



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİ VE BİR
UYGULAMA

Hazırlayan
Yılmaz SEÇGİN

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç. Dr. Kadir ARDIÇ

TOKAT – 2007

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİ VE BİR
UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: ... / ... / 200..

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı-Soyadı)

İmzası

Başkan: Doç. Dr. Kadir ARDIÇ

.....

Üye : Doç. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ

.....

Üye : Doç. Dr. Fatih YÜKSEL

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Bu tez Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün .../.../200... tarih ve
... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. M. Durdu KARSLI

Mühür
İmza

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın hazırlanmasında, desteği ve katkılarından dolayı danışmanım Sayın Doç. Dr. Kadir ARDIÇ'a, yardımlarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Teoman DUMAN ve Arş. Gör. Dr. Hasan GÜL'e, Araştırma Görevlileri Musa Said DÖVEN, Gamze BOZKURT, Pelin GÜVEN, Sema POLATCI ve Elif ÇAKIR'a, bu yaşıma kadar bana her zaman destek olan annem ve babama, son olarak tezimin en zor zamanlarında verdiği destek için eşime çok teşekkür ederim.

Yılmaz SEÇGİN

Tokat - 2007

ÖZET

Personel güçlendirme, bir örgüt içerisinde yetki ve sorumlulukların işi bizzat yapan kişilere verilmesidir. Buna göre özellikle üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği ve bu yüzden yapılan bir hatadan dönme olasılığının olmadığı otel işletmelerinde, işgörenlerin yaptıkları işle ilgili tüm yetki ve sorumlulukları almaları onlara hem zaman hem de para kazandıracaktır. Bu amaçla Ankara İli'ndeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerle yüz yüze yapılan anket çalışması ile, güçlendirme uygulamalarının ne derecede uygulandığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; personel güçlendirme yönetim tekniğinin gereken düzeyde uygulanmadığı görülmüştür.

ANAHTAR KELİMELER: Personel Güçlendirme, Hizmet İşletmeciliği, Otel İşletmeciliği.

ABSTRACT

Empowerment is to give the authority and responsibility to the people who do the work in an organization. According to this, especially at the hotel businesses where production and consumption take place simultaneously and thus there is no possibilities for a compensation, it will sure let the employees to gain both time and money to give them the whole authority and responsibility about the job they do. In this study, it is aimed to determine how much of these strengthening applications is put in to practise by conducting a face to face survey among the employees working at the four and five stars hotels in Ankara. It is found out that the strengthing applications are not put into practise at enough levels.

KEY WORDS: Empowerment, Service Organizations, Hotel Organizations.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	3
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	7
3.1. MATERYAL.....	7
3.2. YÖNTEM	8
4. GÜÇLENDİRME KAVRAMI.....	10
4.1. GÜÇLENDİRMENİN TANIMI.....	10
4.2. GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ.....	11
4.3. GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ.....	12
4.4. GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI.....	14
4.4.1. Anlamlılık (Meaning).....	14
4.4.2. Yetkinlik (Competence).....	15
4.4.3. Otonomi (Self Determination)	15
4.4.4. Etki (Impact)	15
5. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME KAVRAMINA BENZER KAVRAMLAR VE FARKLILIKLARI.....	16
5.1. MOTİVASYON (GÜDÜLENME)	16

Sayfa

5.2. YETKİ DEVRİ	17
5.3. KATILIM	18
5.4. İŞ ZENGİNLEŞTİRME	20
6. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI.....	22
6.1. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ NEDENLERİ ...	22
6.2. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ ÖZELLİKLERİ	23
6.2.1. Güçlendirme Uygulamalarında Organizasyon Özellikleri.....	24
6.2.2. Güçlendirme Uygulamalarında Yönetici Özellikleri	24
6.2.3. Güçlendirme Uygulamalarında Personel Özellikleri	26
6.3. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE UYGULAMASI.....	27
6.3.1. Güçlendirmede Temel Aşamalar.....	28
6.3.2. Çalışanları Güçlendirme Uygulamaları.....	28
6.4. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	32
6.5. GÜÇLENDİRMENİN BAŞARI KOŞULLARI.....	34
6.6. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ SONUÇLARI... 35	
7. TURİZM İŞLETMELERİ	38
7.1. TURİZM İŞLETMELERİNİN TANIMI.....	38
7.2. OTEL'İN TANIMI	39
7.3. OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHÇESİ:	39
7.4. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	41
7.4.1. Otel İşletmeleri Zamana Duyarlıdır	41
7.4.2. Otel İşletmeleri Emek-Yoğun İşletmelerdir.....	41

Sayfa

7.4.3. Otel İşletmeciliği Dinamiktir	42
7.4.4. Otel İşletmeleri Günün 24 Saati Faaliyet Gösteren İşletmelerdir	42
7.4.5. Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetler Bölümler Ve Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımlaşmayı Gerektirir	42
7.4.6. Otel İşletmelerinde Sermayenin Büyük Bir Kısmı Sabit Değerlere Bağlanmıştır	43
7.4.7. Otel İşletmelerinde Satışlar Genel Olarak Peşin ve Yaygın Olarak Kredi Kartı Kullanılmaktadır	43
7.4.8. Otel İşletmelerinde Konuklar Kendilerine Sunulan Hizmeti Servis Ücreti İle Birlikte Öder	43
7.4.9. Hizmetlerin Görünmez Özelliği	44
7.4.10. Farklı Üretim Yöntemleri.....	44
7.4.11. Tamamlayıcı İşletmelere Bağımlılık.....	45
7.4.12. Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Oldukça Yüksekdir	45
8. HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME	46
8.1. HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ANLAYIŞI VE YÖNETİMİN BUNU SAĞLAMADAKİ ROLÜ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ	46
8.2. HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ANLAYIŞI İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ	48
8.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ UYGULAYAN HİZMET İŞLETMELERİNDEN BAZI ÖRNEKLER.....	50

Sayfa

8.4. HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE YÖNETİCİLERE REHBERLİK EDECEK BAZI NOKTALAR.....	51
9. BULGULAR.....	53
9.1. KATILIMCILARA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER.....	53
9.2. GÜÇLENDİRME DÜZEYİYLE İLGİLİ SORULARA ALINAN CEVAPLAR.....	56
9.3. GÜÇLENDİRME VE ALT BOYUTLARI.....	58
9.4. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	59
9.5. GÜÇLENDİRME UYGULAMA DÜZEYLERİ AÇISINDAN HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	60
10. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
KAYNAKÇA	74
EKLER	80
EK-1: OTEL İŞGÖRENLERİ TARAFINDAN DOLDURULAN ANKET FORMU.....	81
ÖZGEÇMİŞ.....	83

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1. Güçlendirmenin Gelişim Seyri	14
Tablo 9.1. Katılımcıların Statüleri	53
Tablo 9.2. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	53
Tablo 9.3. İşgörenlerin Çalıştıkları Bölümler	54
Tablo 9.4. Katılımcıların İş Tecrübeleri	54
Tablo 9.5. Otel Çalışanlarının Gelir Durumları	55
Tablo 9.6. İşgörenlerin Oteldeki Çalışma Süreleri	56
Tablo 9.7. Güçlendirme İfadeleri Frekans Dağılımı	56
Tablo 9.8. Güçlendirme Ve Güçlendirme Alt Boyutlarına İlişkin İfadelere Verilen Yanıtların Ortalamaları	59
Tablo 9.9. Yöneticiler ve Astların Güçlendirme Anketine Verdikleri Yanıtların Ortalaması	61
Tablo 9.10. Yöneticiler Ve Astlarının Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın “t testi” Sonuçları	61
Tablo 9.11. Eğitim Düzeylerine Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması	62
Tablo 9.12. Eğitim Düzeyleri Ve Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın “t testi” Sonuçları	62
Tablo 9.13. İşgörenlerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması	63
Tablo 9.14. İşgörenlerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın “t testi” Sonuçları	64
Tablo 9.15. İşgörenlerin İş Tecrübelerine Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması	65

Sayfa

Tablo 9.16. İşgörenlerin İş Tecrübelerine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın “t testi” Sonuçları	65
Tablo 9.17. İşgörenlerin Gelir Durumlarına Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması	66
Tablo 9.18. İşgörenlerin Gelir Düzeylerine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın “t testi” Sonuçları.....	66
Tablo 9.19. İşgörenlerin Oteldeki Çalışma Sürelerine Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması	67
Tablo 9.20. İşgörenlerin Oteldeki Çalışma Sürelerine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın “t testi” Sonuçları	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 5.1. Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçiş.....	20
Şekil 6.1. Güçlendirme Sürecinin Uygulanma Aşamaları	29
Şekil 6.2. Çalışanları Güçlendirme Ölçeği	31
Şekil 8.1. Hizmet Sektöründe Personel Güçlendirme Anlayışı.....	48
Şekil 8.2. Hizmet Sektöründe Karlılık Ve Personeli Güçlendirme İlişkisi (Hizmet Sektöründe Karlılık Zinciri).....	48

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte rekabetin hızla artmasıyla işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmek için müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine daha hızlı cevap verebilme zorunluluğu hissetmektedirler (Çınar, 2001: 6). 20. yüzyılın başlarında aynı türden mal ya da hizmet üreten işletmelerin sayısı daha az iken, işletmeler müşterilerinin beklentilerine çok fazla önem vermiyorlardı. Çünkü üretilen malın pazarlanamaması gibi bir problem söz konusu değildi. Günümüzde ise, aynı türden mal ya da hizmet üreten işletmelerin çoğalmasıyla birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında işletmeler müşterilerin beklentilerine önem vermeye başlamıştır.

İşte tam bu noktada örgütlerde insan kaynağı ön plana çıkmıştır. Çünkü günümüzün bu yoğun rekabet ortamında mevcut pazar payını artırarak örgütünün büyümesine yardımcı olacak, bunun için gerekli projeler üreterek örgütünü rakiplerinden daha ön plana çıkaracak olan unsurun insan kaynağı olduğu bir gerçektir. 20. yüzyılın başında Klasik Teori anlayışı ile geri plana atılan örgütlerdeki insan faktörü 20. yüzyılın sonlarında ön plana çıkmaya başlamış ve günümüzde örgütlerin rakiplerine karşı en büyük silahı haline gelmiştir (Koçel, 2003: 195).

Küreselleşme ile birlikte çağımızda insanların yaşam tarzlarında ve beklentilerinde meydana gelen değişiklikler bazı sektörlerin daha çok büyümesine neden olmuştur. Bu sektörlerin başında hizmet sektörü gelmektedir. Hizmet sektörü günümüzün en hızlı büyüyen ve en fazla istihdama sahip olan sektörü konumuna gelmiştir. 40 yıl öncesinde bilgi ve hizmet işi yapan insanların toplam istihdam içindeki oranı üçte birden az iken bugün gelişmiş ülkelerde % 75'leri oluşturmakta ve bu oran her geçen gün artmaktadır (Drucker, 1994: 123). Ülke ekonomisi içinde büyük paya sahip olan hizmet sektörü beraberinde bu sektörde kalitenin önemini ortaya çıkarmıştır.

Hizmet sektöründeki verimsizlik, etkinsizlik ve kalitesizliğin, sosyo-ekonomik açıdan diğer sektörleri de etkilemesi neticesinde bu sektörde kalite bilincinin sistematik bir şekilde yükseltilmesi gerekli olmaktadır (Özgen ve Türk, 1997: 81).

Buna ek olarak, müşterilerin beklentilerinin en kısa sürede yerine getirilmesi, hatta ortaya çıkması muhtemel müşteri ihtiyaçlarının müşteri tarafından dile getirilmeden önce çözülmesi anlayışı ortaya çıkmıştır. Çünkü, işletmeler gerek müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutarak ve gerekse müşterilerin beklentilerinin ötesinde hizmet vererek mevcut pazar paylarını korumak ve hatta yeni pazarlar bulmak zorundadırlar.

Bu gelişmeyle birlikte örgütlerde insan kaynağının ne kadar önemli olduğu bir kez daha anlaşılmıştır. Çünkü, hizmet sektöründe işgören ve müşteri daima yüz yüzedir ve hizmet işletmelerinde üretim ve tüketim aynı zamanda gerçekleşir. Müşteri ihtiyaçlarının en kısa zamanda gerçekleşmesi anlayışından hareketle, günümüzün modern yönetim yaklaşımlarından olan personel güçlendirme yönetim tekniğinin otel işletmelerinde kullanılması bu işletmelere başta müşteri memnuniyetini daha üst seviyelere çıkarmak gibi pek çok avantaj sağlayacaktır. Çünkü, personel güçlendirme işgörelere sahip oldukları işlerde geniş yetkiler ve sorumluluklar vererek, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin daha kısa sürede karşılanmasını sağlar (Cacioppe, 1998: 264).

Bu bağlamda araştırmamızın amacı, personel güçlendirme yönetim tekniğinin otel işletmelerinde uygulanıp-uygulanmadığını tespit etmek ve bu yönetim tekniğinin otel işletmelerinde kullanılmasının önemini ortaya koymaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Personel güçlendirme endüstri işletmelerinden hizmet işletmelerine ve hizmet işletmelerinin önemli bir sektörü olan turizm işletmelerine kadar hemen her sektörde uygulanabilecek bir yönetim uygulaması şeklindedir.

Personel güçlendirme, modern şekliyle, 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır ve dönemin etkili bilim adamları tarafından savunulmuştur. Örgütlerde güçlendirilen işgörenin diğer işgörelere rehberlik etmesi, işgörelere sorumluluk verilmesi ve örgütlerin amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için personelin güçlendirilmesi önerilmiştir.

Conger ve Kanungo (1988), yönetim uygulamasında güçlendirmeyi ilişkisel ve güdüsel yapı olarak incelemek gerekir. Bir personel güçlendirme tecrübesinin etkisi, delegasyon, katılımcılık ve kaynak paylaşımı ile aynı düzeyde mi gerçekleşmektedir? Bu nedenle, gücün ve dolayısıyla güçlendirmenin de psikolojik taraflarının da incelenmesi gerekliliğine işaret etmişlerdir.

Conger ve Kanungo (1988), personel güçlendirme teorisini Bandura'nın (1997) öz yeterliliğin güdüsel yapısına dayandırmışlardır. Bu yazarlar personel güçlendirmeyi optimum düzeyde çalışanın performansındaki ya da öz yeterlilik hissindeki artışla izah edilebileceğini işleri sürmüşlerdir.

Conger ve Kanungo (1988), 3 aşamalı modellerinde, personel güçlendirmeyi etkileyen önemli unsurları tanımlamışlardır. İlk olarak, psikolojik güçsüzlük haline yol açan (örgütsel faktörler, yetersiz iletişim ve rekabet baskısı), denetim ve gözetim (otoriter yönetim, negatif yaklaşım), ödül sistemleri (şartlı olmayan ödüller, teşvik ediciliği az ödüller) ve iş dizaynı (rol belirsizliği, gerçekçi olmayan hedefler) gibi durumlar belirlenmiştir. Sonra amaç belirlemesi, geri bildirim sistemleri ve iş

zenginleştirmesi gibi personel güçlendirmeyi ele alacak yönetsel taktikler kullanmışlardır.

Conger ve Kanungo (1988) daha sonra, çalışanların öz yeterliliklerini harekete geçirmek için çeşitli araştırmalar yapmışlardır.

Spreitzer, Kizilos ve Nason (1997), Amerikalı yönetici ve çalışanlarda yaptıkları araştırmalar neticesinde güçlendirmenin ve güçlendirilmenin farklı boyutlarının (etki, anlam, yetkinlik ve otonomi) iş verimliliği ve iş tatmini üzerinde olumlu, iş stresi üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu bulmuşlardır.

Spreitzer (1995), güçlendirilmenin iş verimliliğine ve yaratıcılığa katkısının olduğunu da iddia etmiştir.

Hammuda ve Dulaimi (1997), çalışmalarında üç farklı endüstrideki (hizmet, üretim ve yapı) organizasyonların güçlendirme uygulamalarını araştırmışlardır. Bu amaçla güçlendirme programlarına karşı yöneticilerin algılarını incelenmiştir. Çalışmada hizmet ve üretim endüstrileri için bir anket formu, yapı endüstri için ayrı bir anket formu hazırlanmıştır. Çalışmanın sonuçları, güçlendirme uygulamalarının pek çok organizasyon tarafından hem bireysel bazda hem de organizasyon bazında büyük bir avantaj olarak algılandığını ve güçlendirme uygulamalarının çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini, örgütsel bağlılığını ve yaratıcılığını arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Sweetland ve Hoy (2000), çalışmalarında öğretmen güçlendirme ve okul başarısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmayı 86 tane orta okulda yürütmüşlerdir. Çalışmada öğrenciler ve öğretmenler için hazırlanmış olan anket ile veriler toplanmıştır. Çalışmanın sonuçları okulların başarısında öğretmenlerin güçlendirilmesinin önemli

olduğunu desteklemiştir. Çalışmanın sonucunda organizasyonun yapısı ve öğrencilerin başarısı arasındaki ilişkiyi açıklayan teorik bir model önerilmiştir.

Personel güçlendirmeye ilgili olarak ülkemizde daha önce yapılan çalışmalar mevcuttur.

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

Gümüş (2001), toplam kalite yönetimi temelinde yetkilendirmeye geçişin aşamalı bir süreç olarak uygun olduğunu iddia etmiştir. Verilerin anket yoluyla elde edildiği bu çalışmanın sonucunda, TKY sistemine sahip işletmelerde yetkilendirmenin uygulanmasının alt yapısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Memiş (2002), güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkisi incelenmiş ve bu çalışmanın sonucunda da personel güçlendirmenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırdığı görülmüştür.

Akhan (2002), örgütsel değişim ihtiyacı karşısında personel güçlendirmenin zorunluluğu üzerinde durmuştur. Değişime olan direncin kırılmasında ve çevre şartlarındaki değişime, örgütün personel güçlendirme ile daha çabuk adapte olabileceği sonucuna varmıştır.

Ceylan (2002), hizmet sektörünün bir parçası olan bankacılık alanında gerçekleştirdiği çalışmada; çalışanların bazı demografik özellikleriyle, güçlendirme algıları arasında anlamlı bir fark olup-olmadığını incelemiştir. Verilerin anket metodu ile toplandığı bu araştırmanın sonucunda güçlendirme algısı ile çalışanların cinsiyetleri ve çalışma süreleri gibi demografik özellikleri arasında anlamlı ilişki olmadığı, buna karşılık güçlendirme algısı ile eğitim seviyesi arasında eğitim seviyesi arttıkça algılan

güçlendirme düzeyinin de arttığı yönünde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Erdil ve Keskin (2003), güçlendirme, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yoluyla gerçekleştirdikleri bu araştırmalarının sonucunda; güçlendirme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, ancak güçlendirme ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Sağlam Arı (2003), yönetenler ve yönetilenler arasındaki güvenin, personel güçlendirme ile ilişkisinin boyutlarını incelemiştir. Bir doktora tezi olarak hizmet sektörünün önemli bir parçası olan ticari bankalarda yapılan çalışmanın sonucunda; astların yöneticilerine duyduğu duygusal ve bilişsel güven, astların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerine yol açmaktadır.

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. Bir yüksek lisans tezi olan araştırmanın sonucunda otel işletmelerinin personel güçlendirme yönetim uygulamaları için uygun olduğunu ve yöneticilerin de personel güçlendirme tekniğini işletmelerinde uygulama fikrine olumlu baktığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada ise, üretim ve tüketimin aynı anda olduğu turizm sektöründe, personel güçlendirme uygulanmasının, müşterilerin sorunlarının daha kısa zamanda çözebileceğinin önemi vurgulanacaktır.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bir örgütte çalışanların gerektiğinde işleriyle ilgili inisiyatif kullanabilmeleri anlamına gelen personel güçlendirmeye olan ihtiyaç, her geçen gün daha da artmaktadır. Son yıllarda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri yeni sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Çünkü işletmeler ne kadar hazırlıklı olurlarsa olsunlar, beklenmedik yeni bir değişim her şeyi alt üst edebilmektedir. Bunun da ötesinde, işletme yöneticileri önemli sorunlarla uğraşırken, işletme çalışanlarının görevleri başında karşılaştıkları bir takım sorunları ya da işletmeyi geliştirebilmek adına üstlenebilecekleri fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları da takip edememektedirler. İşletme yöneticilerinin buna ne zamanları, ne de enerjileri yeterli olmaktadır. Dolayısıyla bir çok işletme artık çalışanlarını güçlendirmenin bilincine varmışlardır.

Bu araştırmanın amacı, hizmet işletmelerinin en önemli parçası olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların ne derece güçlendirildiklerini tespit etmek ve personel güçlendirmenin otel işletmelerinde uygulanmasının faydalarını ortaya koymaktır.

3.1. MATERYAL

Bu çalışmada veriler, Ankara İli'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personel ile yüz yüze anket tekniği kullanılarak doldurulan anketler yoluyla elde edilmiştir. Ankara'da yer alan yaklaşık 25 tane 4 ve 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Bunlardan 15 tanesine toplam 500 adet anket formu bırakılmış ve 11 tanesinden toplam 255 tane anket formu geri dönmüş olup, anket formlarının geri dönüş oranı % 50,5 tir. Diğer taraftan, otel işletmelerinde işgücü devir hızı yüksek olduğu için, işgören sayıları yaklaşık olarak verilmiş olup, söz konusu 25 otelde yaklaşık olarak 2500 personel

mevcuttur. Bu durumda % 5 örnekleme hatasına göre en az 333 anket formunun değerlendirilmesi gerekir (Baş, 2003: 46). Ancak, sadece 255 anket geriye dönmüştür.

Anketteki sorular kapalı uçlu olup, 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Deneklerden; her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir (1:Kesinlikle katılmıyorum,.....5:Tamamen katılıyorum).

Anket formları 2 bölümden ve toplam 22 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümündeki 10 soruda ankete katılan kişilerle ilgili genel bilgileri içeren demografik sorular; ikinci bölümde ise Spretitzer (1995)'den alınan ve 12 sorudan oluşan, işgörenlerin ne kadar güçlendirildikleri ya da kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak ne kadar güçlü hissettiklerini ölçmemize yarayan güçlendirme ifadeleri mevcuttur.

Güçlendirme düzeyini ölçmek için kullanılan 255 deneğe ilişkin veriler SPSS/PC (10.0) (Statistical Package of Social Science) paket programında değerlendirilmiştir. Değerlendirmede "t testi", kullanılmıştır.

3.2. YÖNTEM

Araştırmada, ankete katılan işgörenlerin soruları doğru olarak cevapladıkları, katılımcıların anketteki ifadeleri yanıtlarken hiçbir şekilde yönlendirilmedikleri varsayılmıştır.

Bu varsayımlar çerçevesinde araştırmaya başlarken temel yargı, bir örgüt içindeki yöneticilerin kendilerini astlarına göre daha çok güçlendirilmiş hissettikleridir. Bu amaçla aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

Hipotez 1: Otel işletmelerinde çalışan yöneticiler kendilerini astlarına göre daha çok güçlendirilmiş hissederler.

Hipotez 2: Otel çalışanlarından; öğrenim düzeyi yüksek okul ve daha yüksek olanlar kendilerini, eğitim düzeyi lise ve daha altı olan çalışanlara göre daha güçlü hissederler.

Hipotez 3: Otelerde 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.

Hipotez 4: Çalışma süresi olarak 10 yıl ve daha fazla süre ile çalışmış ve daha tecrübeli olan personel kendisini, tecrübesiz işgörenler (10 yıldan daha az süre otel işletmelerinde çalışanlar) e göre daha güçlü hissederler.

Hipotez 5: Otel çalışanlarından 1000 YTL ve üzerinde maaş alanlar kendilerini, daha az maaş (1000 YTL'den az) alan çalışanlara göre daha çok güçlendirilmiş hissederler.

Hipotez 6: Otel çalışanlarından şu an çalıştıkları otelde 5 yıl ve daha uzun süre çalışmış olanlar, aynı otelde 5 yıldan daha az çalışmış olanlara göre kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissederler.

4. GÜÇLENDİRME KAVRAMI

4.1. GÜÇLENDİRMENİN TANIMI

Güçlendirme ile ilgili olarak oldukça fazla ve değişik tanımlar yapılmıştır. Bunlardan birkaçı şöyledir:

“Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme sürecidir” (Koçel, 2003: 414).

“Bireyin diğerine oranla sahip olduğu güç ve kontrol ve bu güç ve kontrolü görece güçsüz olan kişilere devretmesidir” (Coşkun, 2002: 220).

“Karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır.” (Cunningham ve diğerleri, 1996: 89).

“Biçimsel, örgütsel uygulamalar ve biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla güçsüzlüğe götüren şartların ortadan kaldırılması için örgüt üyeleri arasında kendini yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi sürecidir.” (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

“Çalışanların işleriyle ilgili kararları vermede inisiyatif kullanarak, üst yönetimin kontrolüne ihtiyaç duymadan karar alabilecekleri ve problem çözebilecekleri seviyeye ulaştıran bir yönetim tekniği (felsefesi) dir.” (Spreitzer, 1995: 1442).

İşgörenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sağlanmasıdır (Erstad, 1997: 325).

Hiyerarşide alt düzeyde yer alan personel ile, örgüt performansı hakkındaki bilgileri paylaşma, örgüt performansına dayalı ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek bilgileri sunma ve ilgili kararları alma gücünü personele verme işi olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992: 32).

Astın gücünü artırmak değil, astın işiyle ilgili beceri ve yeteneklerini ortaya koymasına yardımcı olmaktır (Lee ve Koh, 2001: 685).

Başka bir ifadeyle personel güçlendirme; “Müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilmek maksadıyla, çalışanlara yapacakları işlerde ihtiyaç duyacakları eğitim, geliştirme, kaynak kullanımı ve diğer araçların sağlanması ve bu konuda gereken üst yönetim desteğinin verilmesi yoluyla işlerindeki kararları alma hakkının ve sorumluluğunun işi yapana kalıcı olarak devredilmesidir.” şeklinde de tanımlanabilir.

4.2. GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ

Çevre şartlarının hızla değişimine paralel olarak gün geçtikçe değişen ve zorlaşan rekabet koşulları işletmelerde müşteri memnuniyetinin ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Bu da ancak müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme kapasitesi olan işlemlerce gerçekleştirilebilmektedir. Bununla birlikte, yükselen personel kalitesi ve beklentileri, demokratik anlayışın tüm örgütlerde öneminin artması, personeli güçlendirme kavramını işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi açısından daha önemli bir hale getirmiştir (Özgen ve Türk, 1997: 75).

Sorunlarla ilk olarak yüz yüze gelen ve müşteri isteklerine muhatap olan çalışanların, problemleri çözecek yetkiye ve beceriye sahip olmaması, sorunları çözecek personelin olaylara uzak kalması, çalışanları güçlendirme uygulamalarının nedeni olmakla kalmamış, aynı zamanda çalışanı güçlendirme uygulamalarının önemini daha da artırmıştır (Baltaş, 1999: 15).

Kısaca işletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere daha kısa zamanda ayak uydurabilmesi ve çalışanların iş tatminini artırmasının yanı sıra, işletmenin verimliliğini de artıran bir uygulama olması sebebiyle personeli güçlendirme

uygulamaları işletmeler açısından önemli bir yönetim felsefesi haline gelmiştir (Çöl, 2004: 12).

Çünkü güçlendirme uygulamalarıyla birlikte işletmenin amaçlarını ve kendi faaliyetlerinin bu amaçları nasıl etkilediğini gören çalışanlar, bireysel ve takım amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve kendilerinin işletme amaçlarına ne ölçüde katkıda bulduklarını anlayacaklardır. Bu durum onların yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarına ve iş tatminlerinin yükselmesine neden olurken, işletme amaçlarının da daha kısa sürede gerçekleşmesine yardımcı olacaktır (Doğan, 2003: 57).

4.3. GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

1920'lerde ortaya atılan ve F. W. Taylor'un babası sayıldığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'na göre düşünsel ve fiziksel işlerin birbirinden ayrılması gerekiyordu. Bu yaklaşımın kullanıldığı sistemde işçiler kendi yaptıkları faaliyetler dışında herhangi bir faaliyette bulunmuyorlar, işin düşünsel kısmı tamamen yönetim kademesine bırakılıyordu.

Daha sonra Hawthorne Çalışmaları olarak bilinen ve Elton Mayo önderliğinde yürütülen deneylerde işgörenlerin yönetime katılımının sağlanmasının hem manevi, hem de maddi faydalar sağlayacağı iddia edilmiştir. Bu yaklaşımın en önemli bulgusu; yakın denetim olmaksızın çalışanların kendi kendilerini motive edebilmeleri ve işlerini iyi bir şekilde yerine getirmenin mümkün olduğudur (Yıldırım, 2004: 94).

1950'lerde Mayo'nun görüşleri temel alınarak Maslow tarafından başlatılan ve beşeri ilişkiler olarak adlandırılan yaklaşıma göre işgörenler sahip oldukları yetenek ve kabiliyetleri kullanmak geliştirmek isterler ve değerli gördükleri çaba ve gayret isteyen hedefleri başararak tatmin olurlar.

Özellikle Mc Gregor'un Y Teorisinin insan doğasına daha olumlu bakması ve çalışanların özdenetim tercih edeceği, kendilerini gerçekleştirmek için örgüte katkıda bulunacağı ve bu yüzden motivasyon teşvikli iş dizaynı varsayımı personel güçlendirmeden yararlanma düşüncesinin temelini oluşturmuştur. Zaman içerisinde klasik örgütlerde görülen problemlerin çözümü için işgörenlerin katılımını sağlama düşüncesi ortaya çıkmıştır.

1970'li yıllarda çalışanların katılım hakları ve çalışanların isteklerinin yasal dayanağa kavuşturulması isteğini temel alan ve Batı Avrupa'da yaygın bir anlayış haline gelen Endüstriyel Demokrasi popüler bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır.

1980'lerde başlayan ve günümüze kadar devam eden dönemde, müşterinin faydası için firmaların tek amacının birbirleriyle rekabet ve bu rekabeti kazanmak olduğu düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu rekabeti kazanmada en önemli koşulu ise müşterinin bağımlılığını kazanmaktır. Bu düşünce, personel güçlendirmenin uygulama alanı bulmasına yol açmıştır (Yıldırım, 2004: 97).

Günümüzün iş dünyasında ise, müşteriler kraldır ve onların faydası için işletmeler birbiriyle rekabet etmeli ve bu rekabeti kazanmalıdırlar. Bu rekabeti kazanmak için gerekli olan esnek organizasyonlar, çalışanların katılımı ve kendilerini organizasyonlarına ve onun hedeflerine bağlı hissetmeleri iş tatminleri sayesinde, düşük personel devir hızı ise personel güçlendirme sayesinde sağlanacaktır (Yıldırım, 2004 :98).

1920'li Yıllar	İşçinin Uyum Göstermesi	Taylorist yaklaşım
1930'lu Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı Ve Elton Mayo	İşçilerin kendini motive edebilmesi ve iş görmesi yakın nezaret olmadan daha iyi sağlanabilir.
1960'lı Yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara “anamlı” işler sunmak.
1970'li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma
1980'li Yıllar	Çalışanların Katılımı	Yeni bir katılma biçimi olarak bu evrede, müşterek anlaşmadan çok işgören katılma biçimleri üzerinde durulur. KKÇ, kar paylaşma gibi örnekler sayılabilir.
1980'li Yılların Sonu	Güçlendirme	Çağdaş anlamda güçlendirme

Tablo 4.1. Güçlendirmenin Gelişim Seyri (Çöl, 2004 :4)

4.4. GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI

Güçlendirme, psikolojik olarak dört boyuttan (anamlılık, yetkinlik, otonomi ve etki) oluşan motive edici bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar, işle ilgili faaliyetlere pasif değil, aktif bir yönelimi ifade eder. Ayrıca, bunlardan herhangi biri diğerinin öncülü veya sonucu olmayıp, güçlendirme kavramının farklı yüzlerini ortaya koymaktadırlar. Güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden söz konusu dört boyut şu şekilde tanımlanmaktadır (Ceylan, 2005, :115).

4.4.1. Anamlılık (Meaning)

İşgörenin kendi değerleri, inançları ve davranışları ile, üstlendiği işin gerekleri arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemin bir göstergesidir. İşin gerekleri ile işgörenin inançları ve değerleri birbirine yaklaştıkça, işin birey için

taşıdığı önem artmaktadır. Diğer bir ifade ile, yürütülen işin gerekleri ile işgörenin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, aynı zamanda, o işgören için işin anlam düzeyini de göstermektedir (Spreitzer, 1995: 1443):

4.4.2. Yetkinlik (Competence)

Bireyin işini en iyi yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Başka bir ifade ile, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve bunu yapacak yetkisinin olmasıdır. Yetkinlik kavramı, global anlamda yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir (Ceylan ve diğerleri, 2005: 37).

4.4.3. Otonomi (Self Determination)

Otonomi, bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile otonomi, işgörenin çalışma esnasında sergileyeceği davranışlar, atacağı adımlar, izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda belirli sınırlar dahilinde özgürce hareket edebilmesidir (Spreitzer, 1995: 1443).

4.4.4. Etki (Impact)

İşgörenin, işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Otonominin bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusuyla alakalı olmasına karşın, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda otonomi, işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer, 1995: 1443-1444).

5. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME KAVRAMINA BENZER KAVRAMLAR VE FARKLILIKLARI

Çalışanları güçlendirme kavramı bazı yönetim kavramlarıyla benzerlik göstermektedir ve çoğunlukla da bu kavramlarla karıştırılmaktadır. Ancak dikkatlice incelendiğinde, çalışanları güçlendirme kavramının, benzerlikler içerdiği yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi kavramlardan çok farklı olduğu görülür. Bu farklılıklar daha çok uygulanma derecesi, uygulanış biçimi ve anlayış tarzıdır.

5.1. MOTİVASYON (GÜDÜLENME)

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren kavramlardan biri olan motivasyon hakkında psikologlar ve yöneticiler tarafından çok sayıda ve değişik tanımlar yapılmıştır. Psikologlara göre motivasyon; “Bir işi yapma ve onu sürdürme isteğidir.” (Baltaş, 2003: 182). “İstekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.” (Cüceloğlu, 1997: 229). “Kişiyi belli bir hedefe iten güdüleyici durum, hedefe ulaşmak için yapılan davranış ve hedefe ulaşmaktır.” (Morgan, 1998: 190). Yönetimcilere göre ise motivasyon; “Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.” (Can, 1997: 168). “Fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreçtir.” (Ceylan, 1998: 130).

Güçlendirme ise motive edici bir araç olmasına rağmen, uygulanışı ve kapsamı itibariyle motivasyondan farklıdır. Uygulanışının uzun bir süreci ve eğitimi gerektirmesinin yanı sıra, organizasyonun yapısından yönetim biçimine kadar bütün boyutları ile güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek şekle getirilmelidir. Bunun yanı

sıra çalışanın da kendisine verilen yetki ve sorumluluğu yönetebilme becerisine sahip olması (değilse bu donanıma kavuşturulması) gerekir.

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları da farklıdır. Motivasyonun hareket noktası, komuta ve kontrol iken cevabını aradığı soru “Personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davransın?” sorusudur. Burada amaç davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise, hareket noktası “Personelin kendisini yetiştirme ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusudur (Coşkun, 2002: 220-221).

Daha açık bir ifade ile motivasyon kavramında kontrol edilen yönlendirilen ve yönetilen bir işgören profili vardır. Halbuki güçlendirme kavramında kontrol çalışanın kendisindedir ve işletmenin asıl amacı işinde başarılı olabilmesi için işgörenin kendisini yetiştirme ve işi ile ilgili kararları üst yönetimin denetimine ihtiyaç duymadan alabilmesidir (Çöl, 2004: 16).

5.2. YETKİ DEVRİ

Güçlendirme kavramı ile en çok karıştırılan kavramlardan bir tanesi de yetki devridir. Güçlendirme ile yetki devri arasında çok yakın bir ilişki olmasına rağmen, tamamen aynı olduğunu söyleyemeyiz (Coşkun, 2002: 221).

Yetki devri; bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile belirli şartlar altında bir astına devretmesi ve gerekli gördüğünde tekrar geri almasıdır. Burada esas olan yöneticinin kendisine ait olan bir seçim hakkını kendisinin kullanmaması, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasıdır (Çınar, 2001: 1). Yani sorumluluk hala yöneticinin kendisindedir.

Güçlendirmede ise işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi; yetki ile birlikte sorumluluğu ve kontrolü de devralması gerekmektedir. Dolayısıyla burada geçici bir yetki devri söz konusu değildir. Zira yetki zaten işi yapanındır (Coşkun, 2002: 221). Bunun yanı sıra güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmek amaçlanmaktadır (Koçel, 2003: 415-416).

Güçlendirme ile yetki devrinin benzerlik gösterdiği en önemli nokta ise, her ikisinde de görev ve sorumluluğun bir asta verilmesidir.

Bunun yanı sıra, güçlendirme ve yetki devrinin benzerlik gösterdiği diğer bir nokta ise, bir işle ilgili sorunların ve bu sorunların ne şekilde aşılabileceğinin en iyi o işi yapan kişinin bileceği inancıdır (Çetin ve Günay, 2001: 759).

5.3. KATILIM

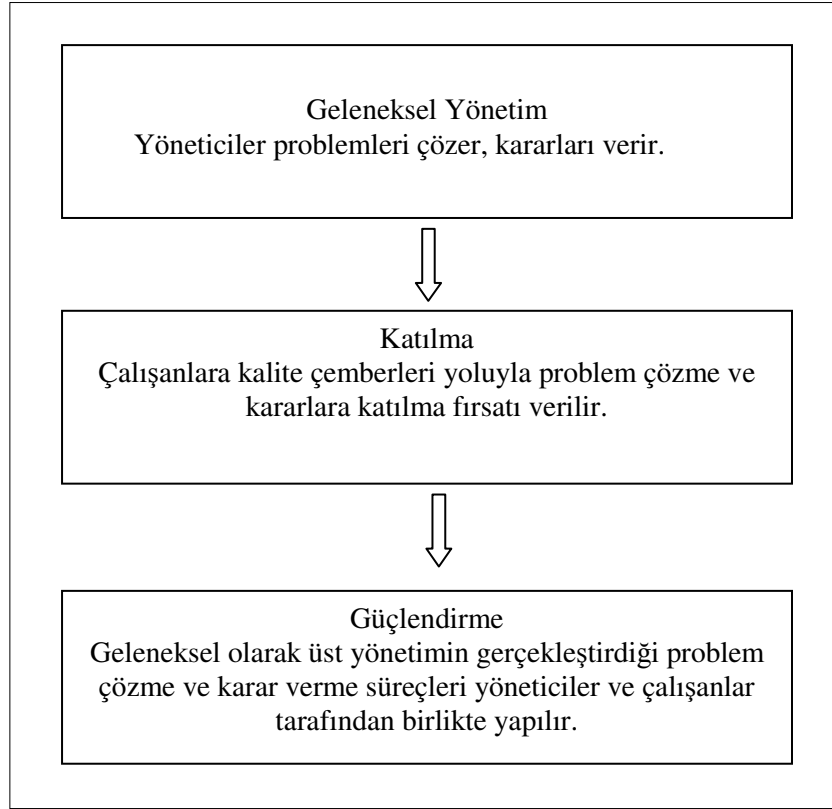
Güçlendirme ile katılım arasında da oldukça çok sayıda benzerlik vardır ve bu iki kavram da birbirleriyle zaman zaman karıştırılmaktadırlar. Katılım, bir grubun başlangıçta daha az güç sahibi olan üyelerinin o grubun yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreçtir (Dinçer ve Fidan, 1996: 390). Yönetime katılma ise, kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama sürecidir. Diğer bir ifade ile, karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve geliştirilmesi faaliyetidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 391-392).

Katılım güçlendirmenin ön şartlarından birisidir ancak kendisi değildir.

Katılım fonksiyonunun iki temel değişkeni işgören ve organizasyondur. Güçlendirmede de çalışanların özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara aktif olarak

katılmaları ve organizasyonun da bunu kabullenebilmesi söz konusudur. Ancak güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek kararların uygulamaya geçirilmesi sırasında da çalışanın aktif görev üstlenmesi söz konusudur. Bu bakımdan güçlendirmenin temelinde güçlendirilmiş çalışan ve güçlendirilmiş organizasyon vardır (Coşkun, 2002: 221).

“Diğer bir ifade ile katılımı çalışanlar karar süreçlerine belirli ölçüde ve imkan verildiği sürece katılabilirler. Oysa personel güçlendirmede çalışanlar devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler. Çünkü personel güçlendirmede kararları alan işi yapanın kendisidir. Yani kararların alınmasında imkan verildikçe sağlanan bir katılım değil, sürekli karar sürecinin içinde bulunma durumu vardır” (Çöl, 2004: 15).



Şekil 5.1. Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçiş (Randeniya ve Diğ. , 1995: 217)

5.4. İŞ ZENGİNLEŞTİRME

Personel güçlendirme ile benzerlik gösteren kavramlardan biriside iş zenginleştirmedir.

İşlerin içeriğinin motive edici faktörlerle doldurulması iş zenginleştirme olarak tanımlanmaktadır.

İş zenginleştirme bazı yönlerden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. İki kavram arasındaki en önemli fark, iş zenginleştirme çalışanların yaptıkları iş ile sınırlı kalırken, güçlendirme çalışanın bütün hayatını kapsayan bir yönetim tekniğidir (Çöl, 2004: 16).

İş zenginleştirme, çalışanlara belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma

yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine, alet ve teçhizatı seçme olanağını vermektedir. İş zenginleştirme çalışmalarında iki amaç vardır. Bunlar;

- Örgütsel etkinliği sağlama ya da geliştirmeye ilişkin amaçlar,
- Çalışanlarda iş tatmini ya da işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeye ilişkin amaçlardır.

İş zenginleştirme, etkili bir motivasyon tekniği olarak da kullanılmaktadır (Gürsözlü, 2006: 1).

Organizasyonda çalışanlara işi planlama ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Organizasyonda çalışanların işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilecek başlıca örneklerdir (Aktan, 2006: 1)

6. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI

Güçlendirme kısa sürede uygulanıp, sonuç alınabilecek bir yönetim tekniği olmayıp, birey üzerine odaklanan bir yönetim tekniğidir. Bu nedenle, güçlendirme uygulamalarından sonuç almak uzun zaman alır. Dolayısıyla, güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için, güçlendirmeye neden ihtiyaç duyulduğu, nasıl uygulanabileceği, uygulamada karşılaşılan sorunlar ve örgüte getireceği faydalar bir arada ele alınarak değerlendirilmelidir (Çöl; 2004: 24).

6.1. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ NEDENLERİ

Diğer yönetim kavramları gibi çalışanları güçlendirme kavramı da birtakım nedenlerin ortaya çıkması sonucu oluşmuş ve uygulama alanı bulmuş bir yönetim anlayışıdır. Personel güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenleri ve gelişmeleri şöyle sıralayabiliriz (Koçel 2003: 417-418):

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS (Management Information System, Yönetim Bilgi Sistemleri) uygulamalarındaki gelişmeler, organizasyonları orta kademeyi ortadan kaldıracı yönde etkilemiş ve “bölüm yöneticisi ile satış arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.”
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Personelin eğitim düzeylerinin ve beklentilerinin yükselmesi,
- Hem toplumsal düzeyde hem de organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak belirmesi: Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok

yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi Şirketi” olarak adlandırılabilen bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek “entelektüel sermaye” olarak adlandırılır. Değişen rekabet koşulları ve kalite kavramları işletmeler açısından müşteri istekleri ve bu isteklere hızlı cevap verebilmeyi ve sonuç olarak müşteri memnuniyetini en önemli başarı ölçütleri haline getirmiştir. İşletmeler bunları başarabilmek için bir arayış içerisine girmişler ve bu arayış onları “müşterilerle yüz yüze olan çalışanların müşteri isteklerine cevap verebilir seviye ve yetkide olmasının gerekli olduğu” sonucuna götürmüştür.

- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

Daha sonra rekabet avantajı sağlama yarışında insan (çalışan) ve onun sahip olduğu bilgi ön plana çıkmıştır. Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolaşan yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. Modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük ilişkisi, meslektaşlar ve takım ilişkisine dönüşmüş ve bu durum güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz bir hale getirmiştir (Doğan, 2003: 16).

6.2. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ

ÖZELLİKLERİ

Personeli güçlendirme uygulamalarının başarısı, uygulama ortamının sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Uygulama ortamının sahip olduğu özellikler üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; organizasyon özellikleri, yönetici özellikleri ve işgören

özellikleridir. Bu üç unsurun hangi niteliklere sahip olması gerektiğinin bilinmesi güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir öneme sahiptir (Koçel, 2003: 418).

6.2.1. Güçlendirme Uygulamalarında Organizasyon Özellikleri

Organizasyonların yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu etkiler aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2003: 418-419):

- Organizasyon yapısının basık olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- İş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak şekilde tasarlanması güçlendirmeyi etkiler.
- Misyon ve vizyonun açık ve net olarak tanımlanması ve paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır.
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin uygulanıyor olması, güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirir.
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması güçlendirmeyi etkiler.
- İşgörenin sürekli olarak kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması güçlendirmeyi etkiler.
- Çalışanın sadece çalışmalarının değil, tüm kişiliğinin ele alınması güçlendirmeyi etkiler.
- Vasıflı işgörenin bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması da güçlendirme üzerinde etkilidir.

6.2.2. Güçlendirme Uygulamalarında Yönetici Özellikleri

Çalışanları güçlendirme çalışmalarından istenilen sonuçların alınmasında etkili olan bir diğer önemli unsur da yönetici yapısıdır. Yöneticinin güçlendirme kararının

alınmasından başlamak üzere her safhada uygulamaya destek vermesi ve inanması büyük önem arz etmektedir. Çünkü yöneticilerin inanmadığı ve destek vermediği hiçbir uygulamanın başarıya ulaşması mümkün değildir. Yönetici inanç ve desteğinin olmadığı durumlarda yapılan uygulamalar işletmelere zarar veren acı tecrübelere dönüşmektedir. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için yöneticilerin güçlendirmenin uygulanabilirliğine ve faydalı olacağına inanmaları ve desteklemeleri gerekir (Çöl, 2004: 31).

Personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır (Koçel, 2003: 419):

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma (problem çözme yaklaşımı) ortamı güçlendirmeyi etkiler.
- Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.
- Organizasyonlarda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin feedback veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Yöneticiliğin “emir-komuta ve kontrol” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk (coaching) yapma” olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

6.2.2.1.Yöneticilerin Yetkilendirmeyi Uygulamama Sebepleri

Yöneticilerin işgörenleri yetkilendirmemeleri için bir çok neden vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Johnson, 1993: 192, aktaran, Çınar, 2001: 5):

- Yönetim ve çalışanlar arasındaki geleneksel iş bölümü kavramı ve bu bölüme destek olan fikirler, yöneticilerin işgörenlerini yetkilendirmemelerinin ilk nedenidir.
- Çoğu yönetici çalışanların 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.
- Astların eğitimindeki yetersizlik.
- Özgüveni olmayan yöneticiler işgörenleri yetkilendiremezler. Bu nedenle bir kişi kendisine güveniyorsa diğer kişilere de güvenecektir.
- Yöneticiler organizasyonda vazgeçilmez olarak görülmektedirler. Bunlar olmadan başarının olmayacağına inanırlar.

6.2.3. Güçlendirme Uygulamalarında Personel Özellikleri

Personel güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için işgörenin de eğitilmiş, becerikli ve sorumluluk almaya hevesli olma gibi taşıması gereken bazı özellikler vardır (Ceylan, 2002: 117).

Güçlendirme kavramı organizasyonun alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır. Buralarda çalışanlar arzu ettikleri sürece ve istedikleri derecede güçlendirme gerçekleşebilir. Yöneticileri öyle söyledi ya da istedi diye bu personel birden kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyeceklerdir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için en azından şu şartların gerçekleşmesi gerekmektedir (Koçel, 2003: 419):

- Personelin kendini iyi tanıması (yani kimdir, istekleri ve kariyer hedefleri nelerdir, kuvvetli-zayıf yönleri nelerdir) güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sürekli kendisini geliştirme arzusunun olması güçlendirmeyi etkiler. Güçlendirme uygulamalarının hedeflediği özelliklere sahip personele ulaşmak için onlara eğitim ve geliştirme imkanlarının sunulması gerekmektedir.
- Değişime açık olan ve değişimi kolay kabul eden çalışanları güçlendirmek daha kolaydır. Her çalışan takımlara girip girmeme kararını, işinde göstereceği gayretin ve işe katacakları enerjilerinin seviyesini kendisi belirler.
- Kendine güven derecesi yüksek olan personeli güçlendirmek nispeten daha kolaydır. Dolayısıyla işletmelerde karar alacak, aldığı kararları uygulayacak, karşılaştığı sorunlar karşısında insiyatif kullanacak, yaptığı işlerin sonuçlarını değerlendirecek ve sorumluluğunu üstlenecek personelin özgüvene sahip olması çok önemlidir.
- Personelin dinleme ve feedback alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler.
- Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir.

Güçlendirme uygulamaları ancak işletmenin temelini teşkil eden bu üç unsurun uyumlu bir birlikteliğinde başarıya ulaşabilecektir.

6.3. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE UYGULAMASI

Personel güçlendirme uygulamaları birkaç günde gerçekleştirilebilecek ve sonuç alınacak bir uygulama değildir. Güçlendirme çalışmaları insan üzerine odaklandığı için yaşanacak değişim ve uygulamalardan sonuç almak belirli bir süreç sonunda gerçekleşecektir. Çünkü güçlendirme aşama aşama uygulanan ve her aşamada gerekli özümsemeler sağlandıktan sonra diğer aşamalara geçilen bir süreçtir.

6.3.1. Güçlendirmede Temel Aşamalar

Yöneticilerin değişim çabalarında başarılı olmak için işgörenlerin önyargılarını, fikir farklılıklarını ve müşterilerle ilişkilerini anlamada önemli bir analitik araç olarak gördüğü personel güçlendirme altı aşamadan oluşmaktadır.

Birinci aşamada yönetici kararlar almakta ve takıma bildirmektedir.

İkinci aşamada işgörenlerle daha samimi olarak ilgilenilmektedir. Araştırmalar zamanının büyük bölümünü işgörenleriyle karşılıklı iletişime ve onların kişisel sorunlarını tartışmaya ayıran yöneticiler tarafından idare edilen takımların daha yüksek performansa sahip olduklarını göstermektedir.

Üçüncü aşamada insanların zayıf yönleri üzerinde yoğunlaşmak yerine, güçlü tarafları temel alınmaktadır.

Dördüncü aşamada eğitim ve geliştirme aracılığıyla insanlara yatırım yapılmaktadır. Çünkü eğitim verilerek elde edilen faydalar eğitim maliyetlerini önemli ölçüde aşmaktadır.

Beşinci aşamada işgören performansına ve stratejik amaçlara ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır. Çalışanların “büyük resmi” anlaması ve ne yapmaya devam edeceği çok önemlidir. Bunun teşvik edilmesi uygun bir örgüt ortamının oluşturulmasıyla mümkündür.

Altıncı ve son aşamada ise işgörelere denetim hakkı verilmektedir. İşgörelere kendi yetkilerini kullanmalarına imkan tanıyan araçlar ve güven ortamı sağlanmakta ve güçlendirme gerçekleşmektedir.

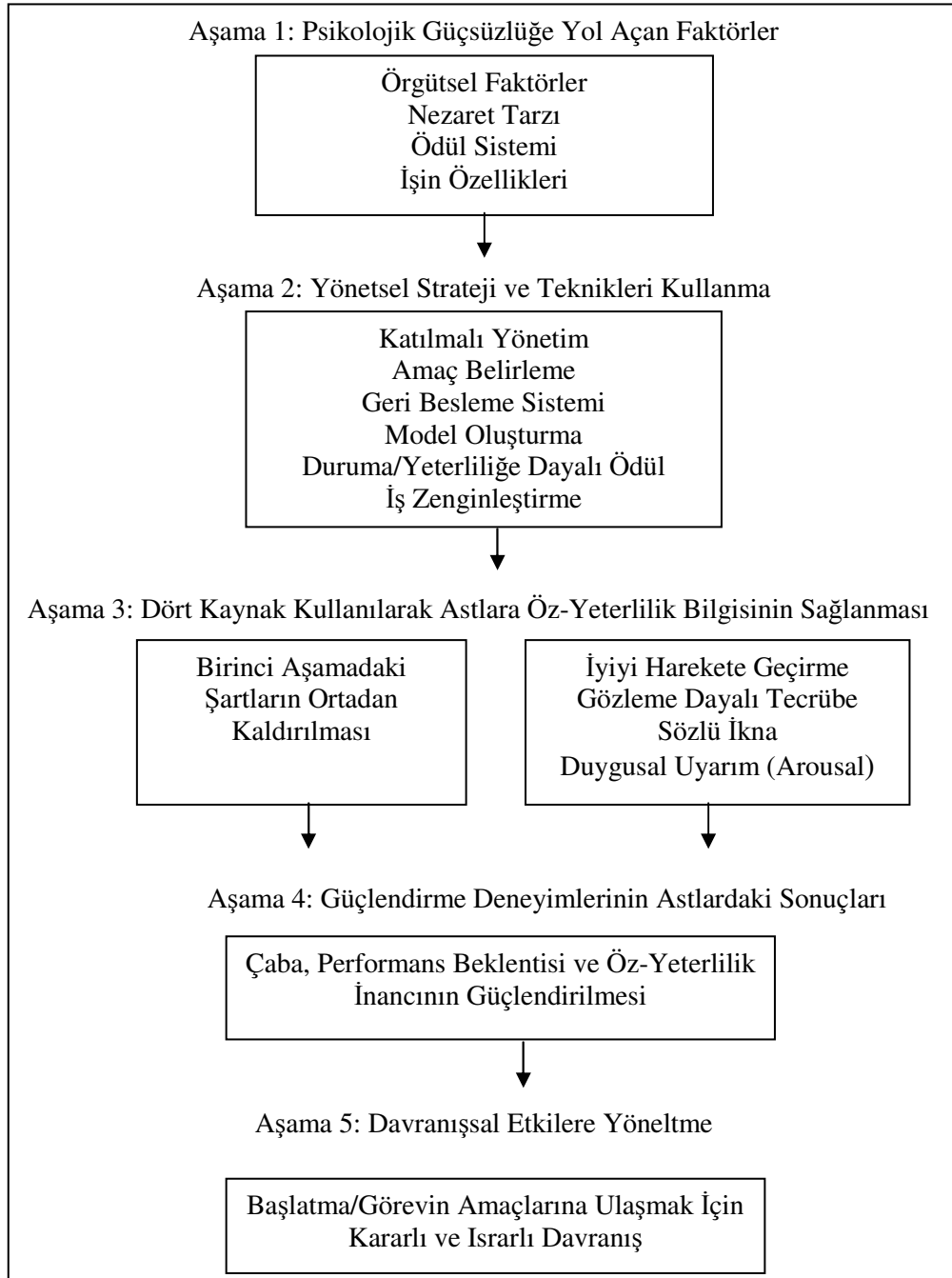
6.3.2. Çalışanları Güçlendirme Uygulamaları

Organizasyonda çalışanları güçlendirme kararı alındıktan sonra bu kararı uygulayacak olan yöneticilerin belirli bir program dahilinde çalışması ve bir süreç

izleyerek uygulamayı hayata geçirmesi gerekmektedir. Aşağıdaki şekilde uygulamaya dönük bir yetkilendirme sürecinde yapılması gereken işlevler görülmektedir.

Güçlendirme sürecinin uygulanma aşamaları Şekil 4.1.'de ayrıntılı bir biçimde gösterilmiştir.

Şekil 6.1. Güçlendirme Sürecinin Uygulanma Aşamaları



Kaynak: (Conger ve Kanungo, 1998: 475)

Şekilde görülen aşamalardan birincisi çalışanları psikolojik güçsüzlük durumuna düşüren şartların belirlenmesi aşamasıdır. Teşhis aşaması da diyebileceğimiz bu aşamada nezaret tarzı, ödül sistemi, işin özellikleri ve örgütsel faktörler gibi başlıklar altında toplanan ve işgörelere güçsüzlük hissettiren faktörlerin neler olduğu tespit edilir (Erdoğmuş, 1997: 423).

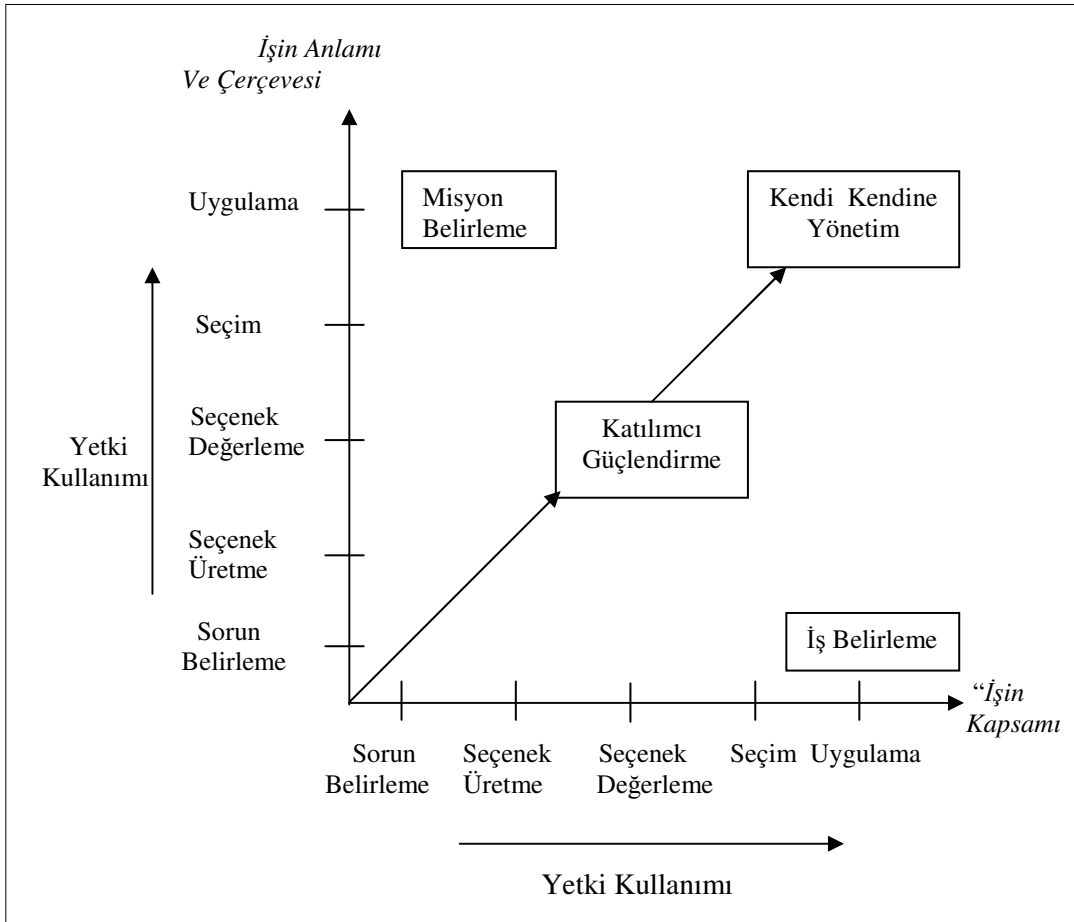
İkinci aşama yönetsel uygulamaların güçlendirilmesidir. Bunun başarılabilmesi için katımlı yönetim, amaç belirleme, geri besleme sistemi, modelleme, yeterliliğe dayalı ödül ve iş zenginleştirme gibi yönetim tekniklerinin bu aşamada uygulanması gerekmektedir (Erdoğmuş, 1997: 423).

Üçüncü aşamada güçsüzlük şartları tamamen ortadan kaldıracak olan kendine yeterlik bilgisinin sağlanması çok önemlidir. Çalışanı hem işi yapabileceğine inandırmak hem de bu inancını eğitim ve diğer uygulamalarla pekiştirmek esas olmalıdır (Erdoğmuş, 1997: 423).

Dördüncü aşamada çalışanın ortaya koyduğu çaba, kişisel yeterlilik inancının düzeyi ve gösterdiği performans değerlendirilerek, bunların kuvvetlendirilmesine çalışılır (Erdoğmuş, 1997: 423).

Beşinci ve son aşamada ise görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesi için çalışana inisiyatif kullanma imkanının verilmesi, motivasyonunun sağlanması ve güçlendirme uygulamalarında ısrar edilmesi gerekmektedir (Erdoğmuş, 1997: 423).

Güçlendirmenin temelini personelin yaptığı işi benimsemesi, işin kapsamı, anlamı ve çerçevesi konularında kararlarını kendileri alıp, uygulayarak sonuç üretmesi oluşturmaktadır (Koçel 1999: 325).



Şekil 6.2. Çalışanları Güçlendirme Ölçeği (Koçel, 2003: 421).

Şekilde görüldüğü gibi merkezden uzaklaştıkça personelin katılımı artmakta, güçlendirme gelişmekte ve en uç noktada kendi kendine yönetime ulaşılmaktadır. Kendi kendini yöneten takımlar bazında yapılanmış örgütlerde görünüm bu şekildedir. Bu noktada güçlendirme en yüksek düzeyde olup tüm takım elemanları misyon ve vizyon doğrultusunda, kendi işleri ile ilgili olarak "işin anlam ve çerçevesi" ve "işin kapsamına" ait kararları vererek, uygulamakta ve sonuç üretmeye çalışmaktadır (Koçel, 2003: 422).

Görüldüğü gibi çalışanların karar sürecine ilişkin katılım dereceleri farklı şekillerde güçlendirme uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Ekip çalışanları ile yöneticiler arasında işin kapsamı ve işin anlam ve çerçevesi ile ilgili karar verme ağırlıkları güçlendirmenin bir derece sorunu olduğunu göstermektedir. Ekip ile yönetici

arasında oluşturulacak güçlendirme ilişkisinde, ekibin ağırlığı artarken, yönetimin ağırlığı azalmaz, fakat arka planda kalmaktadır. Yöneticinin ağırlığı destekleyici niteliktedir.

6.4. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

“Bütün yönetsel uygulamalarda olduğu gibi personel güçlendirme sürecinde de çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar organizasyonun yapısından, yöneticilerden veya işgörenlerden kaynaklanan sorunlardır. Bu sorunların mümkün olan en kısa zamanda tespit edilerek, güçlendirme uygulamalarının başarısını engellemesi önlenmelidir. Bu tür sorunlara en kısa zamanda çözüm üretme görevi de şüphesiz yöneticilere düşmektedir.” (Çöl, 2004: 41).

Organizasyonun yapısından kaynaklanan sorunların başlıcası organizasyonun yapısının basık olmamasıdır. Hiyerarşinin çok olması personel güçlendirmeyi güçleştirir. Bunun yanı sıra organizasyonda ödül ve ceza sisteminin açık olması gerekir. Başarıyı ödüllendiren bir organizasyon yapısında işgörenler başarmak için daha çok çaba sarf ederler.

Yöneticilerin güçlendirme uygulamalarındaki yeni rollerini benimsemeyip, bu rolü şüphe ile karşılamaları ve rollerinin gereğini yeterince yerine getirememeleri çok sık karşılaşılan sorunlardandır. Personel güçlendirme uygulamalarının öngördüğü yönetici; komuta-kontrol odaklı yöneticilik anlayışı yerine yol gösteren ve koçluk görevini yerine getirerek gelişmeyi destekleyen yöneticidir (Koçel, 2003: 424).

Bu rolü güç kaybı ya da mevkiine tehdit olarak gören ve rolünü tam olarak anlamayan yöneticiler de uygulamalar açısından sorun olmaktadır. Nitekim yapılan birçok araştırma yöneticilerin yetki devri ve personelin güçlendirilmesinden gizli

gizliye bir endişe ve korku duyduğunu ortaya koymaktadır. Bunu başlıca sebepleri şöyle sıralanabilir (Çetin ve Günay, 2001: 761-762):

- Kendi güç ve otoritesinden kaybetme korkusu,
- Astlarına olan güvensizlik,
- İletişim azlığı,
- Kendim en iyisini yaparım anlayışı,
- Çalışanların birçok hata yapabileceği kaygısı,
- Çalışanlardan eleştiri alma kaygısı,
- Zaman bulamama bahanesi,
- Güçlendirmenin zamanla yöneticinin makam ve mevkiine bir tehdit oluşturabileceği endişesi.

Personel güçlendirmenin başarısını engelleyen diğer bir unsur ise rolünü tam anlamayan, yeniliğe ve gelişime isteksiz çalışanlardır. Güçlendirme uygulamalarına katılmakta isteksiz davranan bu çalışanlar, başarıma isteği ve inisiyatif kullanarak karar almaları ve bu kararları uygulamalarının yöneticiler tarafından mevkilerine bir tehdit olarak algılanabileceği ve bu sebeple işlerini kaybedebilecekleri endişesi taşırlar.

Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorun da güçlendirmenin özelliklerine bakılmaksızın tüm işletmelerde uygulanıp uygulanmayacağı konusundaki belirsizliktir. Bu konuda kesin ve yaygın araştırma sonuçları olmamakla beraber, işletmelerin sahip olduğu bazı özelliklerin güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığı söylenebilir. Bu özelliklerden başlıcaları şunlardır (Koçel, 2003: 424):

- Temel strateji olarak düşük maliyet ve yüksek üretim miktarının vurgulanması,
- Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması,
- Basit ve rutin teknolojinin kullanılması,

- İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
- Çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması,
- Çalışanların kişiler arası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olması.

6.5. GÜÇLENDİRMENİN BAŞARI KOŞULLARI

Çalışanları güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması hem çalışanlar hem de yönetim açısından önem taşımaktadır. Çünkü uygulamaların başarısız olması halinde, literatürde ve uygulamada iddia edilen, hayal kırıklığı, moral çöküntüsü, cesaretini yitirme, belirsizlik ve bir fırsatın daha kullanılmaması söz konusudur.

Güçlendirme uygulamalarında, diğer değişim felsefelerinde olduğu gibi, üst yönetimin aktif katılımı ve liderlik etmesi vazgeçilmez şartlardan birisidir. Bu anlamda güçlendirme uygulamalarını kolaylaştıran nitelikte liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra, güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için bilgi ve enformasyonun paylaşılması son derece önemlidir.

Güçlendirilmek isteyen işgörenlere kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim imkanları verilmeli ve ortamı yaratılmalıdır.

Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için gereken şartlar arasında çalışana özellikle para, araç ve gereç gibi kaynaklar tahsis edilmelidir (Koçel, 2003: 423).

Güçlendirme uygulamalarının başarı koşullarından birisi de güçlendirme yaklaşımı ile örgüt kültürü arasındaki etkileşimdir. Güçlendirme uygulamalarına ihtiyaç duyulup duyulmadığı, şayet duyuluyor ise hangi düzeyde güçlendirmenin uygulanabilir olduğu örgütsel şartlar analiz edilerek karara varılmalıdır.

Öte yandan, gerek yöneticiler ve gerekse çalışanların güçlendirme uygulamalarına hazır ve istekli olmaları temel şartlar arasındadır (Çöl, 2004: 44).

6.6. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ SONUÇLARI

Çalışanları güçlendirme uygulamalarının da diğer tüm yönetim uygulamaları gibi ulaşmak istediği amaçlar vardır. Belirlenen amaçların ve elde edilen sonuçların bilinmesi ve karşılaştırılması uygulamanın her aşamasında yapılan doğruların ve yanlışların belirlenmesi, ayrıca daha sonraki denemelere ışık tutması açısından önemlidir.

Güçlendirme çalışmalarıyla ulaşılmak istenen en önemli amaçlardan birisi müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez unsur olan müşterilerin ürün veya hizmet konusundaki problemlerinin en kısa zamanda çözülmesi temel amaçtır. Güçlendirme sonrası organizasyon yapısının daha basık hale gelmesi ve bu sayede çalışanların kendi işleriyle ilgili sorunlar karşısında hızla karar alabilmeleri karşılaşılan problemlerin kısa zamanda aşılmasını sağlayacaktır. Personelin güçlü kılınmasının çalışanlara, yöneticiye ve işletmeye sağladığı diğer avantajlar şunlardır (Çetin ve Günay, 2001: 762):

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yönetici açısından daha önemli konulara ayırmak üzere zaman tasarrufu,
- Bireysel gelişime imkan tanınması (hatalara hoşgörülü yaklaşım),
- Yaparken öğrenmeye imkan tanınması,
- Sorumluluk ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile işten, ayrılma veya çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunu bir diğerinin hemen doldurabilmesi vb.

Çalışanları güçlendirme uygulamalarına başvuran şirketlerden birisi Mazda'dır. Mazda, işe alma sürecinde insiyatif kullanabilen, takım üyesi olarak çalışabilen, çeşitli vasıflar ve görev dağılımı gerektiren bir çevre ile başa çıkabilen işgörenler bularak istihdam etmeye çalışmıştır (Murat, 2001: 124). Bu yolla üst yönetime daha önemli faaliyetler için zaman bırakılmış ve müşteri taleplerine daha kısa sürede çözüm üretme işi astlara devredilmiştir.

Çalışanları güçlendirme uygulamalarına başvuran diğer bir şirket ise Volvo'dur. İsveç'te Volvo Kamlar Fabrikası 9-15 üyeden oluşan 25 ayrı takım oluşturmuştur. Fabrika çalışma hayatının kalitesini artırmak amacıyla otonom çalışma grupları hazırlamıştır. Her bir takım otomobil üretiminin fonksiyonel bir alanında tam sorumluluğa sahiptir. Otomobiller kendi kendilerine hareket edebilen taşıyıcılar vasıtasıyla tüm fabrikada bağımsız bir şekilde hareket etmiştir. Muhtemel konuşmaları yapabilmek için fabrikadaki gürültü düzeyi azaltılmış olup, her biri pencereli, duşlu ve saunalı ve konforlu mola yerleri içeren çalışma alanlarına sahiptir. Bu fabrikada maliyetler normal bir fabrikanın maliyetinden yalnızca % 10 daha fazla gerçekleşirken, çalışma hayatının kalitesinde ve işgörenin işletme amaçlarına bağımlılığında olağanüstü artışlar olduğu gözlenmiştir (Memiş, 2002: 56).

Çalışanları güçlendirme aşamalarından biri olan öneri metodu ise British Gas şirketinde uygulanmıştır. British Gas üç yıl içinde işgörenlerinden 11.000 öneri almıştır. Bu önerilerin yaklaşık olarak % 10'u uygulamaya konmuş olmasına rağmen 10 Milyon Sterlin katma değer elde edilmiştir. British Gas'da öneri sunma esnasında işgörenlerin yönetime katılmasını teşvik etmek maksadıyla maksimum 15 sterlinlik bir ödül belirlenmiştir. Katma değeri artıran ve işletme amaçlarına uygunluk gösteren önerilerin

sahibi olan işgörenlere uygulamanın ilk yılı için maliyetler düştükten sonra geriye kalan katma değerın % 10'u ödül olarak verilmiştir (Memiş, 2002: 56).

Çalışanları güçlendirme uygulamalarını başarıyla gerçekleştirebilmek ve bu tekniği etkin olarak kullanabilmek için güçlendirmenin sınırlarını, güçlendirme öncesi yapılması gerekenleri, uygulamada çıkabilecek sorunları ve işletmeye getireceği katma değerleri önceden analiz ederek belirlemeye çalışmak faydalı olacaktır. Böylelikle güçlendirme uygulamalarından organizasyonların beklentilerinin daha gerçekçi olması sağlanmış olacaktır.

7. TURİZM İŞLETMELERİ

Turizm, para kazanma amacına dayanmayan, ve devamlı kalış biçimine dönüşmemek kaydıyla, yabancıların bir yerde konaklamalarından ve bir yere seyahatlerinden doğan olay ve ilgilerin tümü şeklinde ifade edilir (Ürger, 1992: 10). Bir başka tanıma göre ise; yerleşmek niyeti olmaksızın hava tebdili yapmak, tedavi edilmek, eğlenip dinlenmek gibi maksatlarla kültür ya da sanat hareketleri nedeniyle toplu ya da tek olarak yapılan seyahatlere turizm denir (Özdemir,1992: 19).

İkinci dünya savaşından sonra hızla gelişmiş, daha geniş halk kitlelerine ve uzak mesafelere yayılmıştır. Günümüzde parasal ve kitlesel bir hale gelen turizmin; yarattığı ekonomik ve politik etkiler, ülke ekonomilerinde ve özellikle uluslararası ekonomik ve politik ilişkilerde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum, yalnız uluslararası turizm hareketlerinden büyük pay alan gelişmiş ülkelerde değil, aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerde de turizme verilen önemi artırmaktadır. Ulusal ve uluslar arası düzeyde kazandığı dev boyutlarla turizmin; yatırımları ve iş hacmini genişleten, gelir yaratan, döviz sağlayan, yeni istihdam alanları açan, sosyal ve kültürel hayatı etkileyen, siyasal bakımdan da önemli toplumsal ve insancıl fonksiyonların gerçekleştirilmesini kolaylaştıran bir nitelik kazanması, ülkelerin dikkatinin bu ekonomik olay üzerine yoğunlaşmasına neden olmuştur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin karşılaştıkları ekonomik sorunların ve darboğazların aşılmasında, turizmin yarattığı dinamik ve ekonomik etkiler, söz konusu ülkelerin turizme daha çok önem vermesine neden olmuştur (Bulut, 2000: 71).

7.1. TURİZM İŞLETMELERİNİN TANIMI

Turistik ihtiyaçların karşılanması amacıyla üretim elemanlarının sürekli ve bilinçli biçimde bir araya getirilerek, kar için turizmle ilgili mal ve hizmetlerin

ekonomik prensiplere uygun olarak hazırlandığı, üretildiği, arz edildiği ve sonunda katma değer yaratıldığı ekonomik birimlerdir (Olalı ve Korzay, 2001: 14).

İnsanlar devamlı yaşadıkları konutlardan, zaman zaman değişik nedenlerle ayrılmak durumundadırlar. Bu, eş dost ziyaretleri, alışveriş, tatil, dinlenme, eğlenme, dini nedenler veya başka bir nedenle de olabilir. Bu kimseler yapılan bu faaliyetlerden belli bir süre sonra tekrar konutlarına dönmektedirler. Belli sürelerle yer değiştirme hareketlerinin olduğu turizm sektöründe, turistlerin gittikleri yerde konaklama vb. gibi çok önemli ihtiyacı karşılayan otel işletmeleri, turizm işletmelerinin en önemli parçası haline gelmiştir.

7.2. OTEL'İN TANIMI

İnsanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama ve daha sonra da yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten, aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına yönelik olarak sunan ticari nitelikli işletmelere otel denir.

Bir başka tanıma göre ise;

Kamuya hizmet eden, esas gayesi konaklama imkanı sağlamak olan ve yiyecek-içecek servisi, kat hizmetleri servisi, konsiyerj servisi, çamaşır yıkama kuru temizleme ve yatacak yer hizmeti bulunan yerlere otel denir (Mısırlı, 2001: 3).

7.3. OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHÇESİ

Türkiye’de konaklama hizmetlerinin geçmişi, eski hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Anadolu Selçuklular devrinde 12. yüzyılda Anadolu’nun kervan yollarında yapılmış olan kervansarayların sayısı 100 den fazladır ve bir kısmı bugün hala otel olarak kullanılmaktadır. Kuşadası’ndaki “Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı” ve Edirne’deki “Rüstem Paşa Kervansarayı” bunlara birer örnektir.

Osmanlı Döneminde kervansaraylarla birlikte gelir sağlama esasına dayalı şehir içi hanlar yapılmıştır. Hanlar, kervansarayların bulunmadığı yol boyu yerleşim birimlerinde kurulan yegane konaklama tesisleridir.

Modern anlamda ilk otel, 1892 yılında Wagon List (Uluslararası Yataklı ve Yemekli Vagonlar) tarafından ülkemize gelen seçkin konukları ağırlamak amacıyla İstanbul'da yaptırılan Pera Palas Otelidir. Birçok ünlü Türk ve yabancı misafirleri ve Ulu Önder Atatürk'ü ağırlayan klasik bir mimariye sahip Pera Palas Otelii 120 odalı ve 200 yataklıdır. Pera Palas Otelii ve 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Otelii, Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun o dönem içindeki en lüks oteli olarak görülmektedir (Şener, 2001: 7).

Daha sonra 1931 yılında İstanbul'da Park Otelii hizmete girmiştir.

Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel İstanbul Hilton'dur. 1950 yılında Türk Hükümetii ile Hilton Şirketi arasında yapılan anlaşma sonrasında 1955 yılında 29. Hilton Otelii hizmete girmiştir (Şener, 2001: 7).

Emekli Sandığı, büyük ve modern teknolojiye dayalı turistik teşekküller kurmak suretiyle, modern turizmin başlamasını ve turizm imkanlarının gelişmesini ve harekete geçirilmesini sağlamıştır. Bu amaçla 1958 yılında Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. kurulmuştur.

2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu ile birlikte Türkiye'de çok sayıda modern otel işletmeleri özel teşebbüsler tarafından yapılmaya başlanmıştır. Günümüzde, yılda 20 milyon yerli ve yabancı turiste hizmet verme kapasitesine sahip olan otellerin yapımına devam edilmektedir.

7.4. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Konukların konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik birimler olan otel işletmeleri bu bakımdan diğer ticari ve sanayi işletmelerinden farklı olarak şu özellikleri taşımaktadır:

7.4.1. Otel İşletmeleri Zamana Duyarlıdır

Otel işletmelerinde konuklara sunulan hizmetler ve imkanlar, talebin olmasıyla ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle talebi bulunmayan yiyeceklerin daha önceden hazırlanarak, talep olduğunda satılması söz konusu değildir. Bununla birlikte oteldeki bir oda günlük olarak satışa sunulur. Odanın her defasında satışa sunulduğu zaman süresi en çok bir gün/24 saattir. Herhangi bir günde satılmayan bir otel odasının başka bir günde satılması söz konusu değildir. Yani sunulan ürünler ve hizmetler zamana karşı duyarlıdır ve stoklanması da mümkün değildir (Şener, 2001: 10)

7.4.2. Otel İşletmeleri Emek-Yoğun İşletmelerdir

Otel işletmelerinin fonksiyonları yerine getirilirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyulur. Otelciliğin esası insana dayanır. Günümüzde pek çok sektör insan unsurunu mümkün olduğu kadar minimize etme çabası içindedir. Otel işletmelerinde ise otomasyonun kullanılabileceği alanlar oldukça sınırlıdır. Gerçek şahsi hizmetler makineleştirilemediği ve otomatikleştirilemediği için burada ana unsur insan gücüdür. Otelin temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servislerinin yapılması ve konukların karşılanması gibi olaylar ancak insan tarafından ve psikolojik tatminler de dikkate alınarak yapılır. Buna karşılık otellerde otomasyonun kullanılabileceği alanlar sadece muhasebe ve rezervasyon işlerinde bilgisayarın kullanılması ile sınırlıdır. Bu yüzden, otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir (Şener, 2001: 10-11).

7.4.3. Otel İşletmeciliği Dinamiktir

Konuklar konakladıkları otellerden sürekli olarak yeni hizmetler beklerler. Bu bakımdan otel işletmeleri konuklara teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla sürekli ve asgari konforu sağlamalı ama monotonluktan uzak olmalıdır. Ayrıca insanların sürekli olarak artan ve değişen ihtiyaçları karşısında kendisinden beklenen hizmeti kusursuz bir şekilde yerine getirmelidir (Aktaş, 1989: 20).

7.4.4. Otel İşletmeleri Günün 24 Saati Faaliyet Gösteren İşletmelerdir

Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerindeki gibi rahat ve huzurlu hissedebilmesi için otel çalışanlarının günün 24 saatinde onlara eksiksiz hizmet sunmaları gerekir (Aktaş, 1989: 20).

7.4.5. Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetler Bölümler Ve Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımlaşmayı Gerektirir

Otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu nedenle oteldeki çeşitli fonksiyonları yerine getiren personel arasında yakın bir iş birliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur (Aktaş, 1989: 20).

Herhangi bir iş görenin olumsuz davranışı nedeniyle, konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, otelde sunulan bütün hizmetleri kötü şekilde etkiler (Şener, 2001: 11).

7.4.6. Otel İşletmelerinde Sermayenin Büyük Bir Kısmı Sabit Değerlere Bağlanmıştır

Otel işletmelerinin kurulması ve konuklarına hizmet edebilecek seviyeye gelebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanır.

Bir otel işletmesinde varlıklarının dağılımına baktığımızda;

Duran Varlıklar: % 85-90

Dönen Varlıklar: %10-15 olduğu görülür (Şener, 2001: 11).

7.4.7. Otel İşletmelerinde Satışlar Genel Olarak Peşin ve Yaygın Olarak Kredi Kartı Kullanılmaktadır

Otel işletmelerinde satışlar genel olarak peşin yapılırken, kredi kartlarının da yaygın olarak kullanıldığı görülür. Özellikle uluslararası kredi kartlarının, zincir otel işletmelerinde ve işletme belgeli büyük boy otel işletmelerinde kullanılması suretiyle konukların para kaybetme, çaldırma ve fazla para taşıma zorunluluklarını ortadan kaldırır. Diğer taraftan otel işletmelerinin iş kapasitelerinin artmasına, hatalı ya da sahte çeklerden dolayı mağdur olmamalarına ve ücretsiz olarak reklamlarının yapılmasına olanak sağlar (Şener, 2001: 11).

7.4.8. Otel İşletmelerinde Konuklar Kendilerine Sunulan Hizmeti Servis Ücreti İle Birlikte Öder

Otel işletmelerinde, otel yönetimi tarafından servis ücreti veya başka ücretler adı altında konukların hesap fişlerine yüzde olarak eklenerek veya ayrı şekillerde alınan paralarla kendi isteği ile konukları tarafından işletme ya bırakılan veyahut da otel işletmelerinin kontrolü altında toplanan paralar, otel yönetimi tarafından tüm iş

görenlere dağıtılır. Konuklara sunulan hizmetler ve imkanlar, talebin ortaya çıkması ile ortaya çıkar (Şener, 2001: 11-12).

7.4.9. Hizmetlerin Görünmez Özelliği

Tüketicilerin hizmet ürünlerine karşı talebi, bireyin ya da yakınlarının daha önceki deneyimlerine, tavsiyelerine ya da tanıtım ve reklamların etkisine bağlıdır. Çünkü, subjektif özellikler taşıyan hizmetin kalitesini görerek değerlendirme olanağı yoktur.

Endüstriyel ürünlerde tüketiciler malın fiziksel görünümü ve özelliklerinden etkilenir. Turizmde ise satılan sadece hizmettir ve fiziksel bir değerlendirme yapmak imkansızdır. Bu nedenle yalnızca hizmet sunulan ortam ve işletmenin genel görünümü ya da firma adı tüketiciyi etkiler. Bir müşteri herhangi bir otelde kalmaya karar verdiği zaman, bu kararda gidilecek olan bölgenin özellikleri, sunulan olanaklar ve hizmetlerin türü gibi subjektif değerlendirmeler etkili olur. Bir otel odası için rezervasyon yaptırıldığında, otel odasının tamamı satın alınmaz yalnızca o otelde sunulacak olan hizmetler satın alınır. Konaklama işletmelerinde yer alan fiziksel ürünler (oda, yiyecek-içecek, sağlık merkezi ekipmanları vb.) yalnızca sunulacak olan soyut hizmetlerin bir parçası ve tamamlayıcısıdır (İçöz, 2001: 32).

7.4.10. Farklı Üretim Yöntemleri

Hizmet ürünlerinin endüstriyel ürünlerden çeşitli farkları vardır. Örneğin, Endüstriyel mallar fabrikalarda ve makinelerle yapılırken, hizmet üretimi insanlar arasında karşılıklı ilişkiler çerçevesinde gerçekleşir. Bu farklılık iki yönde sonuç verir (İçöz, 2001: 34).

- Endüstri ürünlerinin üretimi sırasında kalite kontrolü yapılabilirken, hizmet üretiminde bu kontrolü yapma lüksü yoktur. Bu nedenle hizmet üretiminin

standartlaştırılması oldukça zordur ama kısmen de olsa yetişmiş işgören tarafından verilebilir.

- Hizmet ürünlerinin üretimi sırasında tüketiciler üretim sürecinin bizzat içindedirler. Bu nedenle üretim esnasında meydana gelen aksaklıkların giderilmesi zordur. Endüstriyel ürünlerin üretiminde ise, ürün ortaya çıkıncaya kadar tüketicinin ürünle herhangi bir ilişkisi yoktur. Bu nedenle hatalı üretilen malların tüketiciye ulaşması engellenebilir.

7.4.11. Tamamlayıcı İşletmelere Bağımlılık

Sektörde çeşitli işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetler bir bütün olarak ve bir paket halinde sunulur. Bu nedenle her işletme büyük ölçüde birbirine bağlıdır. Bir işletmedeki hizmetin aksaması diğer işletmeleri de etkiler. Örneğin, bir organize turda uçağın zamanında kalkmaması otel işletmesini engeller. Bunun yanı sıra, tamamlayıcı işletmelerin uyum içinde çalışmaları turistin aldığı hizmetten tatmin olmasını sağlar (İçöz, 2001: 36).

7.4.12. Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Oldukça Yüksek

Turizm Endüstrisi'nde talep, önceden kesin bir şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlıdır. Otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiği için risk faktörü oldukça yüksektir. Bunun yanı sıra, otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlerler. Diğer taraftan, otel işletmelerinde sabit sermaye varlıklarının yüksek oluşu ve kar marjının düşüklüğü yatırım riskini çoğalttığından devlet desteğine gereksinimleri vardır (Aktaş, 1989: 21).

8. HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Günümüzün yoğun rekabet koşulları altında bilinçli müşterilerimizin ihtiyaçlarını giderebilmek ve fırsatları yakalayabilmek, personelin kendi inisiyatifini kullanmasına izin veren bir çalışma şekilleriyle mümkün olabilir. Günümüzde modern yöneticiler, başarılı insanları işletmelerine alarak, onlara güvenerek, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğunu ve yetkisini onlara vererek ve onların bu konuda inisiyatif almalarına olanak sağlayarak ve onları cesaretlendirici tutumlarıyla yeni bir anlayış içine girmişlerdir (Özgen ve Türk, 1997: 74).

Yüksek müşteri beklentileri, küreselleşmenin artması, karmaşık teknolojiler ve değişen çalışma koşulları nedeniyle işletmeler, çalışanlarından bugün artık daha fazla şey talep etmektedirler. 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 ifadeyle güçlendirilmeleridir (Doğan, 2003: 63-64).

8.1. HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ANLAYIŞI VE YÖNETİMİN BUNU SAĞLAMADAKİ ROLÜ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ

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 geldiğimiz 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 imkanının 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).

8.2. HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ANLAYIŞI İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ

UYGULAMALAR	GÜÇLENDİRME HİSSİNİN ÇALIŞANLARDA OLUŞTURULMASI	OLUMLU SONUÇLAR
YETKİ: Kalite çemberleri, iş zenginleştirme ve kendi kendini yöneten takımlar	İşi daha iyi yapmada kişisel kontrol	İstenen performansa ulaşmak için motive olmuş çalışanlar
BİLGİ: Müşteriden gelen bilgiler ve performans verileri	İşle daha fazla ilgilenme	Tatmin olan müşteriler
YETENEK: Sonuçları analiz etme yeteneği	Performans için daha fazla sorumluluk	İşletmenin müşterilerin devamlılığında beklentileri
ÖDÜL: Hizmet kalitesine, kişisel ve gruba bağlı ödüllendirme		

Şekil 8.1. Hizmet Sektöründe Personel Güçlendirme Anlayışı (Doğan, 2003: 67).

Şekil 8.1’de de görüldüğü gibi organizasyonlarda çalışanlara; daha fazla yetki, bilgi ve ödül verilmesi, onlarda güçlendirme hissinin oluşmasına yardımcı olur ve müşterilerin daha fazla tatmin olması sağlanır.

Personel güçlendirme	Müşteri tatminine göre çalışanların üretim isteği	Çalışanların tatmini ve sadakati	Hizmet değerleri	Müşteri tatmini ve sadakati	Kar ve büyüme

Şekil 8.2. Hizmet Sektöründe Karlılık Ve Personeli Güçlendirme İlişkisi / Hizmet Sektöründe Karlılık Zinciri (Özgen ve Türk, 1997: 83).

Hizmet sektöründe personel güçlendirme anlayışı, rekabet avantajı sağlayan bir unsur olduğu için önem taşımakta ve uygulanmaktadır. Personel Güçlendirmenin rekabet avantajını destekleyen özellikleri şu 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 bir çok 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 anlayışına dönüşmüştür. Artık yönetimin rolü sadece emir vermek değil, aynı zamanda çalışanlarını desteklemek, onların deneyimlerini uygulamalarına olanak sağlamak, onlara gerekli her türlü malzemeyi sağlamak ve hizmetin kalitesinin artırılmasına yönelik her konuda onlara yardımcı olmaktır. Yönetimin güçlendirilmiş personeli için en iyi hizmet sistemini oluşturmaya çalışmasıyla çalışanların tatmini ve işletmenin verimliliği de artar. Böylece yönetimin rolü, müşteri tatmini için çalışanlar ve tim diğer öğeler arasında koordinasyonu sağlamak olarak değişmektedir. Hizmet sektöründe personel güçlendirme

uygulamasında, yönetim çalışanların yeteneklerine olan güveni vurgulamalı, karar verme sürecinde çalışanların katılımına izin vermeli, çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda otonomi ve özgürlük sağlamalı, çalışanlar için yönetsel hedefler oluşturmalı ve çalışanların yasal yetkilerini kullanmalarına izin vermelidir (Doğan, 2003: 68).

8.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ UYGULAYAN HİZMET İŞLETMELERİNDEN BAZI ÖRNEKLER

MARRİOT: Otelcilik alanında personel güçlendirmeyi an iyi uygulayan işletmelerden biridir. Marriot, Marriot oteller zinciri ve Ritz Carlton Hotel adında dünya çapında iki otel zincirine sahiptir.

WAL-MART: Personel Güçlendirmeyi uygulayan bir işletme olan WAL-MART'ta çalışan bir kasiyer, bir malın fiyatında 1-2 dolar indirim yapabilir. Eğer müşteri 10 dolar ya da üzeri bir indirim istiyorsa, o zaman o mal için bir fiyat kontrolü yaparak, üzerindeki fiyatta müşterinin beklediği değişikliği yapabilir.

SOUTHWEST AIRLINES: Çalışanlar müşteriye yardımcı olabilmek için pek çok değişiklik yapma yetkisine sahiptirler. Örneğin; uçakta ön taraftaki oturma yerlerini boş bırakırlar, yer ayırmazlar; önce gelen ve oturmak isteyen oraya oturabilir.

MCDONALDS: Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerden biridir ve personele bazı yetkiler verilmiştir. Örneğin; bir yiyecek soğuksa anında müşterinin istediği gibi ısıtılır. Eğer müşteri gene de şikayet ediyorsa, bir yönetici müşteriye önem verdiğini gösterircesine ona yardımcı olmaya çalışır.

8.4. HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE YÖNETİCİLERE REHBERLİK EDECEK BAZI NOKTALAR

Hizmet sektöründe personel güçlendirmede yöneticilere rehberlik edecek bazı noktalar şunlardır (Doğan, 2003: 70):

- Çalışanların müşterilere nasıl davrandıkları üslerinin onlara nasıl davrandıklarıyla ilgilidir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar müşterilere nasıl davranırlarsa, üstlerde çalışanlara o şekilde davranır. Bunu her zaman hatırlayınız.
- Çalışanlarınızla birlikteyken asla müşterilerinizi eleştirmeyiniz; onları çalışanlarınızın yanında ayıplayıp suçlu çıkarmayınız veya onlarla ilgili çalışanlarınıza şikayette bulunmayınız.
- Müşterilerinize değer verdiğinizi her fırsatta gösteriniz.
- İyi müşteri hizmetlerinin, iyi çalışanlar tarafından verilmesinin sağlayacağı yararları çalışanlarınıza gösteriniz.
- Müşteri ve çalışanlarınızın her ikisine de ilgi gösteriniz.
- Çalışanlarınızı ve müşterilerinizi dinlemeniz gerektiğini, onların sesine kulak vermeniz gerektiğini sürekli olarak hatırlayınız.
- Müşteri ve çalışanlarınızın ilgi duydukları konuları ve dileklerini konuşunuz.
- Çalışanlarınızın ve müşterilerinizin sizin için önemli olduklarını hissetmelerini sağlayınız.
- Müşteri ve çalışanlarınıza açıklamalarda bulununuz, onları eğitiniz ve işi öğretiniz.
- Müşteriye saygı gösteriniz.
- Yanlışlarınızı kabul ediniz.

- Müşteri ve çalışanlarınızla ilişkilerinizde politikalarınıza uygun davranınız.
- Yeri geldiğinde çalışanlarınızın da işini yapmaktan kaçınmayınız.
- Olayları müşterilerinizin bakış açısıyla anlamaya çalışınız.
- Müşteri ve çalışanlarınıza iş dışında da ilgi gösteriniz.
- Müşteri ve çalışanlarınıza daha iyi olmanız konusunda vaatlerde bulununuz.
- Bir ürünü, müşteri ve çalışanlarınıza çok görkemli bir biçimde sununuz.

9. BULGULAR

Bu bölümde; katılımcılardan elde edilen bulgular, demografik bilgiler ve güçlendirme düzeyine ilişkin bilgiler olmak üzere iki bölümde incelenecektir.

9.1. KATILIMCILARA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Anket formlarını yanıtlayan işgörenlerin % 14'ü yönetici, geriye kalan % 86'sı ise yönetilen konumundadır. Katılımcıların statüsüne ilişkin bilgiler Tablo 9.1.'de verilmiştir.

Tablo 9.1. Katılımcıların Statüleri

	N	%	Toplam
Yöneticiler	36	14	36
Astlar	219	86	255

Anket formlarını cevaplandıran toplam 255 işgörenden, % 4'ü ilkokul, % 15'i ortaokul, % 20'si lise, % 6'sı turizm meslek lisesi, % 19'u yüksek okul ve % 33'ü üniversite mezunudur. Bunun yanında katılımcıların % 3'ü ise yüksek lisans ya da doktora yapmıştır. Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 9.2.'de verilmiştir.

Tablo 9.2. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

	N	%	Toplam
İlkokul	9	4	9
Ortaokul	39	15	48
Lise	51	20	99
Turizm Meslek Lisesi	14	6	113
Yüksek okul	48	19	161
Üniversite	86	33	247
Yüksek Lisans ve Doktora	8	3	255

Ankete cevap veren otel çalışanlarından; % 25'i ön büro bölümünde, % 16'sı kat hizmetleri bölümünde, % 25'i yiyecek içecek bölümünde, % 9'u pazarlama bölümünde

olmak üzere, toplamda % 75'i ön ofis diye tanımlayabileceğimiz, otellerde misafirlerle sürekli olarak yüz yüze çalışan işgörenlerden oluşmaktadır.

Bunun yanısıra, katılımcıların % 5'i satın alma, % 4'ü insan kaynakları bölümünde, % 1'i cost-control bölümünde, % 9'u muhasebe ve finansman bölümünde ve geriye kalan % 6'sı da oteldeki diğer bölümlerde (Güvenlik, Revir) çalışmakta olup, toplam % 25'i arka ofis diye tabir edilen ve çalışanların misafirle karşı karşıya gelmediği bölümlerde çalışmaktadır. Katılımcıların otelde çalıştıkları bölüme ilişkin bilgiler Tablo 9.3.'de verilmiştir.

Tablo 9.3. İşgörenlerin Çalıştıkları Bölümler

	N	%	Toplam
Ön Büro	64	25	64
Kat Hizmetleri	41	16	105
Yiyecek-içecek	64	25	169
Pazarlama	23	9	192
Satın Alma	14	5	206
İnsan Kaynakları	10	4	216
Cost Control	2	1	218
Muhasebe Finansman	23	9	241
Diğer	14	6	255

Ankete yanıt veren otel çalışanlarının, % 6'sı bir yıldan az, % 14'ü 1-3 yıl, % 15'i 4-6 yıl, % 20'si 7-9 yıl ve % 45'i de 10 yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahiptir. Ankete katılan otel çalışanlarının iş tecrübelerine ilişkin bilgiler Tablo 9.4.'de verilmiştir.

Tablo 9.4. Katılımcıların İş Tecrübeleri

	N	%	Toplam
1 yıldan az	14	6	14
1-3 yıl arası	35	14	49
4-6 yıl arası	40	15	89
7-9 yıl arası	50	20	139
10 yıl ve üzeri	116	45	255

Katılımcıların % 43'ü asgari ücret ile 749 YTL ve % 25'i 750-999 YTL arasında bir gelire sahip olup toplamda % 68'i 1000 YTL'nin altında gelir düzeyine sahiptir.

Bununla birlikte, katılımcıların % 18'i 1000-1249 YTL arasında, % 4'ü 1250-1499 YTL arasında ve geriye kalan % 10'u ise 1500YTL ve üzerinde gelir düzeyine sahip olup, toplamda otel çalışanlarının % 32'si 1000 YTL'nin üzerinde bir gelir düzeyine sahiptir. Katılımcıların gelir düzeyine ilişkin bilgiler Tablo 9.5.'de verilmiştir.

Tablo 9.5. Otel Çalışanlarının Gelir Durumları

	N	%	Toplam
Asgari Ücret-749 YTL	110	43	110
750-999 YTL	63	25	173
1000-1249 YTL	45	18	218
1250-1499 YTL	10	4	228
1500 YTL ve Üzeri	27	10	255

Ankete cevap veren otel çalışanlarının % 16'sı bir yıldan daha az, % 24'ü 1-3 yıl arasında ve % 20'si de 3-5 yıldan beri bu otelde çalışmaktadırlar. Katılımcıların % 60'ının söz konusu oteldeki çalışma süresi 5 yıldan daha azdır.

Bununla birlikte, ankete cevap veren otel çalışanlarının % 15'i 7-9 yıl arasında ve kalan % 25'i de 10 yıl ve daha fazla süreden beri söz konusu otelde çalışmaktadır. Katılımcıların % 40'ının söz konusu oteldeki çalışma süresi 6 yıldan daha fazladır. Otel çalışanlarının ankete katıldıkları tarihte çalıştıkları otel işletmesindeki çalışma sürelerine ilişkin veriler Tablo 9.6.'da verilmiştir.

Tablo 9.6. İşgörenlerin Oteldeki Çalışma Süreleri

	N	%	Toplam
1 Yıldan az	40	16	40
1-3 Yıl arası	62	24	102
4-6 Yıl arası	52	20	154
7-9 Yıl arası	37	15	191
10 Yıl ve üzeri	64	25	255

9.7. GÜÇLENDİRME DÜZEYİYLE İLGİLİ SORULARA ALINAN CEVAPLAR

Tablo 9.7.'de ankete katılan otel çalışanlarının güçlendirme düzeyine ilişkin bilgiler verilmektedir.

Tablo 9.7. Güçlendirme İfadeleri Frekans Dağılımı

PERSONEL GÜÇLENDİRME	Hiçbir şekilde katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	2	0,8	3	1,2	4	1,6	69	27,1	177	69,4
İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum.	0	0	0	0	7	2,7	88	34,5	160	62,7
İşim için gerekli olan beceriye sahibim.	0	0	2	0,8	7	2,7	89	34,9	157	61,6
İşimi nasıl yapacağımı belirlemek konusunda kendimi oldukça özerk hissediyorum.	1	0,4	22	8,6	26	10,2	124	48,6	82	32,2
Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.	7	2,7	40	15,7	39	15,3	106	41,6	63	24,7
İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmiyorum.	59	23,1	88	34,5	35	13,7	45	17,6	27	10,6
İşimi yaparken her şeye kendim karar veririm.	24	9,4	95	37,3	34	13,3	65	25,5	37	14,5
Yaptığım iş bana anlamsız geliyor.	163	63,9	72	28,2	8	3,1	5	2,0	7	2,7
Bölümümde işlerin yürütülmesinde hiç etkili değilim.	129	50,6	91	35,7	16	6,3	14	5,5	5	2,0
Departmanımda alınan kararlar üzerinde etkim olmaz.	103	40,4	88	34,5	23	9,0	30	11,8	11	4,3
İşimin gerektirdiği görevler benim için oldukça fazladır.	46	18,0	99	38,8	20	7,8	65	25,5	24	9,4
İşimin gerektirdiği görevler benim için oldukça fazladır.	3	1,2	8	3,1	8	3,1	102	40,0	134	52,5

Tablo 9.7’de de görüldüğü gibi, katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu yaptığı işi önemsemektedir. Yaptığı işi önemsemeyen katılımcıların oranı yalnızca % 2 iken, % 1,6 bu soruda kararsız olduğunu belirtmiş olup, yaptığı işi önemseyenlerin oranı ise % 96,4’tür.

İşgörenlerin, işlerinin gerektiği faaliyetleri yerine getirirken gereken beceriler konusunda kendilerine güveni tamdır. Nitekim; ankete katılan işgörenlerden hiç biri bu soruya olumsuz yanıt vermemiş, yalnızca % 2,7’si kararsız olduğunu ifade etmiş, ama katılımcıların % 97,3’ü bu soruya olumlu yanıt vererek kendilerine güvendiklerini ifade etmişlerdir.

Benzer şekilde otel çalışanları işleriyle alakalı becerilere de sahip olduklarını belirtmişlerdir. İlgili soruya katılımcıların sadece % 0,8’i olumsuz yanıt verirken, % 2,7’si kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşılık ankete katılanların % 96,5’i gibi büyük bir çoğunluğu gerekli beceriye sahip oldukları yönünde yanıt vermişlerdir.

Bununla birlikte, otel çalışanlarının sadece % 9’u işlerini yaparken kendilerini özerk hissetmedikleri yönünde cevap verirken, % 10,2’si kararsız olduğunu belirtmiş, % 80,8’inin ise verdikleri yanıttan kendilerini özerk hissettikleri ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların kendi departmanlarında meydana gelen olaylar üzerinde etkilerinin olup-olmadığının sorulduğu ilgili soruya, % 18,4 etkisinin olmadığını, % 15,3 kararsız olduğunu ve % 66,3 ise etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Ankete katılanlara; işlerini yaparken kendilerini ne derece özgür ve bağımsız hissettiklerinin sorulduğu ilgili soruya katılımcıların % 57,6’sı kendilerini özgür ve bağımsız hissettikleri yönünde yanıt verirken, % 13,7’si kararsız olduğunu belirtmiş, % 28,22’si ise işlerini yaparken kendilerini yeterince özgür ve bağımsız hissetmediklerini belirtmişlerdir.

Otel çalışanlarına, işleriyle ilgili kararları kendilerinin alıp almadığı sorulduğunda ise, katılımcıların önemli bir bölümü, % 46,7'si, ilgili kararları kendilerinin vermediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların % 13,3'ü bu konuda kararsız kalırken, % 40'ın ise ilgili kararları kendilerinin aldıkları görülmüştür.

Bunlara ilave olarak otel çalışanlarının yaptıkları işleri anlamlı buldukları görülmüştür. Katılımcıların % 91,1'i işlerini anlamlı bulduklarını ifade ederken, sadece % 4,7'si yaptığı işi anlamsız bulduğunu ifade etmiştir. İlgili soruda katılımcıların %3,1'i ise bu konuda kararsız kalmıştır.

9.3. GÜÇLENDİRME VE ALT BOYUTLARI

Otel İşletmelerinde çalışan yöneticiler ve onların astları arasındaki güçlendirme ve güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar tablo 9.2.'de verilmiştir.

Tablo 9.8. Güçlendirme Ve Güçlendirme Alt Boyutlarına İlişkin İfadelere Verilen Yanıtların Ortalamaları

PERSONEL GÜÇLENDİRME	YÖNETİCİLER	ASTLAR
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,88	4,58
İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum.	4,72	4,57
İşim için gerekli olan beceriye sahibim.	4,75	4,54
İşimi nasıl yapacağımı belirlemek konusunda kendimi oldukça özerk hissediyorum.	4,72	3,96
Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.	4,50	3,56
İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmiyorum.	3,33	2,30
İşimi yaparken her şeye kendim karar veririm.	4,27	2,77
Yaptığım iş bana anlamsız geliyor.	3,75	3,45
Bölümümde işlerin yürütülmesinde hiç etkili değilim.	3,70	3,21
Departmanımda alınan kararlar üzerinde etkim olmaz.	3,73	2,83
İşimin gerektirdiği görevler benim için oldukça fazladır.	3,09	2,19
İşimi yapmak için sahip olduğum yetenekten fazla kuşku yok	4,80	4,32
TOPLAM	4,46	3,47

Güçlendirmeyi alt boyutlarıyla birlikte incelediğimizde yöneticiler ve astları arasında güçlendirme algıları farkları olduğu görülmüştür.

9.4. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Otel çalışanlarına uygulanan anket sorularından elde edilen bilgilerin güvenilirlik katsayısını hesaplamak suretiyle değişkenler arasında anlamlı güvenilir farkların ve ilişkilerin olup olmadığı tespit edilmiştir.

Buna göre anketin personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin ikinci bölümündeki 12 soruyu içeren güvenilirlik analizi sonuçlarına göre “Cronback Alpha” değeri 0,72 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre ölçeğimizin güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir. “Korelasyon katsayısı(r), 0 ile 0.25 arasında ise, bağıntı olmadığından veya çok zayıf olduğundan, 0.26-0.49 arasında zayıf bir bağıntıdan, 0.50-0.69 arasında orta güçte bir bağıntıdan, 0.70-0.89’arasında yüksek veya güçlü, 0.90-1.00’arasında çok güçlü bağıntıdan söz edilir”(Akgül ve Çevik, 2003: 358).

9.5. GÜÇLENDİRME UYGULAMA DÜZEYLERİ AÇISINDAN HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Bu bölümde; otel işletmelerinde personel güçlendirmenin uygulanma düzeyine ilişkin hipotezler test edilecektir.

Personel güçlendirme yönetim felsefesinin uygulanma düzeylerinin belirlenebilmesi için, anket soruları seçeneklerinin belirlendiği “5’li Likert Ölçeği” kullanılmıştır. Buna göre her cevap seçeneğine 1-5 arası puanlar verilmiştir. Ankete katılanların anket sorularına verdiği cevaplar çerçevesinde elde ettikleri puanlar veri olarak girilmiştir.

Daha sonra, “t testi” kullanılmak suretiyle hipotezlerin istatistiksel olarak kabul edilip edilmediği araştırılmıştır. Bu çerçevede oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_0 : Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerle astların güçlendirme algıları arasında fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde çalışan yöneticiler kendilerini astlarına göre daha çok güçlendirilmiş hissederler.

Tablo 9.9. yöneticiler ve astların ankete verdikleri ifadelerin ortalamasını göstermektedir.

Tablo 9.9. Yöneticiler ve Astların Güçlendirme Anketine Verdikleri Yanıtların Ortalaması

	Oteldeki Göreviniz	Personel Sayıları	Ortalama	Std. Sapma
TOPLAM	Yöneticiler	36	4,5741	,3091
	Astlar	219	3,9406	,4738

Tablo 9.10. yöneticiler ve astlarının güçlendirme algıları arasındaki farkın t testi sonucunu göstermektedir.

Tablo 9.10. Yöneticiler Ve Astlarının Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın “t testi” Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means		Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T					Lower	Upper
TOPLAM	Equal variances assumed	7,818	,006	7,748	253	,000	,6334	8,175E-02	,4724	,7944
	Equal variances not assumed			10,443	65,682	,000	,6334	6,066E-02	,5123	,7545

Tablo 9.9’da da görüldüğü gibi otelin yöneticileriyle, otelde çalışan astların güçlendirme algılarının farklı olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin ortalaması 4,5741 iken, astların ortalaması 3,9406’dır. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için t testi yapılmıştır. Tablo 9.10’da da görüldüğü gibi, yapılan t testi sonucunda, otel yöneticilerinin güçlendirme algılarının otelde çalışan astların güçlendirme algılarından daha yüksektir şeklindeki hipotezimiz yüzde beş anlamlılık düzeyinde kabul edilmektedir ($t = 7,748$, $P < 0,05$) (Akgül ve Çevik, 2003: 120).

H₀: Otel çalışanlarından; öğrenim düzeyi yüksek okul ve daha yüksek olanlarla, eğitim düzeyi lise ve daha altı olan çalışanların güçlendirme algıları arasında fark yoktur.

H₁: Otel çalışanlarından; öğrenim düzeyi yüksek okul ve daha yüksek olanlar kendilerini, eğitim düzeyi lise ve daha altı olan çalışanlara göre daha güçlü hissederler.

Tablo 9.11. Eğitim düzeylerine göre güçlendirme algıları ortalamalarını göstermektedir.

Tablo 9.11. Eğitim Düzeylerine Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması

	Öğrenim Düzeyi	Personel Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
TOPLAM	ilk ve orta öğretim	113	3,9145	,5605
	yüksek öğretim	142	4,1221	,4359

Tablo 9.12. eğitim düzeyleri ve güçlendirme algıları arasındaki farkın t testi sonucunu göstermektedir.

Tablo 9.12. Eğitim Düzeyleri Ve Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın “t testi”

Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TOPLAM	Equal variances assumed	4,269	,040	-3,328	253	,001	-,2076	6,239E-02	-,3305	-8,4737 E-02
	Equal variances not assumed			-3,235	207,549	.001	-,2076	6,417E-02	-,3341	-8,1098 E-02

Tablo 9.11’de de görüldüğü gibi otel çalışanlarının öğrenim düzeylerine göre güçlendirme algılarının farklı olduğu görülmektedir. Buna göre ilk ve orta öğrenim düzeyine sahip olan çalışanların ortalaması 3,9145 iken, çalışma süresi 5 yılın üzerine

olan çalışanların ortalaması 4,1221'dir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için t testi yapılmıştır. Tablo 9.12'de de görüldüğü gibi, yapılan t testi sonucunda, otel çalışanlarından öğrenimleri yüksek okul ve üzeri olan çalışanların güçlendirme algıları, öğrenimleri orta öğretim ve daha altı olan çalışanların güçlendirme algılarından daha yüksektir şeklindeki hipotezimiz % 5 anlamlılık düzeyinde kabul edilmektedir ($t = -3,328$, $P < 0,05$).

H_0 : 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.

H_1 : Otellerde müşteriyle yüz yüze gelen (Ön Büro, Kat Hizmetleri, Yiyecek-İçecek ve Pazarlama) Bölümlerde çalışan personel kendilerini, arka ofislerde (Satınalma, İnsan Kaynakları, Cost Control ve Muhasebe-Finansman) çalışan personele göre daha güçlü hissederler.

Tablo 9.13. işgörenlerin çalıştıkları bölüme göre güçlendirme algıları ortalamalarını göstermektedir.

Tablo 9.13. İşgörenlerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması

	Bölüm	Personel Sayıları	Ortalama	Std. Sapma
TOPLAM	Ön ofis	192	4,0104	,5161
	Arka ofis	62	4,0820	,4664

Tablo 9.14. işgörenlerin çalıştıkları bölümlere göre güçlendirme algıları arasındaki farkın t testi sonucunu göstermektedir.

Tablo 9.14. İşgörenlerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın “t testi” Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TOPLAM	Equal variances assumed	,024	,878	-.971	252	,332	-7,1573E-02	7,369E-02	-.2167	7,356E-02
	Equal variances not assumed			-1,023	113,115	,309	-7,1573E-02	6,997E-02	-.2102	6,705E-02

Tablo 9.13'te de görüldüğü gibi otel çalışanlarının çalıştıkları bölümlere göre güçlendirme algılarının farklı olduğu görülmektedir. Buna göre ön ofislerde (ön büro, kat hizmetleri, pazarlama, yiyecek-içecek) çalışan işgörenlerin ortalaması 4,0104 iken, çalışma süresi 5 yılın üzerine olan çalışanların ortalaması 4,0820'dir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için t testi yapılmıştır. Tablo 9.14'te de görüldüğü gibi, yapılan t testi sonucunda, otelde ön ofislerde çalışan işgörenlerin güçlendirme algıları ile arka ofislerde çalışan işgörenlerin güçlendirme algıları arasında yüzde beş anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamış ve hipotezimiz reddedilmiştir ($t = -1,023$, $P > 0,05$).

H_0 : Çalışma sürelerine göre güçlendirme algıları değişmez.

H_1 : Çalışma süresi olarak 5 yıl ve daha fazla süre ile çalışmış ve daha tecrübeli olan personel kendisini, tecrübesiz işgörelere (5 yıldan daha az süre otel işletmelerinde çalışanlara) göre daha güçlü hissederler.

Tablo 9.15. işgörenlerin iş tecrübelerine göre güçlendirme algıları ortalamalarını göstermektedir.

Tablo 9.15. İşgörenlerin İş Tecrübelerine Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması

	Tecrübe	Personel Sayıları	Ortalama	Std. Sapma
TOPLAM	5 yıldan az	89	3,9026	,4858
	5 yıl ve üzeri	166	4,0984	,5027

Tablo 9.16. işgörenlerin çalışma sürelerine göre güçlendirme algıları arasındaki farkın t testi sonucunu göstermektedir.

Tablo 9.16. İşgörenlerin İş Tecrübelerine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın

“t testi” Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TOPLAM	Equal variances assumed	,893	,346	-2,999	253	,003	-,1958	6,528E-02	-,3243	-6,7210E-02
	Equal variances not assumed			-3,030	185,454	,003	-,1958	6,461E-02	-,3232	-6,8314E-02

Tablo 9.15’da görüldüğü gibi otel çalışanlarının tecrübelerine göre güçlendirme algılarının farklı olduğu görülmektedir. Buna göre çalışma süresi 5 yıldan az olan çalışanların ortalaması 3,9026 iken, çalışma süresi 5 yılın üzerine olan çalışanların ortalaması 4,0984’tür. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için t testi yapılmıştır. Tablo 9.16’da da gözüktüğü gibi, yapılan t testi sonucunda, otel çalışanlarından 5 yıldan daha fazla deneyime sahip olan işgörenlerin güçlendirme algıları, 5 yıldan daha az deneyime sahip olan işgörenlerin güçlendirme algılarından daha yüksektir şeklindeki hipotezimiz yüzde beş anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir ($t = -3,030$, $P < 0,05$).

H₀: Otellerde işgörenlerin gelir durumları ile güçlendirme algıları arasında fark yoktur.

H₁: Otellerde aylık geliri 1000 YTL ve daha fazla olan işgörenler kendilerini aylık geliri 1000 YTL'nin altında olan işgörelere göre daha güçlü hissederler.

Tablo 9.17. işgörenlerin gelir durumlarına göre güçlendirme algıları ortalamalarını göstermektedir.

Tablo 9.17. İşgörenlerin Gelir Durumlarına Göre Güçlendirme Algıları Ortalaması

	Gelir Durumu	Personel Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
TOPLAM	1000 YTL'den az	173	3,8762	,4771
	1000 YTL ve üzeri	82	4,3547	,3976

Tablo 9.18. işgörenlerin gelir düzeylerine göre güçlendirme algıları arasındaki farkın t testi sonucunu göstermektedir.

Tablo 9.18. İşgörenlerin Gelir Düzeylerine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki

Farkın "t testi" Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TOPLAM	Equal variances assumed	2,425	,121	-7,876	253	,000	-,4785	6,075E-02	-,5981	-,3588
	Equal variances not assumed			-8,402	188,048	,000	-,4785	5,695E-02	-,5908	-,3661

Tablo 9.17'de görüldüğü gibi otel çalışanlarının gelir düzeylerine göre güçlendirme algılarının farklı olduğu görülmektedir. Buna göre aldığı ücret 1000 YTL'den yıldıan az olan çalışanların ortalaması 3,8762 iken, aldığı ücret 1000 YTL'den fazla olan çalışanların ortalaması 4,3547'dir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı

olup olmadığını anlamak için t testi yapılmıştır. Tablo 9.18'de de gözüktüğü gibi, yapılan t testi sonucunda, otel çalışanlarından 1000 YTL'den fazla ücret alan çalışanların güçlendirme algıları, 1000 YTL'den daha az ücret alan çalışanların güçlendirme algılarından daha yüksektir şeklindeki hipotezimiz yüzde beş anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir ($t = -8,402$, $P < 0,05$).

H_0 : Otellerde işgörenlerin çalışma süreleri ile güçlendirme algıları arasında fark yoktur.

H_1 : Otellerde işgörenlerin bir oteldeki çalışma süresi 5 yıl ve daha fazla olduğunda, onların güçlendirme algıları çalışma süresi 5 yılın altında olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 9.19. işgörenlerin oteldeki çalışma sürelerine göre güçlendirme algıları ortalamalarını göstermektedir.

Tablo 9.19. İşgörenlerin Oteldeki Çalışma Sürelerine Göre Güçlendirme Algıları

Ortalaması

	Otelde Çalışma Süresi	Personel Sayıları	Ortalama	Std. Sapma
TOPLAM	5den az	155	3,9634	,4906
	5 ve üstü	100	4,1333	,5111

Tablo 9.20. işgörenlerin oteldeki çalışma sürelerine göre güçlendirme algıları arasındaki farkın t testi sonucunu göstermektedir.

Tablo 9.20. İşgörenlerin Oteldeki Çalışma Sürelerine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın “t testi” Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TOPLAM	Equal variances assumed	,730	,394	-2,656	253	,008	-,1699	6,397E-02	-,2959	-4,3910E-02
	Equal variances not assumed			-2,632	205,103	,009	-,1699	6,454E-02	-,2971	-4,2648E-02

Tablo 9.19’da görüldüğü gibi otel çalışanlarının hizmet sürelerine göre güçlendirme algılarının farklı olduğu görülmektedir. Buna göre otelde çalışma süresi 5 yıldan az olan çalışanların ortalaması 3,9634 iken, otelde çalışma süresi 5 yılın üzerine olan çalışanların ortalaması 4,1333’tür. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için t testi yapılmıştır. Tablo 9.20’de de görüldüğü gibi, yapılan t testi sonucunda, otel çalışanlarından aynı oteldeki çalışma süresi 5 yılın üzerinde olanların güçlendirme algıları çalışma süresi 5 yılın altında olan çalışanlardan daha yüksektir şeklindeki hipotezimiz yüzde beş anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir (t=-2,632 , P < 0,05).

10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada yaşanan hızlı değişim süreci ile birlikte, toplumsal ve ekonomik hayatta bu değişimlere uyum sağlamanın büyük ölçüde bilgi ile sağlanabileceği bir yapı oluşmaya başlamıştır. Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, günlük hayatta bilginin sürekli olarak güncellenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Toplumsal ve ekonomik hayatın bir parçası olan işletmeler de söz konusu gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmiş; bu ortamda rekabet edebilmek ve varlığını sürdürebilmesi için yeni yönetim strateji ve yaklaşımları arayışı içine girmiştir.

Bu gelişmelere paralel olarak pek çok yönetim tekniği ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri olan personel güçlendirmenin üç boyutu vardır; örgüt kültürü, yönetici ve işgören. Bu yönetim tekniğini diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden bir tanesi işgörene yaptığı işle ilgili yetki ve sorumlulukların verilmesi neticesinde inisiyatif kullanabilmesine olanak sağlamasıdır. Kendi işiyle ilgili kararları alabilme yetkisine sahip olan işgörenler örgütlerinin zaman ve beraberinde para kaybetmesini önler.

Personel güçlendirmenin bu boyutu hizmet işletmeleri ve özellikle otel işletmeleri için daha çok önem arz etmektedir. Çünkü otel işletmelerinde hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşir. Hizmet işletmelerinin kendi yapısından kaynaklanan bu durum, onların yapılan bir hatadan dönme lüksünü ortadan kaldırır. Diğer bir ifadeyle, endüstri işletmelerinde üretimde yapılan bir hatayı, müşteriye yansımadan düzeltme imkanı varken, otel işletmeleri bu imkandan yoksundurlar.

Bu bağlamda, personel güçlendirme uygulamaları, işgörenlere yaptıkları işte uzmanlaşma fırsatı tanıdığı için, işgörenlerin yapabilecekleri muhtemel hataların sayısında önemli derecede azalmalar olacaktır. Bu bilgiler ışığında çalışmamızın amacı; otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının hangi düzeyde uygulandığını

tespit etmek ve personel güçlendirme yönetim uygulamalarının otel işletmeleri için önemini vurgulamaktır.

Bununla birlikte çalışmada, otel işletmelerinde birbirinden farklı kademelerde görev yapan işgörenlerin güçlendirme algıları arasında fark olup-olmadığı araştırılmıştır. Başka bir deyişle, yöneticilerle işgörenlerin güçlendirme algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Bu kapsamda, Ankara İli'nde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan işgörenlerle yapılan yüz yüze anket çalışması ile araştırma verileri elde edilmiştir.

Söz konusu verilerden elde edilen bulgular doğrultusunda, SPSS programı aracılığıyla yapılan "t testi" uygulanmıştır. Yapılan "t testi" neticesine göre; otel işletmelerinde yöneticilerin güçlendirme algılarının, astların güçlendirme algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür ($t= 7,748$, $P < 0,05$). Bir örgütte, astların yaptıkları işle ilgili olarak kendilerini yöneticilerden daha güçsüz hissetmesi, yetki ve sorumlulukların daha çok yöneticilerde toplandığını gösterir ki bu da personel güçlendirme anlayışıyla bağdaşmaz.

Bununla birlikte, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden öğretim düzeyleri yüksek okul ve üzeri olanların güçlendirme algıları, eğitim seviyesi orta öğretim ve daha altı olanların güçlendirme algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür ($t= -3,328$, $P < 0,05$).

Aynı şekilde, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden iş tecrübeleri 5 yıl ve daha yüksek olan işgörenlerin güçlendirme algıları, iş tecrübeleri 5 yılın altında olan işgörenlerin güçlendirme algılarından ($t = -3,030$, $P < 0,05$) daha yüksektir. Eğitim düzeyi ve tecrübesi yüksek olan işgörenlerin kendilerini daha güçlü hissetmesi, onların

daha bilgili olduklarından kaynaklanır ki, bu da personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biridir.

Benzer şekilde, otellerde işgörenlerin bir otelde çalışma süresi 5 yıl ve daha fazla olduğunda, onların güçlendirme algılarının, aynı otelde çalışma süresi 5 yılın altında olanların güçlendirme algılarından daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır ($t = -2,632$, $P < 0,05$). Bir örgütte çalışma süresi daha uzun olan çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmeleri, onların örgüt yapısını, kültürünü ve yöneticilerinin kendilerinden tam olarak ne beklediğini daha iyi bildiklerinden kaynaklanır.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden aylık geliri 1000 YTL'nin üzerinde olanların güçlendirme algıları, aylık geliri 1000 YTL'nin altında olan işgörenlerin güçlendirme algılarından daha yüksektir ($t = -8,402$, $P < 0,05$). Otel işletmelerinde daha çok ücret alan işgörenler ya daha tecrübeli ve yönetici konumunda oldukları için, ya da eğitim düzeyi daha yüksek oldukları için diğer çalışanlardan daha yüksek ücret alırlar. Personelin güçlendirme yönetim felsefesinin uygulandığı örgütlerde işgörenler yaptıkları işle ilgili yetki ve sorumlulukları üzerine aldıkları için kendilerini daha güçlü hissederler.

Diğer taraftan, otel işletmelerinde ön ofislerde çalışan işgörenlerin güçlendirme algıları ile, arka ofislerde çalışan işgörenlerin güçlendirme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t = -1,023$, $P > 0,05$). Otel işletmelerinde ön ofislerde çalışan işgörenler müşteriyle daha çok yüz-yüze gelir. Bu yüzden, onların müşterilerin beklentilerini karşılarken kendilerini daha güçlü hissetmeleri gerekir. Aksi halde müşterilerin taleplerini karşılarken sürekli olarak üstlerine soracağı için, bu müşterilerin beklentilerinin zamanında karşılanmasını engeller.

Sonuç olarak, söz konusu veriler ışığında, araştırmaya konu olan bölgelerdeki otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetim tekniğinin yeterince uygulanmadığı tespit edilmiştir.

Bu durumda, organizasyonlarda personel güçlendirme yönetim felsefesini uygulayacak olan yöneticilerin ve diğer çalışanların personel güçlendirme uygulamaları hakkında daha çok bilgilendirilmeleri gerekir.

Bu bağlamda, öncelikle otel yöneticilerine, personel güçlendirme uygulamaları sürecinde, yöneticilerin örgüt içindeki işlerinin azalacağını, fakat bunun onların organizasyon içindeki önemlerini azaltmayacağı anlatılmalıdır. Personel güçlendirme yönetim felsefesine göre, yöneticiler örgüt içindeki yetki ve sorumluluklarının önemli bir kısmını astlarına yani işi fiilen yapan işgörenlerine devrederler. Fakat bu, yöneticilerin örgüt içindeki önemini azaltmayacağı gibi, onların organizasyon içindeki statülerinde herhangi bir sarsılmaya neden olmaz. Personel güçlendirme aşamasından sonra, yöneticilerin işi; her işe koşmak yerine, astlarının bu işleri nasıl yaptığını kontrol etmek ve onlara yol göstermek olacaktır. Bu durum aynı zamanda yöneticilerin kendi işlerine daha fazla zaman ayırması için bir fırsat olacaktır.

Bununla birlikte , personel güçlendirme sürecinde, astların da kendilerine verilen daha fazla yetki ve sorumluluğun gereğini yapacak düzeyde bilgili ve tecrübeli olmaları gerekir. Diğer bir ifadeyle, personel güçlendirme uygulamaları, işgörenlerin daha çok eğitilmiş, bilgili ve tecrübeli olmasını gerektirir. Değillerse, ya eğitilerek gerekli düzeye çıkarılmalı ya da daha tecrübeli işgörenlerin örgüte kazandırılması gerekir. Personel güçlendirme uygulamalarının en büyük avantajlarından biri, personelin işine daha çok hakim olması neticesinde, müşterilerin olası problemlerini daha kısa sürede çözerek, müşteri memnuniyetini artırmasıdır.

Diğer taraftan, personel güçlendirme yönetiminin bir örgütte uygulanabilmesi için, örgütün organizasyon yapısında da bazı değişiklikler yapmak gerekebilir. Organizasyonun yapısını daha basık hale getirilerek örgüt içindeki işgörenler arasında bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması güçlendirmeyi etkiler. Bunun yanısıra, organizasyonda işgörenlerin sürekli olarak kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması güçlendirmenin en önemli şartlarından biridir.

Bununla birlikte yöneticilere, personel güçlendirme yönetim felsefesini organizasyonlarında yukarda söylediğimiz kriterleri sağlayacak şekilde uygulamaları halinde, bunun rakiplerine karşı çok büyük bir rekabet avantajı yaratacağı bildirilmelidir. Çünkü personel güçlendirme uygulamaları müşteri memnuniyetini artıran bir yönetim felsefesidir.

KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2000), *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, 2. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa.
- Akgül, A. ve O. Çevik, (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri-SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset Ltd.Şti., Ankara.
- Akhan, G. (2002), *Örgütsel Değişim İhtiyacı Karşısında Personeli Güçlendirmenin Zorunluluğu (Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aktan, C. "Demotivasyon" (12 Ekim 2006).
(<http://www.canaktan.org/yonetim/insanyonetim/demotivasyon.html>)
- Aktaş A. (1989), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya.
- Alparslan, U. ve S. Oral (2001), *Turizm Pazarlaması*, 1. Baskı, İzmir.
- Bakan, İ. (2004), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Baltaş, A. (2003), *Değişimin İçinden Ekip Çalışması ve Liderlik*, 5. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A. (1999), *Yönetimde Yetkilendirme Önemli*, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, Sayı:182.
- Baş, T. (2003), *Anket*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Bowen, D. A. ve E. F. Lawler III (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, And When", *Sloan Management Review*:31-39.
- Budak, G. (2005), "Performansı Araştırmada Yeni Bir Yöntem: Personeli Güçlendirme", 10(37): 92-97.

- Bulut, E. (2000), “Türk Turizminin Dünyadaki Yeri ve Dış Ödemeler Bilançosuna Etkisi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2000 (3): 71-86.
- Cacioppe, R. (1998), “Structured Empowerment: An Award-Winning Program At The Burswood Hotel”, *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (5): 264-274.
- Ceylan, A. (1998), *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yayın No: 2.
- Ceylan, A. (2002), “Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”, *Öneri*, 5(17): 113-120.
- Ceylan, A., G. Çöl ve H. Gül (2005), “İşin Anlamı Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 35-51.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Çetin, C. ve G. Günay (2001), Yetki Devri ve Personel Güçlendirilmesine İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul.
- Çınar, F. “Organizasyonlarda Çağdaş bir Yönetim Yaklaşımı: Güçlendirme” 05 Nisan 2004) <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/fusun/fusun.html>
- Çöl, G. (2004), *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dalay, İ., R. Coşkun, ve R. Altunışık (2002), *Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Y. Fidan (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Drucker, P. (1994), *Kapitalist Ötesi Toplum*, İnkılap Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S. (2003), *Personel Güçlendirme*, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S. (2003), “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:29: 177-203.
- Erdil, O. ve H. Keskin (2003), “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1): 7-24.
- Erdoğan, A. (1997), *İşletmelerde Yetki Devri ve Çalışanları Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Erdoğan, N. (1997), *Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi*, 21. Yüzyıl’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Tuzla, İstanbul.
- Erstad, M. (1997), “Empowerment and Organizational Change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7).
- Gümüş, M. (2001), “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi”, *Journal of Faculty of Business*, 2(1): 47-68.
- Gürsözlü, S. “İş Zenginleştirme” (8 Kasım 2006)
(<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymak.html>.)

- 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 Manufactuting Industries", *International Journal of Management*, 15(5), 289-296
- İçöz, O. (2001), *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- İçöz, O. ve M. Kozak, (1998), *Turizm Ekonomisi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Johnson, J. R. (1993), "Leadership For The Quality Transformation" ASQC Quality Pres Milwaukee, Wisconsin.
- Kanter, R. M. (1983), "Commitment and Social Organization: A Study Of Commitment Mechanism in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33(4): 499-517.
- Karahan, K. (2000), *Hizmet Pazarlaması*, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kitapçı, H., B. Sezen ve M. Memiş (2002), "Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(5-6): 215-232.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kozak, N., D. Denizler, N. Tetik, M. Akoğlan, M. Yeşiltaş ve M. Kozak (1998), *Otel İşletmeciliği*, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Lee, M. ve J. Koh (2001), "Is Empowerment Really A New Concept", *International Journal of Human Resource Managemant*, 12(4): 684-695.
- Mısırlı, İ. (2001), *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları*, Detay Yayınları, Ankara.
- Murat, G. (2001), "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme" *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 4(16): 113-126.

- Özdemir, M. (1992), *Turizmin Türkiye'nin Sosyo Ekonomik Yapısına Etkileri*, Ankara.
- Özgen, H. ve M. Türk (1997), "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4): 75-86.
- Randeniya , R., N. Baggaley, And M. A. Rahim, (1995), "Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment", *Total Quality Management*, 6(3): 217.
- Rızaoğlu, B. (2004), *Turizm Pazarlaması*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sağlam Arı, G. (2003), *İşletmelerde Güven Ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sezgin, O. M. (2001), *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*, Detay Yayınları, Ankara.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy Of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy Of Management Journal*, 39(2): 483-504.
- 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.
- Şimşek, S. (2003), *Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Emniyet Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Tandođan, H. T. (2002), *Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliđin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ürger, S. (1992), *Genel Turizm Bilgisi*, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya.
- Yenersoy, G. (1997), *Toplam kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Yüksel, Ö. ve H. Erkutlu, (2003) “Personeli Güçlendirme- Empowerment”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1): 1-18.
- 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.

EKLER

EK-1: OTEL İŞGÖRENLERİ TARAFINDAN DOLDURULAN ANKET
FORMU

Aşağıda yer alan soruları lütfen işiniz ile ilgili olarak hissettiklerinizi en doğru şekilde yansıtan seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.

	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	()	()	()	()	()
2. İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum.	()	()	()	()	()
3. İşim için gerekli olan beceriye sahibim.	()	()	()	()	()
4. İşimi nasıl yapacağımı belirlemek konusunda kendimi oldukça özerk hissediyorum.	()	()	()	()	()
5. Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.	()	()	()	()	()
6. İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
7. İşimi yaparken her şeye kendim karar veririm.	()	()	()	()	()
8. Yaptığım iş bana anlamsız geliyor.	()	()	()	()	()
9. Bölümümde işlerin yürütülmesinde hiç etkili değilim.	()	()	()	()	()
10. Departmanımda alınan kararlar üzerinde etkim olmaz.	()	()	()	()	()
11. İşimin gerektirdiği görevler benim için oldukça fazladır.	()	()	()	()	()
12. İşimi yapmak için sahip olduğum yetenekten fazla kuşkum yok.	()	()	()	()	()

K. Belirtmek istediğiniz bir husus varsa lütfen yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bu çalışmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederiz...

ÖZGEÇMİŞ

Yılmaz SEÇGİN 1976 yılında Tokat'ta doğdu. İlk ve orta öğrenimini Tokat'ta tamamlamıştır. 2001 yılında Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nden mezun olmuş, aynı yıl Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2003 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Programına başlamış ve halen Turhal Meslek Yüksek Okulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.