daha kolay ve daha hızlı bir şekilde yanıt verebilecektir. Bu durum beraberinde müşteri memnuniyetini

getirecek ve müşterilerin uzun vadeli olarak bağlılıkları da sağlanabilecektir. Personel güçlendirmenin açık bir şekilde görülebilecek bütün kazançlarına karşın ne zaman avantajlı ne zaman dezavantajlı olduğunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Personel güçlendirme ne zaman kullanılması, ne zaman kullanılmamalı sorusunu üretim hattı ve personel güçlendirme yaklaşımları dikkate alınarak cevaplandırmak yararlı olacaktır. Üretim hattı yaklaşımında (Bowen ve Lawler,1992,31-32):

- Görevlerin kolay olması, diğer bir deyişle basitleştirilmesi nedeni ile,
- Açık bir iş bölümü nedeni ile,
- Çalışanlar için ekipman ve sistemlerin önceden hazır edilmesi nedeni ile,
- Çalışanların her şey önceden belirlendiği için kararlara katılma imkanının çok az olması nedeniyle personel güçlendirme yaklaşımının kullanılmasına daima ihtiyaç olmayabilir.

Böylelikle üretim hattı yaklaşımında kıdemli yönetimin söz sahibi olduğu bir personel güçlendirme yaklaşımının varlığından söz edilebilecek ve böyle bir personel güçlendirme yaklaşımı ile yöneticiler çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru bir hareket tarzı benimseyeceklerdir. Bu yaklaşımda yönetim sistemi tasarlamıştır ve çalışanların kendilerine söylenenleri yapmasını beklemektedir. Müşteri hizmetlerinin monoton yapılması sağlanarak işletmeye her şeyi kontrol etme imkanı verilmektedir. Bu kolay bir öğrenme yoludur ve çalışanlar bu şekilde rahat bir şekilde eğitilerek, öğrendiklerini uygulamaya koyabileceklerdir. Böyle bir üretim hattı yaklaşımı işletmeye, etkinlik, düşük maliyet, yüksek seviyede hizmet ve müşteri memnuniyeti getirecektir (Bowen ve Lawler, 1992:31-32).

Personel güçlendirme yaklaşımına bakıldığında ise:

- İşletmenin performansı ile ilgili devamlı olarak bilgi verilmesi,
- İşletmenin performansına göre ödüller belirlenmesi,
- Çalışanların işletmenin performansına katkıda bulunduğu ve anladığı derecede bilgilendirilmesi,
- İşletmenin belirlediği yön ve performansa etki edecek şekilde kararlara katılım gücünün çalışanlara verilmesi söz konusudur.

Yukarıdaki iki yaklaşımdan hangisinin daha yararlı olduğu konusuna gelinecek olursa; personel güçlendirme yaklaşımını müşteri tatmini konusunda oldukça önemli olduğu konusunda bir görüş birliği söz konusudur. Bundan dolayı hizmet işletmeleri açısından personel güçlendirme çok daha önemlidir. Hizmet çalışanlarında personel güçlendirmenin kazançları ise açıktır; hizmet veren işletmelerde müşteriler hızlı yanıt almak istemektedirler. Güçlendirilmiş personel çok hızlı bir şekilde müşteriye yanıt vermek, yaratıcılığını kullanarak anında kurallar koymak ve memnun olmayan müşterileri tatmin etmek durumundadır. Çalışanlara işinin sahip olduğu duygusu aşılırsa hem işine karşı sorumluluk hissedebilir, hem de işini daha anlamlı bularak zevkli bir şekilde yapabilir. Güçlendirilmiş olan çalışanlar müşteriler ile ilgilenirken

daha sıcak ve samimi, daha istekli ve hevesli olabilirler. Müşterinin hizmetin kalitesiyle ilgili duyguları ile alakalı olarak yapılan uzun araştırmalar, müşterilerin çalışanlarda nezaket, empati ve isteklerine yanıt verebilme özelliklerini aradığını ortaya koymuştur (Doğan, 2003:20-21).

## **2.5. Hizmet Sektöründe Personel Güçlendirme**

Günümüzün yoğun rekabet ortamı altında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve fırsatları yakalayabilmek, personelin kendi inisiyatifini kullanmasına imkan veren bir çalışma şekilleri ile mümkün olabilir. Günümüzde modern yöneticiler, başarılı kişileri işletmelerine dahil ederek, onlara güven vererek, müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılama sorumluluğunu ve yetkisini onlara vererek ve onların bu konuda inisiyatif olmalarına imkan tanıyarak ve onları cesaretlendirici tutumları ile yeni bir anlayış içerisine girmişlerdir (Özgen ve Türk, 1997:74).

Günümüz müşterileri oldukça yüksek beklentilere sahip olup yüksek müşteri beklentilerinin yanı sıra küreselleşmenin artması, kompleks teknolojiler ve değişen çalışma koşulları sebebiyle çalışanlardan günümüzde artık çok daha fazla şey talep edilmektedir. Böylesine emir-komuta ve kontrol hiyerarşisinin çok daha az uygun olabileceği çevrelerde çalışanlardan beklenen; kişisel olarak faaliyette bulunma, yaratıcı olma ve sorumluluk almayı da öğrenme, diğer bir ifade ile güçlendirilmeleridir (Doğan, 2003:63-64).

Hizmet sektörü son yıllarda giderek gelişmektedir. 40 yıl kadar önce hizmet sektöründe çalışan insanların oranı toplam istihdamın üçte birinden daha az iken, günümüzde ise, gelişmiş ülkelerde hizmet sektörü toplam işgücünün % 75'ini oluşturmaya başlamıştır (Drucker, 1994: 123). Bugün gelinen noktada, gelişmiş ekonomiler hizmet ekonomilerine dönüşmeye başlamış, hatta hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığı bir refah kriteri sayılmaya başlanmıştır (Doğan, 2003: 64). Bu sektörde hizmetin kalitesinin artırılmasına duyulan ihtiyaç, yeni tekniklerin uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu süreçte kullanılacak araçlardan biri olan “personel güçlendirme” anlayışının temelinde hizmet sektöründe çalışan ve müşteri ile doğrudan temasta bulunan kişilere müşterinin tatminini sağlayacak her türlü durumu dikkate alan bir düşünce kullanımı ve uygulama imkânının verilmesi bulunmaktadır. Bu anlayışla; bu sektörde çalışanlar motive edileceği gibi, aynı zamanda tüketicinin de tatmini artacaktır. Modern yönetim anlayışı artık, personele ne yapacağını söylemekle doğrudan ilgilenmemekte, bunun yerine dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda faaliyette bulunan işletme yöneticileri, zamanlarına çalışanların yaptıkları işlerden emin olma konusu üzerinde harcamaktadırlar.” (Özgen ve Türk, 1997: 76). Hizmet işletmelerinde hizmetin verilmesi ile tüketilmesi aynı anda gerçekleşir. Müşteriler hizmetin sunulduğu o anda yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan anında etkilenirler. Bu yüzden, çalışanların güçlendirilmesi hizmet işletmeleri için daha önemli olmaktadır (Özgen ve Türk, 1997: 78).

Hizmet sektöründe personel güçlendirme anlayışı, rekabet avantajı sağlayan bir unsur olduğu için önem taşımakta ve uygulanmaktadır. Personel Güçlendirmenin rekabet avantajını destekleyen özellikleri su şekilde sıralanabilir (Doğan, 2003: 67):

- Müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde çalışanlara daha fazla sorumluluk vermesi,
- Hizmetin verilmesi için gerekli olan süreyi kısaltması,
- Çalışanların iş tatminlerini artırması,
- Kaliteli hizmet sunmanın nasıl geliştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini alması,
- Sunulan hizmetin geliştirilmesinde stratejik inisiyatif hakkı sağlaması,
- Bu anlayışı kullananlara diğer firmalardan farklı olduklarını hissettirmesi,
- Daha yüksek performansa sahip olan tek bir organizasyon oluşturulmasını desteklemesi,
- Yönetim şekli olarak birçok hizmet sektörü işletmecisi tarafından benimsenmesi ve yararlarına inanılıyor olunması,
- Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanınması ve işletmeyi büyütme ruhu taşıması,
- Birlikte çalışma, paylaşma ve işbirliğini geliştirerek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturması,
- Bilginin paylaşılması ile çalışanların sorumluluk almasını ve güven ortamının gelişmesini sağlayarak, verimliliği ve devamlılığı artırmasıdır.

Hizmet sektöründeki yönetimin rolü, personel güçlendirme ile birlikte emir verme anlayışından koordinasyon anlayışını dönüşmüştür. Yönetimin rolü artık sadece emir vermek değil aynı zamanda çalışanlarını desteklemek, onların deneyimlerinin uygulamalarına imkan tanımak, onlara gerekli her türlü teçhizatı sağlamak ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik her konuda onlara yardımcı olmaktır. Yönetimin güçlendirilmiş personeli için en iyi hizmet sistemini oluşturmaya çalışmasıyla çalışanların tatmini ve işletmelerin verimliliği de artmaktadır. Böylelikle yönetimin rolü müşteri tatmini için çalışanlar ve diğer tüm öğeler arasında koordinasyonu sağlamak şeklinde değişmektedir. Hizmet sektöründe personel güçlendirme uygulanmasında yönetim, çalışanların kabiliyetlerine olan güvenlerini vurgulamalı, karar verme sürecine çalışanların da katılımına izin vermeli, çalışanların görevlerini gerçekleştirmeleri konusunda otonomi ve özgürlük sağlamalı, çalışanları için yönetsel hedefler oluşturmalı ve çalışanların yasal yetkilerini kullanmalarına izin vermelidir (Doğan, 2003:68).



### 2.5.1. Otel işletmelerinde personel güçlendirme

Klasik konaklama işletmelerinin en önemlisi konumunda olan otel işletmelerin insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını gidermeyi meslek olarak gören ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Otel işletmeleri müşterinin maddi ihtiyaçlarının yanı sıra manevi ihtiyaçlarını da karşılayan hizmet boyutlu işletmelerdir (Usta, 2002:166). Personel güçlendirme hizmet sektörüne, bilhassa turizm endüstrisine ve otel işletmelerine, müşteri ile doğrudan iletişim kuran ön ofis personeline oldukça uygun bir tekniktir. Hizmet işletmelerinde müşterilerin ilk izlenimi ön ofis personeline bağlıdır (Go et al., 1996:61).

Otel işletmeleri, turizm endüstrisinin yapısından kaynaklanan mevsimlik yoğunlaşmadan istihdam açısından etkilenmektedir. Yoğun mevsim süresince nitelikli personele gerek duyan otel işletmeleri diğer aylarda bu personelleri çoğunlukla işten çıkarmak zorunda kalmaktadır. Bundan dolayı nitelikli personel geçici bir iş olduğunu düşündüğü için işine ciddi bir şekilde bağlanmamaktadır (Usta, 2002:127). Bu durum otel işletmeleri için personel güçlendirme açısından önemli bir handikap olarak değerlendirilebilir.

Konaklama endüstrisi yüksek devir oranları ile tanımlanmaktadır. Bunun nedeni ise personelin çoğunlukla yarı zamanlı olarak çalışması, iş güvenliğinin, teşvik ve kariyer imkanlarının az olması, ücretlerin ve işe yeni alınan personelin beceri seviyelerindeki düşüklük sayılabilmektedir (Iverson ve Deery, 1997:71).

Otel işletmeleri açısından personel güçlendirme, rekabet avantajı sağlanması açısından son derece önemlidir. Müşteriler ile doğrudan iletişim kuran bölümler açısından müşteri isteklerinin daha hızlı yerine getirilmesi, müşteri sorunlarına daha çabuk müdahalede bulunulması önemlidir. Güçlendirilmiş personel sorunlarının çözümünde elinden geleni yapabilmeli ve tüm kaynaklarını kullanabilme kabiliyetine sahip olmalıdır. Personel güçlendirme, müşterilere daha kaliteli hizmet verilebilmesi ve buna bağlı olarak da müşteri tatmini açısından son derece önemli bir konudur. Aynı zamanda hizmet kalitesi, müşteri bağlılığı ve personelin örgüte bağlılığı açısından da son derece önemlidir. personel işin sahibi olduğu hissettiği zaman sorumluluk duygusu artacak ve bu durum neticesinde işini daha anlamlı görecektir. Güçlendirilen personel müşteri ilişkilerinde daha samimi ve sıcak olacaktır (Bowen ve Lawler, 1992:31–34; Lashley, 1996:333).

Otel işletmelerinde klasik örgüt yapısında personelin performansı dış unsurlarca kontrol altındadır. Personel güçlendirmede ise daha çok içsel kontrol söz konusudur, personel örgütün değer ve hedeflerini paylaşır (Lashley, 1995:28). Özellikle hizmet işletmelerinde personele bu gücün verilmesi, müşterilere hizmetin verildiği ve tüketildiği anda önemli olmaktadır. Çünkü müşteriler hizmetin sunulduğu o anda, yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan anında etkilenmektedirler. Müşterinin tatmin seviyesi, müşteri istek ve problemlerinin daha yetkili kişilere yönlendirilmekten ziyade güçlendirilmiş personelin çözmesiyle artırılabilir (Go et al., 1996:61, Çuhadar, 2005:3).

Otel işletmelerinde personelin isinin sorumluluğunu alması ve karar alma yetkisine sahip olması; müşterilere daha iyi hizmet sağlaması, kararları daha hızlı alması ve şikâyetlerin daha çabuk çözülmesi açısından oldukça önemlidir. Ayrıca personelin iş tatmininin sağlanması açısından da etkilidir (Bowen ve Lawler, 1992:33, Erstad, 1997:331).

Konaklama endüstrisinde personelin bağlılığının sağlanmasına yönelik yapılan bir çalışma sonucunda; psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Ayrıca aynı şekilde örgütsel personel güçlendirme ile duygusal bağlılık doğrudan orantılıdır. Psikolojik ve örgütsel güçlendirme olduğunda duygusal bağlılık, devam bağlılığından daha yüksektir. Bu durum da müşteri ile ilişkili personelin isten çıkmanın maliyeti yüzünden değil işletmenin amaç ve değerlerini düşündükleri için işte kalmaktadırlar. Psikolojik güçlendirmenin ayrıca devam bağlılığı ile de ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu da psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel anlamda güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermiştir. Daha önce örgütsel güçlendirme ile bağlılık arasında ki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yoktur (Kazlauskaitė et al. 2006:307-309).

Otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları sadece işletme için değil, personel ve yönetici açısından da faydalara sahiptir. Kendini güçlendirilmiş hisseden personel, işini daha çok sahiplenecek ve müşterilerle daha fazla ilgilenecektir. Bununla beraber yöneticilerde sürekli personeli kontrol altına almaya çalışmayacak, daha önemli yönetsel faaliyetlerle ilgilenebileceklerdir. Otel işletmeleri açısından ise personelin örgüt içi daha fazla çaba harcaması, müşteri memnuniyetini ve örgütsel etkinliği beraberinde getirecektir. Otel işletmeleri bu sayede daha verimli olacak ve hizmet kalitesi arttığı için rakiplerinin önüne geçme fırsatını da yakalayacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. GAZİANTEP’TE YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ VE UYGULAMASI

#### 3.1. Gaziantep İlinde Yıldızlı Otel İşletmeleri

##### 3.1.1. Gaziantep hakkında genel bilgiler

Gaziantep ili coğrafi olarak Akdeniz Bölgesi ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin birleştiği noktada bulunmaktadır. Suriye’ye komşu olan Gaziantep topraklarının büyük bir kısmı Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin batı kesiminde ve bir kısmı da Akdeniz Bölgesi’nin doğusunda yer almaktadır.

İl, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin en gelişmiş, Türkiye’nin ise sekizinci büyük kenti konumundadır. Bölge ilk uygarlığın doğduğu Mezopotamya ve Akdeniz arasında yer aldığı için güneyden gelip kuzeye ve batıya doğru giden ve Akdeniz’den gelip doğuya ve kuzey giden yolların kavşağında, tarihi İpek Yolu’nun üzerinde yer almaktadır. Bu sebeplerden ötürü tarih öncesi çağlardan günümüze kadar insan topluluklarının yerleşme alanı, ticaret merkezi ve transit geçiş yer olmuş ve bu durum önemini giderek arttırmıştır.

Zengin tarihi ve kültürel çevresi, hizmete açılan otoyolu, bölgenin ihtiyacı olan uluslar arası havaalanı, GAP’ın kapısı durumundaki konumu, hala büyük önem taşıyan tren garı, tüm dünyada eşi benzeri olmayan yemekleri, zengin el sanatları, camileri, antik kentleri, kaleleri, ören yerleri, hamamları, türbeler, kiliseleri, kendi adını taşıyan fıstığı ve baklavası, sanayi tesisleri, ticari canlılığı ve daha birçok yönü ile turizmin son dönemlerde en önemli kentlerinden biri haline gelmiştir (GTO, 2012:4; www.gaziantep.gov.tr).

##### 3.1.2. Nüfus ve Yerleşme

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından gerçekleştirilen Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi ile 2011 yılı itibariyle yapılan nüfus sayımı sonuçlarına göre ilin nüfusu 1.763.596’ya ulaşmış olup Türkiye nüfusunun %2.35’ini oluşturmaktadır. Nüfusun büyük bir bölümü il sınırları içerisinde bulunan Oğuzeli, Şahinbey ve Şehitkamil belediyelerinde bulunmaktadır (GTO, 2012:4; www.gaziantep.gov.tr).

##### 3.1.3. Sosyo-Ekonomik Durum

Devlet Planlama Teşkilatı, 2003 yılında yayınladığı “İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması” isimli çalışmasında Türkiye’deki illeri hazırlamış olduğu “Gelişmişlik Endeksi”ne göre 5 ayrı bölüme ayırmıştır. Bu sınıflandırmada 1. derece gelişmiş iller olarak sınıflandırılan sadece 5 il bulunmakta olup bunlar İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli ve Bursa’dır. Gaziantep ili ise 2. derece gelişmiş iller olarak sınıflandırılan iller arasında bulunmakta olup Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nden 2. derece gelişmiş iller arasındaki tek il konumundadır (GTO, 2012:5; www.gaziantep.gov.tr).

### 3.1.4. Turizm

Gaziantep ili Türk turizminde oldukça önemli bir yerdedir. İli ziyaret eden turist sayılarına bakıldığında 2010'da 221.649'u yerli, 35.407'si yabancı olmak üzere toplam 257.056; 2011 yılında ise 260.815'i yerli, 50.896'sı yabancı olmak üzere 311.711 kişidir. Konaklama tesislerinde kalanları haricinde bölge dışında ikamet edip, akrabalarının, arkadaşlarının yahut ailesinin yanında kalan yerli turistler de ciddi bir sayıyı oluşturmaktadır (GTO, 2012:26).

2012 yılı itibariyle işletme belgeli otellerde konaklama yapan turistlerin sayısı ise aşağıdaki tabloda görülmektedir (GTO, 2012:27; www.gaziantep.gov.tr).

**Tablo 3.1** 2012 yılı itibariyle işletme belgeli otellerde konaklama yapan turist sayısı

MİLLETİ	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
TÜRK	1479 4	1385 3	1858 3	1626 7	1892 3	1942 5	2094 2	2391 6	2426 9	2634 1	2761 1	2811 9
AVUS.	7	11	12	19	14	17	23	43	59	61	63	72
ALM.	164	167	227	311	189	276	381	593	716	816	829	819
BEL.	7	8	27	17	15	29	33	82	93	87	96	111
HOL.	12	5	56	23	22	17	24	45	49	51	57	63
İSVEÇ	19	9		17	2	15	29	9	17	21	28	29
FRA.	9	14	60	43	31	24	17	144	213	217	221	236
İNG.	4	11	11	19	15	13	19	19	19	21	31	11
İSP.	10	3	28	11	19	25	31	89	97	102	108	119
İSVİÇ.		9	46	19	29	17	14	39	56	67	77	88
İTA.	44	40	35	49	53	38	49	87	94	99	111	117
YUN.	2	6	12	8	10	17	19	61	73	77	83	89
ABD	12	25	54	43	62	29	49	93	101	108	111	123
ROM.	10	8	17	21	16	33	51	27	29	33	44	56
JAP.	6	22	17	14	19	24	62	63	73	77	79	82
KAN.	7	4	10	16	19	17	43	84	96	97	117	91
POL.	24	2	3	39	16	12	29	31	44	48	53	57
İRAK	594	366	1115	593	417	877	793	816	919	903	915	816
KUV.		1	8	9	17	13	29	9	9	15	23	11
LİB.	11	3	36	24	17	33	19	53	44	64	77	89
LÜB.	3	12	12	17	14	19	49	49	67	72	83	111
SUR.	240	158	247	233	182	229	309	924	986	964	1014	1008
S.AR.	30	19	22	31	27	34	34	93	103	113	119	76
ÜRD.	6	14	47	19	18	21	47	66	74	69	71	91
İRAN	60	44	81	73	19	52	69	273	317	328	444	483
İSR.	2	1	1	1	13	12	24	19	38	33	39	62
RUS.	29	26	40	33	27	38	73	94	73	67	73	79
AZER.	5	9	39	7	2	11	25	57	69	72	86	83
DAN.	3	2	2	5	14	12	34	27	37	43	49	47
BULG.	5	1	11	9	8	27	43	109	113	92	116	119
DİĞE R	443	1388	513	893	1157	984	1014	1116	1227	1112	1229	1126
TÜRK TOPLAM: 253.043 YABANCI TOPLAMI: 48.327 GENEL TOPLAM: 301.370												

Gaziantep ili turizmde oldukça önemli bir paya sahip olup her yıllı binlerce turistin ziyaret ettiği bir kenttir. Bu nedenle de il genelinde yıldızlı otel işletmelerinin sayısında da son yıllarda artışlar gerçekleşmiştir.

Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan yıldızlı otel işletmeleri, oda sayısı, yatak kapasitesi ve restoran kapasiteleri aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 3.2** Gaziantep ilinde faaliyet gösteren iki yıldızlı otel işletmeleri

KARAGÜL OTELİ	54 ODA 108 YATAK 35 KİŞ. RES.
BURAK OTELİ	57 ODA 109 YATAK
GAZİANTEP ANIT OTELİ	40 ODA 68 YATAK
VELİÇ OTEL	9 ODA 24 ODA 2 AİLE ODASI 63 YATAK 50 KİŞ. RES.
KATAN OTELİ	42 ODA 72 YATAK
UĞURLU OTELİ	45 ODA, 73 YATAK, 30 KİŞ.RES.
YUNUS OTELİ	27 ODA, 46 YATAK
BELKIS OTELİ	30 ODA 65 YATAK
SÖYLEMEZ OTELİ	20 ODA, 36 YATAK, 50 KİŞ.RES.
GÜLLÜOĞLU OTELİ	20 ODA 40 YATAK, 50 KİŞİLİK KAHVALTI SALONU, 30 KİŞİLİK PASTA VE İÇKİ SERVİSİ SALONU
GAZİANTEP BÜYÜK OTEL	22 ODA+9 AİLE ODASI 68 YATAK 75 KİŞİLİK KAHVALTI SALONU

Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan 2 yıldızlı otel işletmeleri yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde Gaziantep ili genelinde Karagül Oteli, Burak Oteli, Gaziantep Anıt Oteli, Veliç Otel, Katan Oteli, Uğurlu Oteli, Belkis Oteli, Söylemez Oteli, Güllüoğlu Oteli ve Gaziantep Büyük Otel olmak üzere toplam 11 adet 2 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.

**Tablo 3.3.** Gaziantep ilinde faaliyet gösteren üç yıldızlı otel işletmeleri

YESEMİK OTELİ	41 ODA(2 Y)+1 SUİT(2 Y)-84 Yatak, 100 Kişilik 2.Sınıf Lokanta,
AYINTAP OTELİ	60 ODA 120 YATAK 105 KİŞ. RES.
KALELİ OTELİ	70 ODA 140 YATAK 60 KİŞ.RES.
JALERİZ OTELİ	28 ODA, 3 SUİT ODA, 66 YATAK, 70 KİŞİLİK KAHVALTI SALONU, 115 KİŞİLİK ÇOK AMAÇLI SALON
ZINGARO OTELİ	43 ODA 92 YATAK

Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan 3 yıldızlı otel işletmeleri yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre il genelinde Yesemek Oteli, Ayıntap Oteli, Kaleli Oteli, Jaleriz Oteli ve Zingaro Oteli olmak üzere toplam 5 adet 3 yıldızlı otel bulunmaktadır.

**Tablo 3.4** Gaziantep ilinde faaliyet gösteren dört yıldızlı otel işletmeleri

RAVANDA OTELİ	86 ODA 172 YATAK 185 KİŞ. RES.180 KİŞ.ÇOK.AMAÇLI SALON
TİLMEN OTELİ	72 ODA (2 Y) 1 BEDENSEL ENGELLİ ODASI (2 Y) 10 SUİT ODA (2 Y) 166 YATAK 100 KİŞİLİK L.SINIF LOKANTA
BÜYÜK VELİÇ OTELİ	83+1+10 SUİT ODA 198 YATAK 150 KİŞ. RES.
UĞUR PLAZA OTELİ	113 ODA (2 Y), 1 BEDENSEL ENGELLİ ODASI (2 Y)+15 SUİT (2 Y) 258 YATAK, 200 KİŞİLİK L.SINIF LOKANTA,
ROYAL OTELİ	80 ODA+5 SUİT ODA 180 YATAK 460 KİŞİLİK RES.
NOVOTEL	86 ODA (2 Y), 2 BEDENSEL ENGELLİ ODASI (2 Y) 4 SUİT (2 Y) 184 YATAK 84 KİŞİLİK 2.SINIF LOKANTA, 145 KİŞİLİK ÇOK AMAÇLI SALON, 145 KİŞİLİK KONFERANS SALONU
MET GOLD OTELİ	78 ODA+1 BEDENSEL ENGELLİ ODASI+5 SUİT-168 YATAK 160 KİŞİLİK RES.
GAP OTELİ	65 ODA, 4 SUİT ODA, 3 SUİT ODA, 150 YATAK, 150 KİŞİLİK L.SINIF LOKANTA, 75 KİŞİLİK TOP.SALONU, 135 KİŞİLİK PASTA SALONU, 150 KİŞİLİK AMERİKAN BAR, 120 KİŞİLİK DİSKOTEK, 120 KİŞİLİK TV VE OYUN SALONU
ENDER SAFİR OTELİ	89 ODA, 1 BED.ENG.ODASI, 182 YATAK, 150 KİŞİLİK 2.SINIF LOKANTA, 140 KİŞİLİK KAH.SALONU

İl genelinde faaliyet göstermekte olan 4 yıldızlı otel işletmeleri yukarıda görülmektedir. Gaziantep ilinde Ravanda Oteli, Tilmen Oteli, Büyük Veliç Oteli, Uğur Plaza Oteli, Rolay Otel, Novotel, Met God Oteli, Gap Oteli ve Ender Safir Otel olmak üzere 9 adet dört yıldızlı otel bulunmaktadır.

**Tablo 3.5** Gaziantep ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri

TUĞCAN OTELİ	134 ODA(2 Y)+1 BEDENSEL ENGELLİ ODASI (2 Y)+53 SUİT (2 Y)-378 YATAK, 70 KİŞİLİK ÇOK AMAÇLI SALON,175 KİŞİLİK KAHVALTI SALONU,105 KİŞİLİK 2.SINIF LOKANTA, 200 KİŞİLİK LOKANTA
GRAND OTELİ	88 ODA (2 Y)+1 BEDENSEL ENGELLİ ODASI (2 Y)+4 SUİT (2 Y), 186 YATAK, 290 KİŞİLİK 1.SINIF LOKANTA,
DEDEMAN OTELİ	154 ODA 4 ENGELLİ, 28 SUİT, 374 YATAK 250-220-120 KİŞİLİK RESTAURANT

İl genelinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde Gaziantep'te 3 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin faaliyet gösterdiği görülmektedir.

### **3.2. Çalışmanın Amacı**

Otel işletmelerinde çalışanların gerektiğinde işleri ile ilgili inisiyatif kullanabilmeleri anlamına gelen personel güçlendirmeye olan gereksinim her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Son yıllarda yaşanan hızlı gelişim ve değişimler bütün işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde çalışanları ve dolayısıyla da yöneticileri yeni sorunlar ile karşı karşıya bırakmıştır. Çünkü işletmeler yaşamın değişim ve gelişimlerine ne kadar hazırlıklı olursa olsunlar beklenmedik yeni bir değişim her şeyin alt üst olmasına neden olabilmektedir. Bu durumun da ötesinde işletme yöneticileri önemli problemler ile uğraşırken, işletme çalışanlarının görevleri başında karşılaştıkları bazı sorunları yahut işletmeyi geliştirebilmek adına üstlenebilecekleri düşünceleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları da takip edememektedirler. İşletme yöneticilerinin buna ne zamanları ne de enerjileri yeterli olmaktadır. Bundan dolayı birçok işletme artık çalışanlarını güçlendirmenin bilincine varmışlardır.

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektörünün en önemli parçalarından olan otel işletmelerinde çalışanların ne derece güçlendirildiklerini belirlemek ve personel güçlendirmenin Gaziantep'teki yıldızlı otel işletmelerinde uygulanmasının faydalarını ortaya koymaktır.

### **3.3. Evren ve Örneklem**

Bu çalışmada veriler Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan toplam 25 yıldızlı otel işletmesinde çalışan personel ile yüz yüze anket tekniği kullanılarak doldurulan anketler yolu ile elde edilmiştir. Bu bağlamda toplam 124 çalışan ile ilgili veriler elde edilmiştir.

### **3.4. Yöntem**

Çalışmada Gaziantep ili genelinde faaliyet göstermekte olan otellere toplam 300 adet anket formu bırakılmış ve bunlardan 124'ü geri dönmüştür. Ankette yer alan sorular kapalı uçlu olup 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Katılımcılardan her bir ifade için 1-5 arasında kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Uygulanan anket formları 2 bölümden ve toplam 22 sorudan oluşmakta olup ilk bölümündeki 10 soruda katılımcılar ile ilgili demografik sorular, ikinci bölümde ise Spreitzer (1995)'ten alınan ve 12 sorudan oluşan, çalışanların ne kadar güçlendirildikleri yahut kendilerini çalıştıkları işletmenin bir parçası olarak ne kadar güçlü hissettiklerinin ölçülmesine yarayan güçlendirme ifadeleri bulunmaktadır. 6., 8., 9., ve 10. sorular ters sorular olup puanlaması buna göre ters yapılmıştır.

Otel çalışanlarına uygulanan anket sorularından elde edilen bilgilerin güvenilirlik katsayısını hesaplamak üzere yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha değeri 0,723 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre kullanılan anketin güvenilir ve geçerli bir anket olduğu söylenebilir (Tablo 3.1).

**Tablo 3.6.** Güvenilirlik analizi sonuçları

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,723	124

### 3.5. Hipotez ve Varsayımlar

Çalışma ile ilgili hipotez ve varsayımlar aşağıdaki gibidir.

H0: Otel çalışanlarında cinsiyet ile güçlendirme algıları arasında fark yoktur.

H1: Otel çalışanlarında erkekler kadınlara göre daha yüksek güçlendirme algısına sahiptirler.

H2: Otel çalışanlarından; öğrenim düzeyi yüksek okul ve daha yüksek olanlarla, eğitim düzeyi lise ve daha altı olan çalışanların güçlendirme algıları arasında fark yoktur.

H3: Otel çalışanlarından; öğrenim düzeyi yüksek okul ve daha yüksek olanlar kendilerini, eğitim düzeyi lise ve daha altı olan çalışanlara göre daha güçlü hissederler.

H4: Otellerde müşteriyle yüz yüze gelen (Ön Büro, Kat Hizmetleri, Yiyecek-İçecek ve Pazarlama) bölümlerde çalışan personelle, arka ofislerde (Satın Alma, İnsan Kaynakları, Cost Control ve Muhasebe-Finansman) çalışan personellerin güçlendirme algıları arasında fark yoktur.

H5: Otellerde müşteriyle yüz yüze gelen (Ön Büro, Kat Hizmetleri, Yiyecek-İçecek ve Pazarlama) bölümlerde çalışan personel kendilerini, arka ofislerde (Satın alma, İnsan Kaynakları, Cost Control ve Muhasebe-Finansman) çalışan personele göre daha güçlü hissederler.

H6: Çalışma sürelerine göre güçlendirme algıları değişmez.

H7: Çalışma süresi olarak 5 yıl ve daha fazla süre ile çalışmış ve daha tecrübeli olan personel kendisini, tecrübesiz iş görenlere (5 yıldan daha az süre otel işletmelerinde çalışanlara) göre daha güçlü hissederler.



H8: Otellerde iş görenlerin çalışma süreleri ile güçlendirme algıları arasında fark yoktur.

H9: Otellerde iş görenlerin bir oteldeki çalışma süresi 5 yıl ve daha fazla olduğunda, onların güçlendirme algıları çalışma süresi 5 yılın altında olanlara göre daha yüksektir.

H10: Otellerde iş görenlerin gelir durumları ile güçlendirme algıları arasında fark yoktur.

H11: Otellerde aylık geliri 1000TL ve daha fazla olan iş görenler kendilerini aylık geliri 1000TL'nin altında olan iş görenlere göre daha güçlü hissederler.

### 3.6. Verilerin Analizi

Güçlendirme düzeyini ölçmek için kullanılan 124 katılımcıya ilişkin veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler, çapraz tablolar (cross-tabs, ki-kare) ve bağımsız değişkenler t-testi kullanılmış olup elde edilen değerler %95 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3.7. Bulgular

Gaziantep ili genelinde faaliyet göstermekte olan yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi üzerine yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 3.7.** Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

		N	Yüzde (%)
CİNSİYET	Kadın	32	25,8
	Erkek	92	74,2
	Total	124	100,0

Yapmış olduğumuz çalışmada kullanılan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre 124 katılımcıdan 32'si (%25,8) kadın, 92'si (%74,2) de erkektir.

**Tablo 3.8.** Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı

		N	Yüzde (%)
YAŞ	0-19 yaş	2	1,6
	20-29 yaş	55	44,4
	30-39 yaş	46	37,1
	40-49 yaş	18	14,5
	50 ve üzeri	3	2,4
	Total	124	100,0

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların 55'inin (44,4) 20-29 yaş grubunda, 46'sının (%37,1) 30-39 yaş grubunda, 18'inin (%14,5) 40-49 yaş grubunda, 3'ünün (%2,4) 50 yaş ve üzerinde, 2'sinin (%1,6) de 0-19 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.9.** Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı

		N	Yüzde (%)
ÖĞRENİM DURUMU	İlkokul	5	4,0
	Ortaokul	18	14,5
	Lise	52	41,9
	Turizm meslek lisesi	5	4,0
	Yüksek okul	23	18,5
	Üniversite	21	16,9
	Total	124	100,0

Yapmış olduğumuz çalışmada kullanılan katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun lise mezunu (%41,9) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılardan %18,5'inin yüksek okul, %16,9'unun üniversite, %14,5'inin ortaokul, %4'ünün ilkokul mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcılardan %4'ü de turizm meslek lisesi mezunudur.

**Tablo 3.10.** Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları

		N	Yüzde (%)
MEDENİ DURUM	Evli	75	60,5
	Bekâr	49	39,5
	Total	124	100,0

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelenmiş ve yukarıdaki tabloda görülen dağılım elde edilmiştir. Buna göre katılımcılardan 75'inin evli, 49'unun ise bekar olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.11.** Katılımcıların bölümlerine göre dağılımları

		N	Yüzde (%)
OTELDEKİ BÖLÜM	Ön büro	44	35,5
	Kat hizmetleri	11	8,9
	Yiyecek-içecek	30	24,2
	Pazarlama	3	2,4
	Satın alma	3	2,4
	İnsan kaynakları	2	1,6
	Muhasebe-finansman	8	6,5
	Diğer	23	18,5
	Total	124	100,0

Katılımcıların otelde çalıştıkları bölümlere göre dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tabloya göre 124 katılımcıdan 44'ü ön büro, 30'u yiyecek-içecek, 11'i kat hizmetleri, 8'i muhasebe-finansman, 3'er tanesi pazarlama ve satın alma, 2 tanesi insan kaynaklarında çalışmaktadır. Bu bölümlerin dışında başka bölümlerde çalışanların sayısı ise 23'tür.

**Tablo 3.12.** Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları

		N	Yüzde (%)
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az	4	3,2
	1-3 yıl	29	23,4
	4-6 yıl	23	18,5
	7-9 yıl	22	17,7
	10 yıl ve üzeri	46	37,1
	Total	124	100,0

Katılımcıların toplam çalışma hayatlarına göre dağılımları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre katılımcıların %37,1'i 10 yıl ve daha fazla süredir çalışma hayatının içinde iken %23,4'ü 1-3 yıl, %18,5'i 4-6 yıl, %17,7'si 7-9 yıl, %3,2'si de 1 yıldan az süredir çalışma hayatının içindedir.

**Tablo 3.13.** Katılımcıların oteldeki çalışma sürelerine göre dağılımı

		N	Yüzde (%)
OTELDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az	24	19,4
	1-3 yıl	45	36,3
	4-6 yıl	33	26,6
	7-9 yıl	15	12,1
	10 yıl ve üzeri	7	5,6
	Total	124	100,0

Katılımcıların çalışmakta oldukları oteldeki çalışma süreleri incelenmiş ve yukarıdaki tabloda görülen değerler elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcılardan 45'i (%36,3) 1-3 yıldır, 33'ü (%26,6) 4-6 yıldır, 24'ü (%19,4) 1 yıldan az süredir, 15'i (%12,1) 7-9 yıldır, 7'si (%5,6) de 10 yıl ve daha fazla süredir mevcut otelde çalışmaktadır.

**Tablo 3.14.** Katılımcıların aylık gelir durumuna göre dağılımı

		N	Yüzde (%)
GELİR DURMU	Asgari ücret	24	19,4
	750-999TL	31	25,0
	1000-1249TL	30	24,2
	1250-1499TL	24	19,4
	1500TL ve üzeri	15	12,1
	Total	124	100,0

Yapmış olduğumuz çalışma katılan otel çalışanlarının aylık gelirlerine göre dağılımları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcılardan 31'inin (%25) aylık 750-999TL, 30'unun (%24,2) aylık 1000-1249TL, 24'ünün (%19,4) 1250-1499TL, 15'inin (%12,1) de 1500TL ve üzerinde gelire sahip olduğu görülmektedir. Aylık geliri asgari ücret olan çalışan sayısı ise 24 kişi (%19,4) şeklindedir.

**Tablo 3.15.** Yapılan işin katılımcılar açısından önem durumuna göre dağılımı

		N	Yüzde (%)
Yaptığım iş benim için çok önemlidir	Kesinlikle katılmıyorum	7	5,6
	Katılmıyorum	7	5,6
	Kararsızım	6	4,8
	Katılıyorum	40	32,3
	Kesinlikle katılıyorum	64	51,6
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutları arasında yer alan sorulardan "yaptığım iş benim için çok önemlidir" sorusuna katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelenmiş ve yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların %51,6'sı kesinlikle katılıyorum, %32,3'ü katılıyorum yanıtını vermiştir. Bununla birlikte katılımcılardan %4,8'i kararsızım, %5,6'sı katılmıyorum, %5,6'sı kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

**Tablo 3.16.** Katılımcıların yeteneklerine güven duygularına göre dağılım

		N	Yüzde (%)
<b>Yeteneklerime güveniyorum</b>	Kesinlikle katılmıyorum	6	4,8
	Katılmıyorum	3	2,4
	Kararsızım	1	,8
	Katılıyorum	45	36,3
	Kesinlikle katılıyorum	69	55,6
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutları içerisinde yer alan "İşimle ilgili yeteneklerime güveniyorum" sorusuna katılımcılar tarafından verilen yanıtların incelenmesi sonucunda yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre 124 katılımcı arasından 69'u (%55,6) kesinlikle katılıyorum, 45'i (%36,3) katılıyorum, 6'sı (%4,8) kesinlikle katılmıyorum, 3'ü (%2,4) katılmıyorum, 1 kişi de (%0,8) kararsızım yanıtını vermiştir.

**Tablo 3.17.** Katılımcıların iş konusunda gerekli beceriye sahip olup olmama durumuna göre dağılım

		N	Yüzde (%)
<b>Gerekli beceriye sahibim</b>	Kesinlikle katılmıyorum	8	6,5
	Katılmıyorum	3	2,4
	Kararsızım	2	1,6
	Katılıyorum	40	32,3
	Kesinlikle katılıyorum	71	57,3
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutları içerisinde yer alan "gerekli beceriye sahibim" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelenmiş ve yukarıdaki tabloda görülen değerler elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcılardan 71'inin (%57,3) kesinlikle katılıyorum, 40'ının (%32,3) katılıyorum, 8'inin (%6,5) kesinlikle katılmıyorum, 3'ünün (%2,4) katılmıyorum, 2'sinin (%1,6) de kararsızım şeklinde yanıt verdiği görülmektedir.

**Tablo 3.18.** Katılımcıların kendilerini özerk hissetme durumlarına göre dağılım

		N	Yüzde (%)
<b>Kendimi özerk hissediyorum</b>	Kesinlikle katılmıyorum	8	6,5
	Katılmıyorum	4	3,2
	Kararsızım	16	12,9
	Katılıyorum	42	33,9
	Kesinlikle katılıyorum	54	43,5
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutlarından "kendimi özerk hissediyorum" sorusuna katılımcılar tarafından verilen yanıtların dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre katılımcılardan 54'ü (%43,5) kesinlikle katılıyorum, 42'si (%33,9) katılıyorum, 16'sı (%12,9) kararsızım, 8'i (%6,5) kesinlikle katılmıyorum, 4'ü de kararsızım yanıtını vermiştir.

**Tablo 3.19.** Katılımcıların bölümdeki olaylar üzerindeki etki durumuna göre dağılımı

		N	Yüzde (%)
<b>Bölümdeki olaylar üzerinde etkim çok fazla</b>	Kesinlikle katılmıyorum	6	4,8
	Katılmıyorum	17	13,7
	Kararsızım	16	12,9
	Katılıyorum	35	28,2
	Kesinlikle katılıyorum	50	40,3
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutları içerisinde önemli bir konu da bölümdeki olaylar üzerinde katılımcıların etkileri ile ilgili düşünceleridir. Bu konu ile ilgili olarak katılımcılardan 50'si (%40,3) kesinlikle katılıyorum, 35'i (%28,2) katılıyorum, 17'si (%13,7) katılmıyorum, 16'sı (%12,9) kararsızım, 6'sı (%4,8) de kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

**Tablo 3.20.** İş yaparken özgür ve bağımsız hissetmeme durumuna göre dağılım

		N	Yüzde (%)
<b>İş yaparken özgür ve bağımsız hissetmiyorum</b>	Kesinlikle katılmıyorum	9	7,3
	Katılmıyorum	21	16,9
	Kararsızım	42	33,9
	Katılıyorum	37	29,8
	Kesinlikle katılıyorum	15	12,1
	Total	124	100,0

İş yaparken çalışanların kendilerini özgür ve bağımsız hissetmeme ile ilgili düşüncelerinin dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre katılımcılardan %7,3'ü bu duruma kesinlikle katılmıyorum, %16,9'u katılmıyorum, %33,9'u kararsızım, %29,8'i katılıyorum ve %12,1'i de kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu değerler dikkate alındığında çalışanların genel itibariyle iş yaparken kendilerini bağımsız ve özgür hissetmedikleri görülmektedir.

**Tablo 3.21.** İş yaparken her şeye kendilerinin karar verme durumlarına göre katılımcıların dağılımı

		N	Yüzde (%)
<b>İş yaparken her şeye kendim karar veririm</b>	Kesinlikle katılmıyorum	22	17,7
	Katılmıyorum	31	25,0
	Kararsızım	18	14,5
	Katılıyorum	27	21,8
	Kesinlikle katılıyorum	26	21,0
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutları içerisinde yer alan sorulardan "iş yaparken her şeye kendim karar veririm" sorusuna katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelenmiş ve tablo 4.15'te görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre katılımcılardan 31'i (%25) katılmıyorum, 27'si (%21,8) katılıyorum, 26'sı (%21) kesinlikle katılıyorum, 22'si (%17,7) kesinlikle katılmıyorum, 18'i (%14,5) de kararsızım şeklinde yanıt vermiştir.



**Tablo 3.22.** Yapılan işin anlamsız gelip gelmemesine göre katılımcıların dağılımı

		N	Yüzde (%)
<b>Yaptığım iş anlamsız geliyor</b>	Kesinlikle katılmıyorum	4	3,2
	Katılmıyorum	16	12,9
	Kararsızım	45	36,3
	Katılıyorum	45	36,3
	Kesinlikle katılıyorum	14	11,3
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutları içerisinde yer alan "yaptığım iş anlamsız geliyor" sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre katılımcılardan 45'er kişi kararsızım ve katılıyorum şeklinde yanıt vermiş olup 16'sı katılmıyorum, 14'ü kesinlikle katılıyorum ve 4'ü de kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu değerler dikkate alındığında çalışanların genel olarak yaptıkları işi anlamsız buldukları görülmektedir.

**Tablo 3.23.** İşlerin yürütülmesinde etkili olmama durumuna göre katılımcıların dağılımı

		N	Yüzde (%)
<b>İşlerin yürütülmesinde etkili değilim</b>	Kesinlikle katılmıyorum	2	1,6
	Katılmıyorum	14	11,3
	Kararsızım	23	18,5
	Katılıyorum	63	50,8
	Kesinlikle katılıyorum	22	17,7
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutları içerisinde yer alan "işlerin yürütülmesinde etkili değilim" sorusunun katılımcılar tarafından verilen cevapların incelenmesi neticesinde yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre katılımcılardan 2'sinin (%1,6) kesinlikle katılmıyorum, 14'ünün (%11,3) katılmıyorum, 63'ünün (%50,8) katılıyorum, 23'ünün (%18,5) kararsızım, 22'sinin (%17,7) de kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmektedir. Bu değerler dikkate alındığında çalışanların kendilerini işlerin yürütülmesinde etkili hissetmedikleri görülmektedir.

**Tablo 3.24.** Departmanda alınan kararlarda etkinin olup olmamasına göre katılımcıların dağılımı

		N	Yüzde (%)
<b>Departmanda alınan kararlarda etkim olmaz</b>	Kesinlikle katılmıyorum	4	3,2
	Katılmıyorum	16	12,9
	Kararsızım	15	12,1
	Katılıyorum	55	44,4
	Kesinlikle katılıyorum	34	27,4
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutlarından "departmanda alınan kararlarda etkim olmaz" sorusuna katılımcılar tarafından verilen cevapların incelenmesi neticesinde yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcılardan 55'inin (%44,4) katılıyorum, 34'ünün (%27,4) kesinlikle katılıyorum, yanıtını verdikleri görülmektedir. Bu değerler dikkate alındığında çalışanların çalıştıkları departmanda alınan kararlarda etkilerinin olmadığı yahut çok düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.25.** Görevlerin fazlalığı ile ilgili katılımcıların düşüncelerinin dağılımı

		N	Yüzde (%)
<b>Görevler oldukça fazladır</b>	Kesinlikle katılmıyorum	23	18,5
	Katılmıyorum	28	22,6
	Kararsızım	15	12,1
	Katılıyorum	42	33,9
	Kesinlikle katılıyorum	16	12,9
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutları arasında yer alan "görevler oldukça fazladır" sorusuna verilen cevapların analizi neticesinde yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre katılımcılardan 42'sinin (%33,9) katılıyorum, 28'inin (%22,6) katılmıyorum, 23'ünün (%18,5) kesinlikle katılmıyorum, 16'sının (%12,9) kesinlikle katılmıyorum, 15'inin (%12,1) de kararsızım yanıtını verdiği görülmektedir.

**Tablo 3.26.** Yeteneklerden kuşku duyup duymamalarına göre katılımcıların dağılımı

		N	Yüzde (%)
<b>Yeteneğimden kuşku yok</b>	Kesinlikle katılmıyorum	8	6,5
	Katılmıyorum	7	5,6
	Kararsızım	7	5,6
	Katılıyorum	51	41,1
	Kesinlikle katılıyorum	51	41,1
	Total	124	100,0

Güçlendirme alt boyutlarından "yeteneğimden kuşku yok" sorusuna verilen yanıtların incelenmesi sonucunda tablo 4.20'de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcılardan 51'er kişinin (%41,1) kesinlikle katılmıyorum ve katılıyorum, 8'inin (%6,5) kesinlikle katılmıyorum, 7'şer (%5,6) kişinin de katılmıyorum ve kararsızım yanıtını verdikleri görülmektedir.

**Tablo 3.27.** Güçlendirme ve Güçlendirme Alt Boyutlarına İlişkin İfadelere Verilen Yanıtların Ortalamaları

	N	Ortalama	SS (±)
Yaptığım iş benim için çok önemlidir	124	4,1855	1,12883
İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum.	124	4,3548	,98932
İşim için gerekli beceriye sahibim	124	4,3145	1,08476
İş yaparken özerk hissediyorum	124	4,0484	1,13234
Bölümdeki olaylar üzerinde etkim çok fazla	124	3,8548	1,22769
İş yaparken özgür ve bağımsız hissetmiyorum	124	2,7742	1,09573
İş yaparken her şeye kendim karar veririm	124	3,0323	1,42530
Yaptığım iş anlamsız geliyor	124	2,6048	,96119
İşlerin yürütülmesinde etkili değilim	124	2,2823	,94189
Departmanda alınan kararlarda etkim olmaz	124	2,2016	1,08185
Görevler oldukça fazladır	124	3,0000	1,35551
Yeteneğimden kuşku yok	124	4,0484	1,13234

Yapmış olduğumuz çalışmada katılımcıların güçlendirme düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda hazırlanan anket 5'li likert ölçeği şeklinde olup sorulara 1-5 arasında değişen puanlar verilmiştir. Bununla birlikte 6., 8., 9., ve 10 sorularda ters puanlama yapılmıştır. Buna bağlı olarak katılımcıların her bir güçlendirme alt boyutundan elde ettikleri ortalama skorlar yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre katılımcıların yaptığım iş benim için çok önemlidir sorusundan ortalama  $4,1855 \pm 1,12883$ , işimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum sorusundan ortalama  $4,3548 \pm 0,98932$ , işim için gerekli beceriye sahibim sorusundan ortalama  $4,3145 \pm 1,08476$ , işi yaparken kendimi özerk hissediyorum sorusundan ortalama  $4,0484 \pm 1,13234$ , bölümdeki olaylar üzerinde etkim çok fazla sorusundan ortalama  $3,8548 \pm 1,22769$ , iş yaparken özgür ve bağımsız hissetmiyorum sorusundan ortalama  $2,7742 \pm 1,09573$ , iş yaparken her şeye kendim karar veririm sorusundan ortalama  $3,0323 \pm 1,42530$ , yaptığım iş anlamsız geliyor sorusundan ortalama  $2,6048 \pm 0,96119$ , işlerin yürütülmesinde etkili değilim sorusundan ortalama  $2,2823 \pm 0,94189$ , departmanda alınan kararlarda etkim olmaz sorusundan ortalama  $2,2016 \pm 1,08185$ , görevler oldukça fazladır sorusundan ortalama  $3,000 \pm 1,35551$ , yeteneğimden kuşquam yok sorusundan da ortalama  $4,0484 \pm 1,13234$  puan aldıkları tespit edilmiştir.

Demografik verilerle ilişkili karşılaştırmalardan elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 3.28.** Cinsiyete göre güçlendirme arasındaki ilişki

		N	Ortalama	SS ( $\pm$ )	P
Cinsiyet	Kadın	32	3,3568	,62297	,674
	Erkek	92	3,4040	,51547	

Yukarıdaki tablo katılımcıların cinsiyetlerine göre güçlendirme algıları arasındaki farkın t testi sonucunu göstermektedir. Yapmış olduğumuz istatistiksel analiz neticesinde kadınların ortalama güçlendirme algısı skoru  $3,3568 \pm 0,62297$  iken erkeklerin ise  $3,4040 \pm 0,51547$  olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerlere göre cinsiyete göre istatistiksel olarak güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $P>0,05$ ).

**Tablo 3.29.** Eğitim düzeylerine göre güçlendirme algılarının karşılaştırması

		N	Ortalama	SS ( $\pm$ )	P
Eğitim	İlk ve orta öğretim	80	3,3552	,56686	,314
	Yüksek öğretim	44	3,4583	,49595	

Yukarıdaki tabloda eğitim düzeyleri ve güçlendirme algıları arasındaki farkın t testi sonucunu göstermektedir. Tablo incelendiği zaman otel çalışanlarının eğitim düzeylerine göre güçlendirme algılarının birbiri ile hemen hemen aynı olduğu görülmektedir. Buna göre ilk ve orta öğretim mezunu olan çalışanların elde ettikleri ortalama skor  $3,3552 \pm 0,56686$  iken, yüksek öğretim mezunu olan çalışanların elde ettikleri ortalama skor ise  $3,4583 \pm 0,49595$  şeklindedir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda eğitim durumu ile güçlendirme algıları arasında anlamlılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

**Tablo 3.30.** İş görenlerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması

		N	Ortalama	SS ( $\pm$ )	P
BÖLÜM	Ön ofis	88	3,3513	,53880	,196
	Arka ofis	36	3,4907	,54800	

Yukarıdaki tablo iş görenlerin çalıştıkları bölümlere göre güçlendirme algıları arasındaki farkın t testi sonucunu göstermektedir. Tablo incelendiğinde ön ofiste çalışmakta olanların güçlendirme algısı ortalaması  $3,3513 \pm 0,53880$  iken, arka ofiste çalışanların ise  $3,4907 \pm 0,54800$  şeklindedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde çalışılan bölüm ile güçlendirme algıları arasında anlamlılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

**Tablo 3.31.** İş görenlerin İş Tecrübelerine Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması

		N	Ortalama	SS ( $\pm$ )	P
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	5 yıldan az	33	3,2828	,62463	,179
	5 yıl ve üzeri	91	3,4313	,50820	

Yukarıdaki tabloda iş görenlerin çalışma sürelerine göre güçlendirme algıları arasındaki ilişki görülmektedir. Tablo incelendiğinde iş deneyimi 5 yıldan az olan çalışanların güçlendirme algılarından elde ettikleri ortalama skorun  $3,2828 \pm 0,62463$ , iş deneyimi 5 yıl ve üzerinde olanların elde ettikleri ortalama skorun da  $3,4313 \pm 0,50820$  olduğu görülmektedir. Bu değerler dikkate alındığında iş deneyimi yüksek olanların güçlendirme algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde ise bu farklılığın anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $P>0,05$ ).

**Tablo 3.32.** Oteldeki çalışma sürelerine göre güçlendirme algılarının karşılaştırılması

Oteldeki Çalışma Süresi	N	Ortalama	SS ( $\pm$ )	P
5 Yıldan az	69	3,3019	,62444	,038
5 Yıl ve üzer	55	3,5045	,39656	

Yukarıdaki tablo çalışanların oteldeki çalışma sürelerine göre güçlendirme algıları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablo incelendiğinde şu anda çalışmakta oldukları otelde 5 yıldan daha az süredir çalışanların güçlendirme algıları ortalaması  $3,3019 \pm 0,62444$ , 5 yıl ve daha uzun süredir çalışanların güçlendirme ortalaması da  $3,5045 \pm 0,39656$  şeklinde olup istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $P < 0.05$ ).

**Tablo 3.33.** Gelir durumu ile güçlendirme algılarının karşılaştırılması

Aylık Gelir	N	Ortalama	SS ( $\pm$ )	P
Asgari ücret	24	3,1840	,55928	,001
750-999TL	31	3,1613	,56558	
1000-1249TL	30	3,4611	,60162	
1250-1499TL	24	3,6632	,29537	
1500TL ve üzeri	15	3,6278	,33164	
Total	124	3,3918	,54298	

Gelir durumuna göre çalışanların güçlendirme algıları arasındaki ilişkinin analizinden elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde aylık geliri 1250-1499TL arasında olan çalışanlar ile 1500TL ve üzerinde aylık gelire sahip olanların güçlendirme algılarının daha yüksek olduğu, aylık geliri 750-999TL arasında olanların ise daha düşük olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde gelir durumu ile güçlendirme algıları arasında kuvvetli anlamlılık tespit edilmiştir ( $P < 0.05$ ). Yukarıda elde edilen sonuç dikkate alınarak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post-Hoc-Tukey HSD testi sonucu aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3.34.** Tukey HSD testi sonucu

	(I) gelir_durumu	(J) gelir_durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	P
Tukey HSD	Asgari ücret	750-999TL	,02274	1,000
		1000-1249TL	-,27708	,278
		1250-1499TL	-,47917*	,012
		1500TL ve üzeri	-,44375	,068
	750-999TL	Asgari ücret	-,02274	1,000
		1000-1249TL	-,29982	,152
		1250-1499TL	-,50190*	,004
		1500TL ve üzeri	-,46649*	,034
	1000-1249TL	Asgari ücret	,27708	,278
		750-999TL	,29982	,152
		1250-1499TL	-,20208	,597
		1500TL ve üzeri	-,16667	,838

Tablo incelendiğinde aylık geliri asgari ücret olanlar ile 1250-1499TL arasında olanlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, aylık geliri 750-999TL olanlar ile 1250-1499TL arasında olanlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, aylık geliri 750-999TL arasında olanlar ile 1500TL ve üzerinde olanlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda güçlendirme 4 alt boyutta incelenmiştir. Buna göre katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen skorlar anlam, yetenek, seçim ve etki alt boyutlarına ayrılarak da değerlendirilmiştir. Alt boyutlar itibariyle elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 3.35.** Alt boyutlardan elde edilen ortalama skorlar

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS (±)
Anlam	124	4,00	15,00	9,7903	2,14618
Yetenek	124	3,00	15,00	12,7177	2,73359
Seçim	124	4,00	15,00	9,8548	2,31536
Etki	124	3,00	13,00	8,3387	1,92073

Alt boyutlara göre çalışanların elde ettikleri ortalama skorlar yukarıdaki tabloda görülmektedir. Her bir alt boyut üç sorudan oluşmakta olup buna göre her bir alt boyuttan elde edilebilen en yüksek skor 15'tir. Bu bağlamda yukarıdaki değerler dikkate alındığında çalışanların yetenek alt boyutunda daha yüksek bir güçlendirme duygusuna sahip oldukları, etki,

anlam ve seçim alt boyutlarında ise daha düşük güçlendirme duygusuna sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.36.** Cinsiyete göre alt boyutlar arasındaki ilişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	SS ( $\pm$ )	P
Anlam	Kadın	32	9,5938	2,39434	,550
	Erkek	92	9,8587	2,06265	
Yetenek	Kadın	32	12,4375	3,21225	,503
	Erkek	92	12,8152	2,55889	
Seçim	Kadın	32	9,7188	2,37235	,701
	Erkek	92	9,9022	2,30651	
Etki	Kadın	32	8,5312	2,07884	,513
	Erkek	92	8,2717	1,86997	

Cinsiyet ile güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan t testi sonuçları yukarıdaki tablodaki gibidir. Tablo incelendiğinde cinsiyete göre çalışanların her bir alt boyuttan elde ettikleri ortalama skorların birbirlerine oldukça yakın oldukları görülmektedir. Bu bağlamda cinsiyet ile güçlendirme alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlılık saptanmamıştır ( $P>0,05$ ).

**Tablo 3.37.** Eğitim durumuna göre alt boyutlar arasındaki ilişki

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	SS ( $\pm$ )	P
Anlam	İlk ve ortaöğretim	88	9,6750	2,23196	,422
	Yükseköğretim	36	10,0000	1,98834	
Yetenek	İlk ve ortaöğretim	88	12,5375	2,88577	,324
	Yükseköğretim	36	13,0455	2,42999	
Seçim	İlk ve ortaöğretim	88	9,7750	2,31656	,607
	Yükseköğretim	36	10,0000	2,33278	
Etki	İlk ve ortaöğretim	88	8,2750	1,90917	,620
	Yükseköğretim	36	8,4545	1,95834	

Yapılan çalışmada otel çalışanlarının eğitim durumları ile güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişki yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde çalışanların en yüksek güçlendirmeye yetenek alt boyutunda sahip oldukları, en düşük güçlendirmeye ise etki alt



boyutunda sahip oldukları görülmektedir. Ancak eğitim durumlarına göre alt boyutlardan elde edilen ortalama skorlar dikkate alındığında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $P>0,05$ ).

**Tablo 3.38.** Oteldeki bölüm ile alt boyutlar arasındaki ilişki

	Bölüm	N	Ortalama	SS ( $\pm$ )	P
Anlam	Ön ofis	80	9,6932	2,17804	,433
	Arka ofis	44	10,0278	2,07689	
Yetenek	Ön ofis	80	12,6023	2,73143	,464
	Arka ofis	44	13,0000	2,75681	
Seçim	Ön ofis	80	9,6023	2,28206	,057
	Arka ofis	44	10,4722	2,31129	
Etki	Ön ofis	80	8,3182	1,95081	,853
	Arka ofis	44	8,3889	1,87125	

Otel çalışanlarının çalıştıkları bölüm ile güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan t testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde seçim alt boyutunda çalışılan bölüme göre çalışanlar arasında sınırda anlamlılık olduğu ( $P = ,057$ ), diğer alt boyutlara göre ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $P>0,05$ ).

**Tablo 3.39.** İş görenlerin iş tecrübelerine göre alt boyutlar arasındaki ilişki

	Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	SS ( $\pm$ )	P
Anlam	5 yıldan az	33	10,0000	2,29129	,515
	5 yıl ve üzeri	91	9,7143	2,09913	
Yetenek	5 yıldan az	33	12,1515	3,26076	,166
	5 yıl ve üzeri	91	12,9231	2,50436	
Seçim	5 yıldan az	33	9,3939	2,23522	,183
	5 yıl ve üzeri	91	10,0220	2,33323	
Etki	5 yıldan az	33	7,8485	1,93845	,087
	5 yıl ve üzeri	91	8,5165	1,89363	

Çalışanların toplam çalışma süreleri ile güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan t testi sonuçları yukarıdaki tablodaki gibidir. Tablo incelendiğinde 5 yıldan daha uzun süredir çalışma hayatında olanların güçlendirme algılarının anlam alt boyutu dışında daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlam alt boyutunda ise 5 yıldan daha az süredir çalışma hayatı içerisinde olan katılımcıların daha yüksek güçlendirme algısına sahip olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizler neticesinde çalışma süresi ile güçlendirme alt boyutları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $P>0,05$ ).

**Tablo 3.40.** İş görenlerin oteldeki çalışma süreleri ile alt boyutlar arasındaki ilişki

	Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	SS (±)	P
Anlam	5 yıldan az	69	9,6232	2,23015	,333
	5 yıl ve üzeri	55	10,0000	2,03670	
Yetenek	5 yıldan az	69	12,3043	3,34006	,059
	5 yıl ve üzeri	55	13,2364	1,57484	
Seçim	5 yıldan az	69	9,4783	2,41691	,042
	5 yıl ve üzeri	55	10,3273	2,10866	
Etki	5 yıldan az	69	8,2174	1,96191	,433
	5 yıl ve üzeri	55	8,4909	1,87451	

Katılımcıların oteldeki çalışma süreleri ile güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre oteldeki çalışma süreleri 5 yıl ve üzerinde olan katılımcıların tüm alt boyutlardan daha yüksek skor elde ettikleri görülmektedir. Yetenek alt boyutu ile oteldeki çalışma süresi arasında sınırda anlamlılık tespit edilmiş ( $P = ,059$ ). Bununla birlikte seçim alt boyutu ile oteldeki çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan kuvvetli anlamlılık saptanmıştır ( $P < 0,05$ ).

**Tablo 3.41.** Aylık gelir durumu ile alt boyutlar arasındaki ilişki

	Aylık Gelir	N	Ortalama	SS (±)	P
Anlam	Asgari ücret	24	9,6250	2,16318	,160
	750-999TL	31	9,3871	2,21626	
	1000-1249TL	30	9,8667	2,11291	
	1250-1499TL	24	10,7083	2,21613	
	1500TL ve üzeri	15	9,2667	1,66762	
Yetenek	Asgari ücret	24	11,8333	3,15769	,003
	750-999TL	31	11,7097	3,01323	
	1000-1249TL	30	12,8000	2,94080	
	1250-1499TL	24	14,2083	1,02062	
	1500TL ve üzeri	15	13,6667	1,34519	
Seçim	Asgari ücret	24	9,0417	2,11576	,000
	750-999TL	31	8,5161	1,89510	
	1000-1249TL	30	10,5333	2,43159	
	1250-1499TL	24	10,5000	1,91107	
	1500TL ve üzeri	15	11,5333	1,99523	
Etki	Asgari ücret	24	7,7083	1,89918	,288
	750-999TL	31	8,3226	1,90416	
	1000-1249TL	30	8,3333	2,32428	
	1250-1499TL	24	8,5417	1,35066	
	1500TL ve üzeri	15	9,0667	1,79151	

Çalışanların aylık gelirleri ile güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan varyans analizi neticesinde yukarıdaki tabloda görülen değerler elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde yetenek ve seçim alt boyutları ile gelir durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ( $P < 0,05$ ). Tespit edilen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post-Hoc (Tukey HSD) testinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3.42.** Tukey HSD sonuçları

Dependent Variable		(I) gelir durumu	(J) gelir durumu	Ortalamalar farkı (I-J)	P
Yetenek	Tukey HSD	Asgari ücret	1250-1499TL	-2,37500*	,016
		750-999TL	1250-1499TL	-2,49866*	,005
Seçim	Tukey HSD	Asgari ücret	1500TL ve üzeri	-2,49167*	,004
		750-999TL	1000-1249TL	-2,01720*	,002
			1250-1499TL	-1,98387*	,006
			1500TL ve üzeri	-3,01720*	,000

Gelir durumu ile güçlendirme alt boyutları arasında tespit edilen anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan analiz neticesinde yukarıdaki tabloda görülen değerler elde edilmiştir. Buna göre yetenek alt boyutuna göre çalışanlardan aylık geliri asgari ücret olanlar ile 1250-1499TL gelire sahip olanlar arasında negatif anlamlı bir ilişki, aylık geliri 750-999TL arasında olan çalışanlar ile 1250-1499TL arasında olanlar arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki; seçim alt boyutuna göre, çalışanlardan aylık geliri asgari ücret olanlar ile 1500TL olanlar arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, 750-999TL aylık gelire sahip olanlar ile 1000-1249TL, 1250-1499TL ve 1500TL ve üzerinde aylık gelire sahip olanlar arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Otel işletmelerinde kurumsal amaçları hızlı ve kesintisiz olarak gerçekleştirebilmek için bu süreçte en önemli unsur olan çalışanları psikolojik olarak güçlendirmek, onların ihtiyaçlarını ve kapasitelerini anlayabilmek, onlara güven vermek ve güvenmek, dolayısıyla kendilerini yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaya yönelik bir düzenleme olarak adlandırılabilir. Psikolojik olarak personeli güçlendirme gerçeğinde çalışanlar kendilerine güvenilmeye ve yeteneklerini kullanmaya yönelik bir anlayış ile çalışma isteği duyarlar. Bu durumda personel güçlendirme olarak kendini göstermektedir. Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartları organizasyonları ve dolayısıyla da iş görenlerini önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri kökünden etkileyebilmektedir. Dahası örgüt yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, çalışanların görevleri başında karşılaştıkları sorunları ya da örgütü geliştirmek için üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Dolayısıyla, dünyada birçok organizasyon, hizmet işletmesi artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. 2000'li yıllarda güçlendirmeye yönelik çalışmalarda artışın asıl sebebi, hızla değişen dünya koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde etme isteğidir. Bu istek, örgüt ile ilgili kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin çalışanlara verilmesi personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri ve örgüte bağlılıkları artmakta, bu da bireysel performansa, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara etki etmektedir. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların çalışanlarca kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilerin daha önemli işlere zaman ayırmalarına imkan vermiştir. Pek çok bilim adamı ve yönetici, örgütlere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörün çalışanlar olduğunu ve başarıya ulaşmada çalışanların iş ile ilgili kararlarda dikkate alınması onların fikirlerine de başvurulması konusunda hemfikirdirler. Küresel rekabet ve değişim, risk alabilen, inisiyatif kullanabilen ve yaratıcılıkları gelişmiş çalışanları gerekli kılmaktadır. Personel güçlendirme, bu faydalarından dolayı oldukça önemlidir ve örgüt kültürüne bu yaklaşım yerleştirilmeye çalışılmalıdır.

Bu çalışma Güneydoğunun incisi ve parlayan yıldızı komundaki Gaziantep'te yıldızlı konaklama endüstrilerindeki çalışanların bakış açılarıyla personel güçlendirme ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yapılan çalışmada katılımcıların güçlendirme alt boyutlarından elde ettikleri ortalama skorlar dikkate alındığında çalışanların yapmış oldukları işe oldukça önem verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların yapmış oldukları işin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirme konusunda yeteneklerine oldukça yüksek oranda güvendikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında katılımcıların kendilerinden kaynaklı konularda güçlendirme

algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmada katılımcıların %37,1'inin 10 yıl ve daha fazla süredir çalışma hayatı içerisinde olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla katılımcıların işlerine verdikleri önemin ve yeteneklerine olan güvenin yüksek olmasında uzun süredir iş hayatında olmalarının getirmiş olduğu deneyimlerin etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışmadan elde edilen yukarıdaki bulguların yanı sıra özellikle yönetim anlayışı ile alakalı olan güçlendirme algılarının düşme eğiliminde olduğu görülmüştür. Şöyle ki; katılımcıların işlerini yapma konusunda kendilerini özerk hissetme algılarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların bölümdeki olaylar üzerindeki etkinliklerinin de düşük olduğu gözlenmiştir. Bu durumun, iş bölümünde uzmanlaşmaya gidilmemesi ve bu tür işletmelerde geleneksel yönetim anlayışının devam ettiği, insan odaklı, iş görenlerine sorumluluk veren ve iş görenlerin kendi başlarına karar vermelerini sağlayan modern yönetim anlayışının tam manasıyla uygulanmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Dünya üzerinde faaliyet göstermekte olan tüm işletmelerin en önemli amacı karlılık ve verimliliğin artırılması, dolayısıyla büyümenin sağlanmasıdır. Bu durum dikkate alındığında günümüz hizmet işletmelerinin en önemli unsuru olan çalışanların yapmış oldukları işleri anlamlı bulması, yaptığı işten zevk alması, dolayısıyla severek yapması gerekir. Bunun sağlanmasında en önemli pay yönetime düşmektedir. Yapılan çalışmada elde edilen bulgular dikkate alındığında çalışanların yaptıkları işi oldukça anlamsız buldukları görülmüştür. Bu durum il genelindeki yıldızlı otel işletmelerinde güçlendirme faaliyetlerinin genel olarak etkin bir şekilde yapılmadığını göstermektedir.

Yapılan çalışmada cinsiyet ile güçlendirme algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde elde edilen bulgulara göre erkeklerin güçlendirme algılarının kadınlara oranla yüksek olduğu belirlenmiştir ancak istatistiksel açıdan anlamlılık görülmemiştir. Erkek iş görenlerin güçlendirme algılarının kadınlara oranla yüksek olmasında toplumun kültürel olarak kadına bakış açısının ve ataerkil toplum yapısının etkili olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada iş görenlerin eğitim düzeyleri ile güçlendirme algıları arasındaki ilişki incelenmiş ve eğitim düzeyine göre güçlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu durumda il genelindeki yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların büyük bölümünün ilköğretim ve ortaöğretim mezunu olmasının, yükseköğretim mezunu iş görenlerin ise oldukça az sayıda olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Hizmet sektöründe, özellikle de otel işletmelerinde personel güçlendirme müşteriler ile doğrudan iletişim halinde olan ön ofis personeli açısından uygun bir yöntemdir. Bu nedenle ön ofis çalışanlarının güçlendirme algılarının daha yüksek olması beklenmektedir. Yapılan çalışmadan elde edilen bulgular dikkate alındığında il genelinde faaliyet gösteren yıldızlı otel işletmelerinde ön ofis çalışanlarının güçlendirme algılarının arka ofis çalışanlarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlarda satın alma, insan kaynakları, maliyet kontrolü ve muhasebe-finance gibi müşteriler ile doğrudan ilişki içerisinde bulunulmayan

departmanlar da çalışanların daha teknik, daha fazla uzmanlık gerektiren işleri yaptıkları için yönetim tarafından kendilerine daha fazla sorumluluk ve yetki verilmesinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada çalışma süreleri ile güçlendirme algıları arasındaki ilişki incelenmiş ve 5 yıldan daha az süredir çalışmakta olanların güçlendirme algılarının 5 yıl ve daha uzun süredir çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde çalışma süresi ile güçlendirme algıları arasında anlamlılık saptanmamıştır. Bununla birlikte mevcut otelde çalışma süreleri ile güçlendirme algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan karşılaştırma neticesinde ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında, çalışma sürelerindeki artışa paralel olarak iş görenlerin bilgi, beceri ve kendilerine olan güvenin artmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada iş görenlerin aylık gelir durumu ile güçlendirme algılarının karşılaştırılması neticesinde anlamlılık tespit edilmiştir. Aynı gelire sahip iş görenlerin güçlendirme algılarının birbirine yakın olduğu, aylık gelirin artışıyla birlikte güçlendirme algılarının da arttığı görülmüştür. Çalışanların motivasyonu ve işletmeye olan bağlılıkları, buna bağlı olarak da verimliliklerinin artmasında elde ettikleri aylık gelir son derece önemli bir faktördür. Dolayısıyla aylık gelirdeki artışa paralel olarak güçlendirme algılarının yüksek çıkmasında bu durumun etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada güçlendirme 4 alt boyutta incelenmiştir. Buna göre iş görenlerin yetenek alt boyutundan diğer alt boyutlara göre daha yüksek skorlar elde ettiği belirlenmiştir. Bu durum iş görenlerin yaptıkları iş ile ilgili kendilerine olan güvenlerinin yüksek olduğunu göstermekte iken özellikle yönetim ile ilgili olan diğer alt boyutlarda güçlendirme algılarının düştüğü görülmektedir.

Yapılan çalışmada otel çalışanlarının eğitim durumları ile güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve anlamlılık saptanmamıştır. Bununla birlikte eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte her bir alt boyuttan elde edilen ortalama skorun da arttığı tespit edilmiştir. Bu durum dikkate alındığında çalışanların eğitim düzeylerinin artırılması ve buna göre insan kaynaklarının planlanması güçlendirme çalışmalarının daha etkili olmasını sağlayacağı açık bir şekilde görülmektedir.

Otel çalışanlarının çalıştıkları bölüm ile güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan analiz neticesinde arka ofiste çalışanların tüm alt boyutlardan daha yüksek skor elde ettikleri görülmüş ancak istatistiksel açıdan anlamlılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte seçim alt boyutunda sınırdan anlamlılık saptanmıştır ( $P = ,057$ ).

Güçlendirme alt boyutları ile toplam çalışma süreleri arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte 5 yıldan daha uzun süredir iş hayatında olanların anlam alt boyutu hariç diğer alt boyutlardan daha yüksek skorlar elde

ettikleri görülmüştür. Bu durum iş deneyiminin güçlendirme algısında pozitif etki yarattığını göstermektedir.

Güçlendirme alt boyutları ile oteldeki çalışma süresi arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan analiz neticesinde seçim alt boyutu açısından anlamlılık, yetenek alt boyutu açısından ise sınırdan anlamlılık saptanmıştır. Bu bağlamda mevcut işletmede çalışma süresinin artmasına bağlı olarak çalışanların seçim ve yetenek ile ilgili güçlendirme algılarının arttığı söylenebilir.

Çalışanların aylık gelirleri ile güçlendirme alt boyutları arasında ilişkiyi incelemek için yapılan analizler neticesinde yetenek ve seçim alt boyutlarına göre anlamlı farklılık saptanmıştır. Tespit edilen bu farklılığın 750-999TL arasında gelire sahip olanlar ile 1000TL'nin üzerinde gelire sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür.

Çalışma sonuçlarından da anlaşılmaktadır ki destekleyici çalışma biçiminin örgütün çalışanlarına kendi başlarına karar verme yetkisi verildiğinde daha özgür, daha ayakları yere basan ve örgütü geliştirici karar verebildikleri gözlenmektedir. Kararların daha merkezi olduğu klasik örgütlenme biçimlerinde ise çalışanlar kararlarını özgürce alamadıkları ve örgütün klasik yönetim şekliyle yönetildiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda otel yöneticileri çalışanlarla güçlü ve daha fazla iletişimde olmaları yoluyla yönetsel güveni artırabilirler. Bir örgütsel yapıda güçlendirmenin başarılı uygulanabilmesi yöneticilerin çabalarına bağlıdır. Güçlendirme uygulaması yerleşik bir hal aldığı anda yöneticiler zamanlarını çalışanlarını takip etmekle geçirmek yerine stratejik planları için daha etkin olarak kullanabilirler. Bu sürecin bir tümleyeni olarak da otel çalışanları iş memnuniyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırabilirler.

Araştırma sonuçlarının Gaziantep'te de faaliyette bulunan tüm yıldızlı otel işletmeleri için geçerli olacağı düşünülmemelidir.

## KAYNAKLAR

Akat, İ., Budak G., Budak G. (1999). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir. ss. 442

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları, 25:145-174

Akhan, G. (2002). Örgütsel Değişim İhtiyacı Karşısında Personeli Güçlendirmenin Zorunluluğu (Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. ss. 142

Aktaş, A. (1989). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Detay yayıncılık: Antalya, ss. 286

Aktaş, Y. (2008). Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. ss.118

Aldemir, C., Ataoğlu, A., Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir, ss. 420

Artan, İ. (1986). Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları: İstanbul, 10:67-103

Ataman, G. (2001), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul. ss.709

Ayupp K., and Chung T. (2010). Empowerment: Hotel employees' perspective, JIEM, 3(3):561-575

Barbara, E. (1997). "The Empowerment Gap: Hype vs Reality", HR Focus, 74:1-3



Barlı, Ö. (2007). Davranış Bilimleri, Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım, ss. 306

Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, ss. 312

Barutçugil, İ.(2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, ss.502

Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.240

Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992). "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When," Sloan Management Review, 33(Spring): 31-39

Budak, G. (2005). "Performansı Artırmada Yeni Bir Yöntem: Personeli Güçlendirme", MESS-Mercek Dergisi. 10(37): 92-97.

Bulut, E. (2000). "Türk Turizminin Dünyadaki Yeri ve Dış Ödemeler Bilançosuna Etkisi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3):71-86.

Cacioppe, R. (1998). "Structured Empowerment: An Award-Winning Program At The Burswood Hotel", *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5):264-274.

Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara. ss. 480

Carl, A.R. (1994). Employee Participation and Empowerment Programs Problems of Definition and Implementation, *Empowerment in Organizations*, 2(2):29-40.

Carroll A. (1994). "What's behind "E" Word: Myths about Empowerment and Why You Need It?", *Interaction Design*, ss.1-18.

Caudron S. (1995). "Create an Empowering Environment", *Personnel Journal*, 74: 28-36

Ceylan A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayın No:2.

Ceylan A. (2002). "Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma", *Öneri*, 5(17):113-120.

Ceylan A. Çöl G. Gül H. (2005). "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1):35-51.

Conger J.A. and Kanungo R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3):471-482.

Coşkun R. (2002). "Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme (Downsizing)", içinde Dalay, I.; R. Coşkun ve R. Altunışık, (Editörler) "Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları", (8. Bölüm), Beta Basım Yayım, İstanbul. ss. 343

Çavuş MF., ve Akgemci T (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Derg.* 20:229-244

Çınar, F. (1999) "Organizasyonlarda Çağdaş bir Yönetim Yaklaşımı: Güçlendirme" *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 17:1-2

Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 162

Çuhadar, M.T. (2005). "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, 25, ss.1-21.

Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. Beta Basım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul. ss. 343

Demircan, N., Egün E., ve Çöl, G. (2004). “Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 5(1):1-22.

Deniz, N. (1999). *Global Eğitim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, ss. 190*

Doğan, M.(1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir, ss. 504*

Doğan, S.(2003). *Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, ss. 172*

Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, ss.230*

Drucker, P. (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılâp Yayınları, İstanbul, ss. 303*

Duvall, C.K. (1999). *Developing Individual Freedom Act Empowerment in the Knowledge Organization, Participation and Empowerment: An International Journal, 7(8):204-212*

Eade, V.H. (1993). *Human Resource Management in the Hospitality Industry, Gorsuch Scarisbrick Publishers: Arizona. ss. 289*

Elbeyi P. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enst. Ankara. ss. 242.*

Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 32(1): 7-24.*

Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul. ss. 642

Erstad, M. (1997). "Empowerment and Organizational Change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9(7):325-333.

Ford, R.C. and Fottler, M.D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree, Academy of Management Executive, 9(3):1-31

Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara, ss. 424

Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar), 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık: Ankara, ss. 398

Go, F.M., Monachello, M.L., and Baum, T. (1996). Human Resource Management in The Hospitality Industry, John Wiley&Sons, Inc.: Canada, ss. 352

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. ve King, N. (2005). Employee perception of empowerment, Employee Relations, 27(4):354-368.

GTO (2012). Gaziantep Turizm Raporu 2012, Gaziantep Ticaret Odası (GTO), Gaziantep, ss. 50.

Güven, M. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 4(16):113-126.

Hammuda I., M. F. Dulaimi, (1997). "The Theory and Application of Empowerment in Construction: A Comparative Study of the Different Approaches to Empowerment in Constuction, Service and Manufacturing Industries", International Journal of Management, 15(5), 289-296

Hançer, M. and George, R. T. (2003). "Psychological Empowerment of Nonsupervisory Employees Working in Full-service Restaurants", *Hospitality Management*, 22:3-16.

Harvey, D., and Brown, D.R. (2001). *An Experiential Approach to Organization Development*, Sixth Edition, Prentice Hall: USA. pp. 480

Harley, W.B. (1995). Eight Critical Principles of Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 3(1):5-12

Holt, G.D., Love, P. and Nesan, L.J. (2000). "Employee Empowerment in Construction: An Implementation Model for Process Improvement", *Team Performance Management: An International Journal*, 6(3/4):47-51.

Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5(4):202-212.

Hu, S.L.Y. and Leung, L. (2003). "Effects of Expectancy-value, Attitudes and use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace", *Telematics and Informatics*, ss. 365-382.

Iverson, R.D. and Deery M. (1997). Turnover Culture In The Hospitality Industry, *Human Resource Management Journal*, 7(4):71-82.

İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara. ss. 395

Johnson, R., Redmond, D. (1998). The art of empowerment, *Financial Times Pitman Publishing*. ss. 256.

Kanooni, A. (2005). "The Employee Empowerment in Information Technology Department", *Capella University*. ss. 19

Karakoç, N., Bıyıklılar, Ö.N. (2003). İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının ‘İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini’ Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5(19):1-3

Kazlauskaite, R., Buciuniene I., and Turauskas L. (2006). Building Employee Commitment in the Hospitality Industry, *Baltic Journal of Management*, 1(3):300-314.

King, A.S. and Ehrhard, B.J. (1997). Empowering The Workplace: A Commitment Cohesion Exercise, *Carrer Development International*, 5(3):139-150.

Koçel, T.(2001). İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, ss. 596

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, ss. 759

Kolarik, W. (1995). *Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies and Tools*, Mc Graw Hill, USA, ss. 924

Kruja D., and Oelfke, T. (2009). The Levels of Empowerment Impact on the Level of Employee Job Satisfaction: The Case of Albanian Hotels, *TMC Academic Journal*, 4(2):91-106.

Lashley, C. (1995). Towards An Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services, *Internal Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1):27-32

Lashley, C. (1996). Research Issues for Employee Empowerment in Hospitality Organisations, *Internal Journal of Hospitality Management*, December, 15(4):333-346

Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development, *American Economic Review*, 38(2):72–83.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc, ss. 752

Margulies, J. and N. Kleiner (1995). New Design of Work Groups: Application of Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 3(2):12-18

Mısırlı, İ. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları*, Detay Yayınları, Ankara, ss. 248.

Morris, D. S. and Haigh R.H. (1996). Empowerment: An Endeavour to Explain An Enigma, *Total Quality Management*, 7(3):323-330

Nykodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R., Welling, B. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment In Organizations*, 2(3):45-55.

Olgun, O. (2003). Empowerment-Yetkilendirme  
[www.cvtr.net/makale/yaziciya\\_gonder.asp?id=26316&kose=is\\_trend](http://www.cvtr.net/makale/yaziciya_gonder.asp?id=26316&kose=is_trend)

Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yayıncılık: Ankara. ss. 496.

Öğüt A., Aygen S., ve Demirsel MT. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Selçuk Üniv. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*:163-172

Özgen, H. ve M. Türk (1997). “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4):75-86.

Paul, R.J., Niehoff B., and Turnley, W.H. (2000). “Empowerment, Expectations and the Psychological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages”, *Journal of Socio-Economics*, 29(5):471-485.

Peters, T.J., Waterman, R.H. (1987). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı Mükemmeli Arayış*. Çeviren: Selami Sargut. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, ss. 441

Quinn, R.E. ve Spreitzer, G.M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, Autumn, 26:37-49

Randolph, W.A. (2000). "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?", *Organizational Dynamics*, 29(2):94-107.

Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.Ş., Eskişehir. ss. 340.

Robbins, T. L., Crino, M.D. and Fredendal, L.D.(2002). "An Integrative Model of The Empowerment Process", *Human Resource Management Review*, 12:419-443.

Rothstein, R. L. (1995). The Empowerment Effort That Came Undone, *Harward Business Review*, January-February:1-4

Russ, D.E. (1995). "Empowerment: A Matter of Degree-Executive Commentary", *Academy of Management Executive*, 9(3):29-30.

Sabuncuoglu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi: Bursa. ss. 179

Schermerhorn, J.R. (1999). *Management*, John Wiley&Sons, Inc:USA, ss. 754

Seçgin Y. (2007). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, ss. 83



Sigler, TH., and Pearson, C.M; (2000). "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", Journal of Quality Management, 5(1):27-52.

Soyer, Ş. (2003). *Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramları*. Erişim: [http://www.alomaliye.com/sule\\_soyer\\_vizyon.htm](http://www.alomaliye.com/sule_soyer_vizyon.htm) (10.04.2013).

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, 38(5):1442-1465.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A and Nason, S.W. (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", Journal of Management, September-October, 23(5):679-704.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1995). *Management*. 6th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, ss. 748.

Sweetland S. R., K. W. Hoy (2000), School Characteristics and Educational Outcomes: Toward and Organizational Model of Student Achievement in Middle Schools, Educational Administration Quarterly, 36(5):703-729.

Şahin N. (2007). Personel Güçlendirme'nin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. İzmir, ss. 204

Şener, B. (2001), Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık, ss. 540.

Şimşek, M.Y., ve Arslan, M. (1998). Turizm İşletmeciliği Ders Kitabı, Tutubay Yayınları:Ankara, ss.159.

Taştan, S. (2004). *Personel Güçlendirme*. Erişim: <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky08.html>

Thomas K.W., Velthouse B.A.(1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4):666-681.

Türk, A. (2003). *Örgüt Kültürü ve İklimi*, Erişim: <http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm>.

Türkel, S. (1983). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayış: Kurumsal ve Ampirik Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, No: 3, ss. 184.

Usta, Ö. (2002). *Genel Turizm*, Anadolu Matbaacılık: İzmir. ss. 250.

Üstüntepe, L. (2003). Oteller ve Yıldızları, [http://www.utted.org/dergi/2003/ocak/ocak\\_5.htm](http://www.utted.org/dergi/2003/ocak/ocak_5.htm), Erişim tarihi: 01.06.2013.

Ürger, S. (1992). *Genel Turizm Bilgisi*, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya. ss. 305.

Wetzels, M., Ruyter, K. D. and Bloemer, J. (2000). “Antecedents and Consequences of Role Stres of Retail Sales Persons”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7:65-75.

Yeniçeri, Ö. (2001). Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar, *Standard Ekonomi ve Teknoloji Dergisi*, 40(476):62-72.

Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme-Empowerment, G.Ü., İİBF. Dergisi, 5(1):131-142.

Zencir, E. (2004). Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss. 110.



 [www.twitter.com/hkunv](http://www.twitter.com/hkunv)  
 [www.facebook.com/hkunv](http://www.facebook.com/hkunv)

[www.hku.edu.tr](http://www.hku.edu.tr)

---

Havalimanı Yolu P.K. 27410 Şahinbey/GAZİANTEP  
Tel.: +90 (342) 211 80 80 Fax : +90 (342) 211 80 81  
[info@hku.edu.tr](mailto:info@hku.edu.tr)