

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞGÖREN MOTİVASYONU
İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zafer TAHMAZ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı:
DANIŞMAN ADI SOYADI**

MART-2020

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞGÖREN MOTİVASYONU
İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

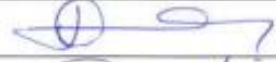
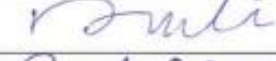
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zafer TAHMAZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER

“Bu tez 01.03.2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER	Kabul	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	Kabul	
Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN	Kabul	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uydugumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Zafer TAHMAZ

01.03.2020



ÖNSÖZ

Yüksek lisans bitirme tezi olarak hazırlamış olduğum bu çalışmada başta danışmanım Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER olmak üzere tüm hocalarıma teşekkürü borç bilirim. Ayrıca yapılan anket çalışması sırasında destek olan ve anketi cevaplayan tüm katılımcılara da teşekkür ederim.

Zafer TAHMAZ

01.03.2020



İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii

GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE İLİŞKİN TEORİK	
ARKAPLAN	3
1.1. Güç ve Güçlendirme Kavramı	3
1.2. Personel Güçlendirme Tanımı ve Önemi	4
1.3. Personel Güçlendirmenin İlgili Kavramlarla Karşılaştırılması.....	5
1.3.1. Yetki Devri	5
1.3.2. İş Zenginleştirme.....	6
1.3.3. Yönetime Katılım.....	7
1.3.4. Motivasyon.....	7
1.4. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	8
1.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	8
1.4.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	8
1.4.3. Sorumluluk	9
1.4.4. Yenilik.....	9
1.4.5. Çalışma Ortamında Esneklik.....	9
1.4.6. Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme.....	10
1.4.7. Açık Bir İletişim Ortamı	10
1.4.8. Takım Çalışması.....	10
1.4.9. Ortak Hedeflere Yönelme	11
1.4.10. İşgörenleri Toplum Önünde Övme	11
1.4.11. İşgörelere Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama.....	11
1.4.12. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma.....	11
1.5. Personel Güçlendirme Boyutları	11
1.5.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal (İlişkisel) Boyutta Ele Alınması ..	12
1.5.2. Personel Güçlendirmenin Psikolojik (Bilişsel) Boyutta Ele Alınması.....	12
1.6. Güçlendirme Uygulamalarında Gerekli Özellikler	13
1.6.1. Örgütsel Özellikler	13
1.6.2. Yönetici Özellikleri	14

1.6.3. İşgören Özellikleri.....	15
1.7. Personel Güçlendirme Süreci	16
1.8. Personel Güçlendirmenin Nedenleri	17
1.10. Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyetleri.....	19
İKİNCİ BÖLÜM: İŞGÖREN MOTİVASYONUNA İLİŞKİN TEORİK	
ARKAPLAN	22
2.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi	22
2.2. Motivasyon Teorileri.....	24
2.2.1. Kapsam Teorileri.....	24
2.2.1.1. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	24
2.2.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi.....	26
2.2.1.3. Alderfer’in ERG Teorisi.....	28
2.2.1.4. McClelland’ın İhtiyaç Teorisi	30
2.2.2. Süreç Teorileri.....	30
2.2.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi.....	30
2.2.2.2. Lawryer-Porter Beklenti Modeli.....	31
2.2.2.3. Adams Eşitlik Teorisi	32
2.2.2.4. Locke Amaç Teorisi	33
2.3. Çalışanların Motivasyonunu Artırmada Kullanılan Araçlar	33
2.3.1. Ekonomik Araçlar	34
2.3.1.1. Ücret Artışı	34
2.3.1.2. Primli Ücret	34
2.3.1.3. Kâra Katılma	34
2.3.1.4. Ekonomik Ödül	35
2.3.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar	35
2.3.2.1. Çalışmada Özgürlük Alanı	35
2.3.2.2. Değer ve Statü	35
2.3.2.3. Çevreye Uyum.....	36
2.3.2.4. Öneri Sistemi	36
2.3.2.5. Sosyal Uğraşlar.....	36
2.3.2.6. Psikolojik Güvence.....	36
2.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	37
2.3.3.1. Amaç Birliği	37
2.3.3.2. Yetki Devri	37

2.3.3.3. Kararlara Katılma	37
2.3.3.4. Eğitim ve Yükselme	37
2.3.3.5. İletişim	38
2.3.3.6. Yetkilendirme ve Delegasyon	38
2.4. Personel Güçlendirme ve Motivasyonla İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞGÖREN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	41
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Analizi.....	41
3.3. Araştırma Modeli	42
3.4. Araştırma Bulguları ve Analizi	42
3.4.1. Katılımcıların Tanımlanması ve Temel Analizler.....	42
3.4.1.1. Demografik Değişkenler	43
3.4.2. Temel Ölçek Değerleri	46
3.4.2.1. Personel güçlendirme Ölçeği.....	46
3.4.2.2. İşgören Motivasyonu Ölçeği	48
3.4.3. Güvenilirlik.....	48
3.4.4. Normallik Analizi	49
3.4.5. Hipotez Testleri	50
3.4.5.1. Personel güçlendirme Düzeyinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması (H1)	50
3.4.5.2. İşgören Motivasyon Düzeyinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması (H2)	52
3.4.5.3. Personel Güçlendirme ve İşgören Motivasyonu İlişkisi (H3).....	53
SONUÇ.....	55
KAYNAKÇA	57
EK-Anket Formu	66

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Herzberg' in Çift Faktör Teorisi.....	21
Tablo 2: Kapsam Teorileri İlişkisi (Maslow-Alderfer-Herzebg).....	29
Tablo 3: Personel Güçlendirme ve Motivasyon ile İlgili Çalışmalar.....	38
Tablo 4: Personel Güçlendirme Ölçeği Temel İstatistiksel Değerleri.....	46
Tablo 5: İşgören motivasyonu Ölçeği Temel İstatistiksel Değerleri.....	48
Tablo 6: Güvenilirlik Testi Değerleri.....	49
Tablo 7: Normallik Testi Değerleri.....	50
Tablo 8: Personel Güçlendirme Fark Testleri (H1).....	51
Tablo 9: İşgören motivasyonu Fark Testleri (H2).....	52
Tablo 10: Personel güçlendirme ve İşgören motivasyonu İlişkisi.....	54

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci.....	23
Şekil 2: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarisi.....	26
Şekil 3: Herzberg' in Araştırma Sonuçları.....	27
Şekil 4: ERG Model.....	29
Şekil 5: Temel Beklenti Modeli.....	31
Şekil 6: Araştırma Modeli.....	42
Şekil 7: Cinsiyet Dağılımı.....	43
Şekil 8: Doğum Tarihi.....	44
Şekil 9: Öğrenim Durumu.....	44
Şekil 10: Medeni Durum.....	45
Şekil 11: Mevcut İşteki Tecrübe.....	45
Şekil 12: Personel Güçlendirme Ölçeği Ortalama Değerler.....	47
Şekil 13: İşgören Motivasyonu Ölçeği Ortalama Değerler.....	48

Tezin Başlığı: Personel Güçlendirme ve İşgören Motivasyonu İlişkisi: Otel İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma

Yazar: Zafer Tahmaz

Danışman: Doç. Dr. K. Ozan ÖZER

Kabul Tarihi: 01.03.2020

Sayfa Sayısı: vii+66

Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

Bu araştırmanın amacı İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirme ve işgören motivasyonu ilişkisini incelemektir. Personel güçlendirme, işgörenin çalıştığı yerde icra ettiği işin esaslarını oluşturmada katılımcı olması, sözünün geçmesi ve inisiyatif alabilmesidir. Personel güçlendirme, en temelde işgörenlerin çalıştıkları ortamda şartları kendilerine göre belirleyebilme ve bununla beraber örgüt içinde güçlü olduklarını hissedebilmeleridir. İşgören motivasyonu ise, işgörenin, yaptığı işe yönelik isteklilik, bağlılık ve sahiplenme gibi duygularla yaklaşması, motive olmasıdır. Bu çalışmada personel güçlendirmenin, işgören motivasyonu ile ilişkisini görebilmek adına bu bir araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmada personel güçlendirme ve işgören motivasyonu ilişkisi, 383 katılımcıya uygulanan iki ölçekli bir anket vasıtasıyla incelenmeye çalışılmıştır. Toplanan veriler SPSS 22 programında analiz edilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Analizler sonucunda personel güçlendirme ve işgören motivasyonun demografik değişkenlere göre farklılaştıkları; ve personel güçlendirme ve işgören motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Bu araştırma raporu, üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda personel güçlendirme kavramı; ikinci kısımda ise işgören motivasyonu kavramı tüm yönleriyle ele alınmakta ve tartışılmaktadır. Üçüncü bölümde ise bu iki kavram üzerine inşa edilen araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İşgören Motivasyonu, Otelcilik Sektörü, İstanbul

Title of the Thesis: Employee Empowerment and Employee Motivation Relationship: A Research on Employees in Hotel Enterprises	
Author: Zafer TAHMAZ	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. K. Ozan ÖZER
Date : 01.03.2020	Nu. of pages: vii+66
Department: Business Management	Subfield: Business Management
<p>The purpose of this research is to examine the relationship between employee empowerment and employee motivation in four and five star hotel businesses operating in Istanbul. Empowerment is participating in forming the basis of the work performed by the employee in the place where he / she works, passing his word and taking initiative. Personnel empowerment is basically the ability of employees to determine the conditions for themselves in the environment in which they work, and to feel that they are strong within the organization. Employee motivation is that the employee approaches and feels motivated by the work he does, such as enthusiasm, commitment and ownership. In this study, a research was conducted to see the relationship between staff empowerment and employee motivation.</p> <p>In this study, the relationship between employee empowerment and employee motivation was tried to be examined through a two-scale questionnaire applied to 383 participants. The collected data were analyzed in SPSS 22 program and hypotheses were tested. As a result of the analyzes, personnel empowerment and employee motivation differ according to demographic variables; and there is a positive relationship between staff empowerment and employee motivation.</p> <p>This research report consists of three parts. In the first part, the concept of staff empowerment; In the second part, the concept of employee motivation is discussed and discussed in all aspects. In the third part, the findings of the research built on these two concepts are presented.</p>	
Keywords: Employee Empowerment, Employee Motivation, Hotel Industry, Istanbul	

GİRİŞ

Bu tezde personel güçlendirmenin motivasyon ile ilişkili olduğu savından yola çıkılarak İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Otellerde çalışanların katıldığı çalışmada, personel güçlendirme ve işgören motivasyonu kavramlarının ve bu kavramların aralarında kurulan teorik ilişkinin pratik düzlemde neye tekabül ettiğini görebilmek adına bir dizi çalışma yapılmıştır. Öncelikle bu iki kavramın literatürde nasıl işlendiği incelenmiş, ardından bulgulara yer verilmiştir.

Bu çalışmanın dayandığı kavramsal ve kuramsal çerçeve iki ana kısım olarak örgütlenmektedir. Bunlar sistematik anlamda araştırmanın odağında bulunan iki kavramdan, yani personel güçlendirme ve işgören motivasyonundan oluşmaktadır. Personel güçlendirme, çalışma ortamında personelin, yapacağı iş ve iş ilişkilerindeki inisiyatif alabilme durumuna denk gelir. Yani personeli kendi alanını inşa ettikçe, güçlenir, güçlendikçe ise örgüte bağlılığı artar. Personel güçlendirme, çalışma ortamında verimliliğin artırılmasının en öne çıkan faktörlerinden biridir. Bu anlamda kavram, aynı zamanda bir ihtiyaca tekabül eder: Personel güçlendirme, “küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, personellerin kapasiteleri ve sosyal sorumluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim işbirliği ve kurumsal güvenin önemini artırması” (Coleman, 1996: 30) gibi bir dizi yerel ve küresel ihtiyaçlar doğrultusunda zaruri hale gelir. Bu kavram, özellikle küresel rekabetin ortaya çıkarttığı ve önemini günden güne arttırdığı yeni bir yönetim kavramıdır (Genç, 2004: 223).

İşgören motivasyonu ise çalışanların yaptıkları iş sürecindeki teorik olarak inşa edilen bir yönetim yaklaşımı kavramıdır. Motivasyon, “isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi sözcüklerle ifade edilen; insanın bir çaba içinde bulunmasına ilişkin genel bir terimdir” (Luthans, 1992: 146). İşyerindeki motivasyon, tıpkı personel güçlendirmede olduğu gibi, hem çalışanı memnun etmek hem de iş verimliliğini arttırmaktır. Çalışan odaklı işletmelerin önemle vurguladıkları motivasyon, özellikle otelcilik sektöründe bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Memnuniyet üzerine temellenen bu sektörde, çalışanların pozisyonu fark etmeksizin herkesin motive bir biçimde çalışması ve bu

durumu müşteriye yansıtması gerekmektedir. Motivasyonun performans ile olan ilişkisi de düşünüldüğünde, yöneticilerin tüm kriterlerden önce çalışanların motive olarak işlerini yerine getirmesini önemser.

İşgörenin motivasyonu, personel güçlendirme kavramıyla yakından ilişkili olarak görülmektedir. Personel, gerek iş sorumluluğu, gerek özerklik gerekse yetki devriyle güçlendiği ölçüde motive olur. Bu durumu empirik olarak ortaya koymak ve sonuçlarını bilimsel anlamda tartışabilmek için bir saha çalışması yapılmıştır. İstanbul'da dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanlar ile personel güçlendirme ve işgören motivasyonunu içeren bir anket çalışması yapılmıştır. Yapılan araştırma, katılımcılara dağıtılan anket formunun doldurulması şeklinde gerçekleştirilmiş olup, elde edilen veriler, SPSS 22 paket programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Öncelikle personel güçlendirme ve işgören motivasyonunun demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş, ardından iki kavramın birbiriyle olan ilişkisi incelenmiştir.

Bu tez, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm personel güçlendirme; ikinci bölüm ise işgören motivasyonuna ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeveyi içermektedir. Üçüncü bölümde ise 383 katılımcının yer aldığı araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Araştırma, işletme alanında personel güçlendirme ve işgören motivasyonu konularında yapılacak çalışmalara katkı sunacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

Bu bölümde işletmelerde personel güçlendirme kavramının teorik arkaplanı işlenmektedir. Kavram tanımlarına ve literatürde ele alınma biçimlerine yer verilmektedir.

1.1. Güç ve Güçlendirme Kavramı

Güç kavramı içerisinde birçok anlamı barındıran bir kelime olup (Kanter, 1997:166), aşağıdaki şekillerde tanımlamaları bulunmaktadır:

- Kişilerin ihtiyaç duyduğu her şeyi kullanmasıdır (Kanter, 1977:166).
- Herhangi bir işin yapılabilmesi için insanları yönlendirme kabiliyetidir (Kotler, 1985:86).
- İnsan davranışlarını etki altına alarak olaylara yön vermek, olumsuzluklarla mücadele etme ve bunları yaparken de kazanabilme kabiliyetidir (Pfeffer,1992:20).
- İnsanlar istemedikleri şeyleri dahi yaptırabilen bir olgudur (Weber,1947).

French ve Raven güç kavramını potansiyeli etkileyebilmek olarak tanımlarken aynı zamanda ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü, referans gücü ve bilgi gücü gibi güç çeşitlerini literatüre kazandırmıştır (French ve Raven, 1959:151).

Güçlendirme kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde geçmişten günümüze farklı yazarlar tarafından araştırmaların süregeldiği görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Güçlendirme, işgörenin yeterli olduğuna olan inancın geliştirilmesi olgusudur (Conger ve Kanungo,1988:474).
- Güçlendirme işgörenin ruhsal ve bedensel durumuna etki eden bir örgütsel gelişmeyi ifade etmektedir (Yoon,2001:196-197).
- Hales ve Klidas'a göre güçlendirme aslarla birlikte gücün paylaşılması anlamına gelmektedir.
- Appelbaum güçlendirmeyi alt kademedeki görev yapanlardan önemli artışlar isteyen vizyoner bir olgu gibi ifade etmektedir.

- İşgörene karar verebilme yetkisinin verilmesi ve sonucunun sorumluluğunu taşıma bilincinin aşılmasıdır.

1.2. Personel Güçlendirme Tanımı ve Önemi

Taylorizm anlayışının göz ardı ettiği beşeri değerlerin önemine değinen insan odaklı bakış açısının personel güçlendirmeye yönelik yapılan çalışmaların ilki olarak kabul edilir. İkinci çalışma ise McGregor'un Y teorisidir. Y teorisi insanın potansiyelinin ihtiyaç duyduğu ortamın geliştirilmesiyle ortaya çıkacağını savunur. Bu teoriye göre, yöneticiler danışman görevi görürler ve astlarını geliştirerek, motive edilmesini sağlayacak esasları oluştururlar (Koçel, 2003:230).

Katılımcı yönetim kavramının ortak karar almayı 1960'lı yılların ortasında hayatımıza sokmasıyla beraber, işletmenin problemlerini daha iyi çözmeye çalışmıştır. Bununla beraber hayatımıza; istihdamların uzun süreli olması, terfilerin daha yavaş verilmesi ve güven kavramları yer almıştır (Margulles ve Kleiner, 1995:12). 1970lere geldiğimizde ise, "endüstriyel demokrasi" kavramının ortaya çıkması, yönetime katılma haklarının vurgulanmasını sağlamıştır. 1980'li yıllara ise, kar paylaşımı yapmak, kalite çemberi oluşturmak, takım olabilmek gibi kavramlar hayatımıza dahil olarak personel güçlendirmenin gerekliliğini daha da güçlendirmiştir (Çöl, 2004:14).

Örgütte yapılması gereken personel güçlendirme sisteminin varlık göstermesinin nedenlerinin aşağıdaki gibi ifade edilmesi mümkündür (Koçel, 2003:417-418):

- Teknolojik gelişmelerin orta kademe çalışanların etkisini azaltıcı yönde etki etmesi.
- Rekabet ortamının ve sektörde tutunabilmenin bir gerekliliği olarak müşteri taleplerine hızlı cevap vermenin gerekliliğini de arttırması.
- Günümüzdeki çalışanların beklentilerinin ve eğitim düzeylerinin yükselmesi.
- Toplumsal ve örgütsel demokratikleşmenin yaygınlaşması.
- En önemli rekabet unsurunun insan faktörü olduğunun farkına varılması.

Güçlendirmenin tarihsel sürecine toplu bir şekilde bakacak olursak (Wilkinson, 1998:40-56):

- Elton Mayo ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı, 1930lu yıllar: Personelin işinin gereğini yerine getirebilmesi için yakından takip edilmesine ihtiyaç olmadığının ortaya çıkması.
- İş Zenginleştirme Yaklaşımı 1960lı yıllar: Personellere gerekli derecelerde uyarılar yaparak işlerin yapılmasını sağlamak.
- Endüstriyel Demokrasi Yaklaşımı 1970li yıllar: Ortak bir anlaşma çerçevesinde birleşme ve işçilerin katılım haklarının savunulmasını sağlamak.
- Çalışanların Katılımı Yaklaşımı 1980li yıllar: Kalite arttırmak, kar ortağı olmak gibi çalışanları motive edici yapılaşmaya gidilmesi.
- Güçlendirme Yaklaşımı 1990lı yıllar: Günümüz anlamında personel güçlendirmenin hayatımıza girmeye başlaması.

1.3. Personel Güçlendirmenin İlgili Kavramlarla Karşılaştırılması

Personel güçlendirme kavramı ele alındığında, yetki devri, iş zenginleştirme, yönetime katılım ve motivasyon kavramları da incelenmektedir. Aşağıda bu kavramların personel güçlendirme ile olan benzerlikleri ve farklılıkları detaylıca anlatılmaktadır.

1.3.1. Yetki Devri

Görev ve sorumlulukların bir asta teslim edilmesi açısından bakıldığında yetki devri ve personel güçlendirme benzer anlamlar ifade etmektedir. Bunun nedeni personel güçlendirmenin bir boyutunun da yetki devri olmasıdır.

Yetki devrinin temelinde üst kademenin yetkiyi devretmesi olmasına rağmen, işin prosedürlerini, metotlarını, görev tanımlarını ve sonucun kontrolünü takipte olduğu bilinmektedir (Koçel, 2003:337).

Yetkinin özellikleri şunlardır (Akat ve diğerleri, 1999; Daff, 2001:449):

- Yetki haktır.
- Yetki hakkı karar vermeyi ve harekete geçmeyi kapsar.
- Kişiler buldukları pozisyonlar nedeniyle yetkiye sahiptir ve örgütsel bir pozisyon için verilmiştir.
- Hiyerarşik yapı içerisinde yukarıdan aşağı doğru devredilir. Üst pozisyondaki çalışanın alt pozisyondakine yetkiden kaynaklanan emir verme hakkı bulunur.

Personel güçlendirmenin yapıldığı örgütlerde çalışanların şu yetkilere sahip olması gerekmektedir (Doğan, 2006:47):

- Plan ve program yapabilmek
- Takım üyelerinin görevlerinin programlanabilmesi
- Yeni ekipmanların seçilmesi, kurulması ve kullanımının sağlanması
- Ekipmanların tamirinin gerçekleştirilmesi
- Örgüt dışı tedarikçilerle sözleşme yapılması ve satın almalarının gerçekleştirilmesi
- Müşterilere geri bildirim yapılacak bir etkileşim kanalının kurulması
- Geliştirilen kalite standartları doğrultusunda çalışmaların denetlenmesi
- Kalite sorunları görülmesi halinde üretimin durdurulması
- Süreç kurallarının geliştirilmesi ve takip edilmesi
- Takım çalışmalarının işleri konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli kılınması
- Disiplin metotlarının geliştirilmesi
- Gerekli takım toplantılarının düzeninin sağlanması

Personel güçlendirmeden gerçek anlamda bahsedebilmek için sadece uygun koşulların sağlanması yeterli olmamaktadır. Bu güçlendirmenin çalışanlar tarafından da farkedilmesi gerekmektedir (Çöl,2005).

1.3.2. İş Zenginleştirme

1960'lı yılların başında iş zenginleştirme, çalışanların işlerine anlam yükleyebilmeleri için oluşturulan bir olgudur (Wilkinson, 1998). İş zenginleştirme kavramını ortaya atan Herzberg'e göre iş zenginleştirme, çalışanları motive etmek için, başarı sağlayabilmek için, ilerleme ve gelişme sağlayabilmek amacıyla gerekli görülmektedir (Luthans, 1992:183-184).

İş zenginleştirmeyi üç faktörle gerçekleştirmek mümkündür (Özgen ve Yalçın, 2011:71):

- İşin içeriğini değiştirme ve kendi işlerini planlama izni vermek,
- Çalışanlara gerekli eğitim ve araç gereç desteği sağlamak,
- Tüm yöneticilere geniş yetki kullanabilme izni vermek.

İş zenginleştirme ve personel güçlendirme bazı noktalarda birbiri ile karıştırılan kavramlardır. İki kavram arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibidir:

- İş zenginleştirme ast-üst ilişki dikkate alınmaz, güçlendirmede ise üst astı güçlendirmeye yönelik davranışlar sergilemektedir (Bolat, 2008:211).
- Güçlendirme kişilerin iş çevreleri ile ilişkilerine odaklanmaktayken, iş zenginleştirmede hem kişi hem takım analizleri önemlidir (Spreitzer, 1995:485).
- Güçlendirme kişilerin düşüncelerini ve örgütsel faaliyetlerini yönlendirme odaklıyken, iş zenginleştirme ile stratejik, yönetsel ve operasyonel verileri etkileme ihtimalleri oldukça düşüktür (Bolat,2008:211).
- İşgörenlerin işleri zenginleştirilmiş olmasa bile güçlendirilmiş olarak algılamaları mümkündür (Spreitzer,1995:485).

1.3.3. Yönetime Katılım

Güçlendirme sürecinin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için önemli unsurlardan biri de işgörenlerin yönetim kararlarına katılabilmeleridir (Andrade ve diğerleri, 2015:2).

Yönetime katılma sürecinin temel özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Eren, 2003:498):

- Örgütte alt yönetim kademesinde işgörenlerin işletme politikası ve yönetim konusundaki kararlara katılmaları.
- Yönetici ve işgörenlerin etkileşim ve iletişiminin artırılarak örgütün dajs gerçekçi ve ekonomik karar verme imkanlarına ve verimliliğine kavuşturulması.
- Kararlara katılanların psikolojik benlik ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri demokratik bir ortama kavuşturulması.

Personel Güçlendirmenin esasında katılımcı yönetim anlayışı mevcuttur ve yönetim ve iş görenler tarafından amaç saptama ve yönetime katılma gibi tekniklerle desteklenmektedir (Conger ve Kanungo, 1988:473).

1.3.4. Motivasyon

Motivasyon, davranışları yönlendiren ve güçlendiren ve eylemlerdeki dinamikliği karşılayan bir güçtür (Manzoor, 2012:2). Güçlendirme de motivasyonu sağlayan bir araç olarak kabul edilir ancak uygulanış biçimi ve içeriği ile motivasyondan ayrılmaktadır.

Uygulanışı kapsamlı bir süreç ve eğitim dahilinde gerçekleşmektedir (Coşkun, 2002:220).

Motivasyon kavramında harekete geçiren ilk nokta “personele ne yapılmalıdır ki işletmeye yarar sağlayacak şekilde davransın” iken güçlendirme kavramının hareket noktası ise “personelin kendini geliştirmesi sonucunda işinde daha başarılı olabilmesi ve etkin kararlar alabilmesi için işletme nedeler yapmalıdır” şeklindedir (Koçel, 2003:335).

1.4. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından aşağıda detaylıca bahsedilmektedir.

1.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Karar almada direkt katkı sağlama, problem çözüme, amaçları tespit etme ve danışma kurullarında çalışanların bulundurulması gibi faaliyetlerde işgörenlerin yönetime katılması sağlanır. Personel güçlendirmeye göre işgörenler günlük çalışma rutinlerini geliştirmek istemektedirler. Performansın artırılması için işgörelere sorumluluk verilmeli ve bürokrasinin azaltılması gerekmektedir. İşgörelere inisiyatif verilirken karar verme yetkisi de sağlanarak çalışma esnasında görevlerini kendileri tanımladıkları gibi kendi hedeflerini de kendileri belirtmektedir (Doğan, 2003:6).

1.4.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi, özellikle hiyerarşik yapının çalışanlara tesir ettirildiği örgütlerde yöneticilerin kontrolü altında dolaşımına izin verilen ve üst kademe dışındakilere ulaşabilmesi için yöneticilerin onayına tabi tutulan bir olgu olarak karşımıza çıkabilmektedir. Günümüz işletmelerinde bilginin sadece yöneticilerin tekelinde olmaması, ulaşılabilirliğinin artması, sunulan hizmet ve ürünün müşterilerin beklentileri ile örtüşmeleri noktasında büyük rol oynamaktadır. Herhangi bir işletmede personel güçlendirmeden söz edebilmek için bilgiyi en üst kademedeki en alt kademeye herkesin ulaşması gerekmektedir. Bu nedenle enformasyon sistemi kurulumu işletmelerin personel güçlendirme uygulaması ve uygulanan sistemin başarılı olabilmesi için önemli bir etkidir (Akçakaya, 2010:157).

1.4.3. Sorumluluk

İşletmelerde değişik pozisyonlarda görev yapan çalışanların yetkilerinin artırılması ile çalışana işlerini daha özgür yapabilme imkanı sunmaktadır. Yetki ve sorumluluğun devri ile çalışanların diğer çalışanlara karşı sorumluluklarının farkına varacak şekilde sorumluluk bilinçlerinin artırılmış olması, daha yapıcı ve bilinçli bir yaklaşım benimsemeleri, kendilerinden bekleneni fazlasıyla yerine getirmeleri ve daha üretken olmaları ve itibarlarını korumak adına yapılabilecek en iyi işi yapmaları daha da mümkün hale gelmektedir (Akçakaya,2010:157).

1.4.4. Yenilik

Örgüt içerisinde işgörenlerin neyi neden yaptığının sorgulanmasındansa yaratıcı ve değişik düşüncelerin ortaya çıkmasına katkı sağlamak ve desteklemek daha faydalı olacaktır (Coleman, 1996). Örgütte sağlanan özgürlükçü ortam yeniliğin meydana gelmesinde önemli bir teşvik unsurudur. Eğer işgörenler verilen görevi nasıl yapacağına dair fazla kontrol altında tutulursa, yaratıcı üretimin önüne geçilecektir ve güçlendirilmiş işgören daha fazla motive olacağı için yaratıcılığının da gelişmesine katkı sağlayacaktır. Günümüzde özgün fikirlere sahip olabilmek, fiziki sermayeye sahip olmaktan çok daha önemli hale gelmiştir ve entelektüel sermayenin kattığı değer ön plana çıkmaktadır (Tokgöz, 2013:186). İşletmelerde entelektüel sermayeyi geliştiren yenilikçilik çalışmaları personel güçlendirme ile yürütülmektedir.

1.4.5. Çalışma Ortamında Esneklik

İşletmeler için daha yüksek standartlar elde etmek ve hizmet kalitesini geliştirebilmek için esnek yapılı sistemler kurmak kaçınılmazdır (Wilkinson,1998).

Güçlendirilmiş işgörenler bazı yeteneklere sahip olarak esnek bir çalışma ortamı yaratabileceklerdir. Bu yetenekler (Doğan, 2006:60):

- Çalışırken kendilerine zaman yaratabilmesi
- İşlerin rutinini değiştirebilmek
- Çalışanların kendi iş düzenini değiştirebilmek
- Çalışma biriminden ayrı hareket edebilmek

1.4.6. Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanlara kendilerini geliştirme olanağı sağlayacak eğitim imkanlarının verilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin kendi işini yapabileceği bilgi ve beceriye sahip olması aynı zamanda işgörenin kendine olan güvenini artması için de önemlidir (Koçel, 2003:327). İşgörelere herhangi bir eğitim vermeden yüklenen sorumluluk çalışanların sınırlı kararlar almasına ve bu durumun sonuçlarına katlanmasına sebebiyet verilecektir (Pastor, 1996:6).

Yeterli eğitimin sağlanması işgörenlerin faaliyetleri yerine getirmesinde, yetki ve sorumlulukların etkin bir şekilde yerine getirilmesinde ve diğer faaliyetlere de vakit ayırmalarında yardımcı olacaktır (Robbins ,2003:429).

1.4.7. Açık Bir İletişim Ortamı

İşgörenlerin kendileri güçlendirilmiş hissetmeleri için açık bir iletişim ortamının olması aranan bir özelliktir. Açık iletişim ortamlarında bilgiye ulaşabilmek ve çalışanların kendilerini geliştirebilmesi daha kolay bir hal almaktadır. Örgüt içerisinde kurulan iletişim ağı aynı zamanda örgütün yapısını da yansıtmaktadır. Günümüzde hiyerarşik yapının ağır bastığı ve tepeden aşağı inen emirlerin astlara iletilerek ilerlediği iletişim sistemlerindense, yatay iletişimin ağır bastığı, karşılıklı şikayetlerin ve memnuniyetlerin aktarılabildiği, takım çalışmasına yatkın açık iletişim tercih edilmekte ve desteklenmektedir (Doğan, 2003:35).

1.4.8. Takım Çalışması

Örgütlerde takım çalışmasına ağırlık verilmesi, işgörenlerin kendi çalışmalarına dair kararlarını kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Takım çalışmasının önemli olduğu örgütlerde yönetim kademesinin azaltılması, bilginin tüm işgörenlerle paylaşılması, performansların işgörenler tarafından değerlendirilebilmesi gibi pozitif etkiler yaratmaktadır.

Takım çalışmasının etkili olduğu örgütler, personelin güçlenmesini sağlamaktadır ve bütün kademelerde işgören kapasitesinin artmasını sağlamaktadır. Takım güçlendirmenin bireysel güçlendirmeden farkı ise sosyal bir yapıyı ifade eden ortak bir güçlendirme çalışması olarak örgüte yansıyor olmasıdır (Ataman, 2002:354).

1.4.9. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirme ile işgörenlerin ortak hedeflere yönelmesi sağlanır. Güçlenen işgörenler işletmeye parasal kazancın ötesinde sürdürülebilirlik sağlamaktadır (Coleman, 1996:31). Ortak hedeflere ulaşabilmek, örgüt içerisinde bilgiyi kolay edinmek ve işletme amaçlarını benimsemekle mümkündür (Akan ve diğerleri, 2017:31).

1.4.10. İşgörenleri Toplum Önünde Övme

İşgörenleri çalışma arkadaşları ve toplumun önünde övme ve yüceltme, personel güçlendirmeyi hızlandıran etkenlerdendir. Herhangi bir işgörenin motivasyonunu arttırmanın en iyi yollarından biri, onu başkalarına tanıtmak, başarısından bahsetmek, verdiği emeği anlatmak ve fark edilmesini sağlamaktır (Doğan, 2003:28).

1.4.11. İşgörelere Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama

Örgütlerde işgörenin güveni, performans değerlemenin ve uygulamanın doğruluğuna bağlıdır (Robbins ve diğerleri, 2003). Örgütlerde işgörenin zayıflıklarından ve zaaflarına karşı sömürülmeyeceğini düşünmesi güvenli ortamın oluşturulmasıyla başlamaktadır (Fidan, 2015:558). Üstlerin bilgiyi astlar ile paylaşıp paylaşmama durumu örgüte karşı oluşacak güvende etkili rol oynamaktadır. Güven, işgörenin üstlerine ve örgütüne inanmaları ve dürüstlüklerini kabul etmeleri anlamına gelmektedir (Doğan, 2003:29). Örgüt içerisinde güvenin hakim olduğu bir örgüt kültürü oluşturarak çalışanlar cesaretlendirilmeli ve güçlendirilmelidir (Lashley, 1995:31).

1.4.12. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma

Performansla ilgili geri bildirim yapmak, yöneticilere işgörenlerin yaptıkları düzgün işleri överken yanlış işleri düzeltebilme imkanı tanıyacaktır. Bu şekilde geri bildirim çalışanların motivasyonunu arttırırken güçlendirmeyi sağlayacaktır (Doğan, 2003:34). Faydalı bir şekilde verilen geri bildirim problemleri çözmede ve öğrenmeyi özendirmede etkili sonuçlar oluşturacaktır (Kaymaz, 2007:143).

1.5. Personel Güçlendirme Boyutları

Personel güçlendirmenin Davranışsal (İlişkisel) ve Psikolojik (Bilişsel) olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.

1.5.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal (İlişkisel) Boyutta Ele Alınması

Personel güçlendirmenin davranışsal boyutu, örgütlerde yönetimin üstlendiği görev ve sorumlulukların çerçevesini belirlerken üst yönetimin bu konuda yapması gerekenleri ele alır. Bununla birlikte örgütlerde personel güçlendirmeyi engelleyen unsurların ne şekilde saf dışı bırakılabileceği açık bir şekilde ifade edilmiş olur. Personel güçlendirmenin yetki, kaynaklar ve bilgi aktarımı olmak üzere toplamda üç unsuru bulunmaktadır (Bolat ve diğerleri, 2014:323-324).

Güçlendirme anlayışı yönetim tarafından sağlanan olanakların işgörenler tarafından algılanması ile gerçekleşebileceği için, dikkat edilmesi gereken hususlardandır (Pelit, 2015:10).

1.5.2. Personel Güçlendirmenin Psikolojik (Bilişsel) Boyutta Ele Alınması

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için en önemli unsur insan kaynağının doğru şekilde yönetilmesidir. Bunun için de çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır (Eroğlu, 1998:247). İşgören motivasyonunun temelinde, çalışanların sahip olduğu bilgi ve deneyimleri işine yansıtabilmesi için uygun imkanların sağlanması gelmektedir. Bu noktada motivasyon ve personel güçlendirme kavramını birbirinden ayıran nokta, personele ne verilmesi gerekir ki bunu verime çevirebilelimin sonucunu aramaktır. Personel güçlendirme de ise bu sorunun cevabı alınmış ve harekete geçilmiştir (Koçel, 2005:416).

Personel güçlendirmenin birçok yönünün bulunduğunu ve yalnızca bir kavram ile açıklanamayacağını ortaya koyan araştırmacılar (Thomas ve Velthouse, 1990; Conger ve Kanungo, 1988), personel güçlendirme konusunda dört bilişsel boyut belirtmişlerdir (Spreitzer, 1995:1443). Bu dört boyut aşağıdaki gibidir (Bolat ve diğerleri, 2014:325-326):

Anlam Boyutu: İşgörenlerin inanç, değer ve davranışları işe işlerin getirisi arasındaki uyumu ifade etmektedir (Spreitzer, 1995:1443).

Yetki Boyutu: İşgörenlerin görevlerini gerçekleştirebileceklerine dair kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir (Yücel ve Demirel, 2012:22).

Hür İrade Boyutu: İşgörenlerin karar vermesi ve gereken zamanlarda bu davranışı değiştirebilme gücünü ifade etmektedir (Atalay, 2010:8).

Etki Boyutu: Stratejik, idari ve operasyonel olarak işgörenin davranışlarında “fark yaratma” derecesini ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990:672).

1.6. Güçlendirme Uygulamalarında Gerekli Özellikler

Personel güçlendirme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için birtakım özellikler gerekmektedir. Bu bölümde örgütsel özellikler, Yönetici Özellikleri ve İşgören Özelliklerinden bahsedilmektedir.

1.6.1. Örgütsel Özellikler

Örgütlerde en önemli yapı taşı, örgütü var eden insanlardır. Bir nevi örgütün devamlılığı üzerinde etki sahibi olan çalışanların, bilgi, deneyim, görgü, eğitim, iletişim gibi konularda güçlü kılınması örgütü yakından etkilemektedir (Yeniçeri, 2001:70).

Personel güçlendirmede sonucu direkt etkileyen en önemli unsur örgütün yapısı ve değişime, gelişime ve personelinin yetkilerinin artırılmasına karşı tutumudur. Güçlendirmeye başvurmuş örgütün yapısının şu şekilde olması gerekmektedir (Ataman, 2002:349; Çöl, 2004:17; Peccei & Rosenthal, 2001:834):

- Örgüt vizyonunun sahiplenileceği bir ortam yaratmak.
- Örgüt kültürünün güçlendirmeye yönelik olmasını sağlamak.
- Süreçlerin ve işlerin esnek olmasını sağlamak.
- Performansa bağlı ödül/ceza uygulamalarının güçlendirmeyi destekler nitelikte olmasını sağlamak.
- Örgütteki iletişim araçlarının daha ziyade yüzyüze olmasını sağlamak.
- Örgütlerde sürekli bir eğitim ortamı olmalı ve bilgi alt kademeden üst kademeye herkesle paylaşılmalıdır.
- Çalışanlar sadece performansı ile değil genel itibari ile kişiliği ön planda tutularak değerlendirilmelidir.
- Örgüt vasıflı eleman konusunda seçici olmalıdır.
- İşlerin planlama boyutunu sürekli geliştirmeyi amaç edinmek.
- Örgütteki yetki devrini geliştirmeye çalışmak.

- Örgütde danışmanlık sistemine önem vermek.
- Örgütün hedef amaçlarını açıkça bütün çalışanlarla paylaşmak.
- Örgüt mümkün olduğunca sadeleştirilmelidir.
- Güçlendirme sonucunda sağlanan başarılar açıkça ifade edilmeli ve çalışan bu konuda bilgilendirilmelidir.
- Örgüt yapısı gereği personel kaynağı değil insan kaynağı olarak çalışanlarına yaklaşması personel güçlendirmeyi destekler nitelikte olur.

1.6.2. Yönetici Özellikleri

Bu süreçte yöneticiler tarafından yapılması gerekenler (Bolat, 2008:68-69) (Koçel, 2003:419):

- Yönetici daha üstteki yöneticilerin de desteğini sağlamalıdır.
- Personel güçlendirme eğitimleri sürecinde geçici gruplar ve takımlar oluşturarak örgüt bağlılığını arttırmalıdır.
- Personellerin paylaşacağı ortak bir vizyon oluşturmalıdır.
- Örgüt içindeki bilgi paylaşımının yapılacağı rahat bir ortam oluşturmalıdır.
- Personeller arasındaki güveni ve bağlılığı arttırmaya çalışmalıdır.
- Çevresindekilere karşı duyarlı olmalı ve duyarlı bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar.
- İşleri yeniden planlayarak iş standartı oluşturmalıdırlar.
- İşletmede yaşanan her türlü başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilmelidirler.
- Personellerin hata yapma korkusunu ortadan kaldırmaya yönelik düzen geliştirmeli ve personeli teşvik etmeyi hedef almalıdırlar.
- Performans değerlendirme konusunda adil bir yaklaşım sergilemeli ve personeli cesaretlendirmelidirler.
- Örgütün benimsediği değerleri personellere kabul ettirebilmeli yeri geldiğinde personellerin onayını ve desteğini almayı benimsemelidir.
- Yönetici temelde kontrol eden emir veren pozisyondan uzaklaşarak yol gösteren pozisyonuna geçip rehberlik ederse personel güçlendirme süreci daha aktif ve verimli geçer.
- Yönetici başarı odaklı bir ödül/ceza sistemi gerçekleştirmelidir.
- İşletmenin amaçlarını ortak amaç olarak benimsemeli ve benimsetmelidir.

- Yönetici kesinlikle bilinçli hareket etmelidir.
- Çalışanlar arasındaki farklılıkları görebilmeli ve kimin ne yönde güçlendirilmesinin gerektiğinin farkında olmalıdır.
- İşletmenin sistemi ve personellerin faaliyetleri arasında bir köprü konumunda olmalıdır.

1.6.3. İşgören Özellikleri

Personel güçlendirmenin derecesi tamamen personelin isteğiyle doğru orantılı olarak ilerler çünkü bu süreç alt kademe çalışanlarının direkt etkilendiği bir süreçtir (Koçel, 2003:341).

Bu süreçte çalışanlar tarafından yapılması gerekenler (Yüksel ve Erkutlu, 2003:135) (Koçel, 2003:419):

- İşgörenlerin hangi yönlerinin güçlü, hangilerinin zayıf olduğunu bilmesi, kendisini tanıyıp olması ve farkındalığının olması, personel güçlendirme için en önemli unsurlardan biridir.
- İşgörenler devamlı olarak kendini geliştirmenin peşinde ise ve bunun yollarını arıyor ise bu durum personel güçlendirmeyi yakından ilgilendirir.
- İşgörenlerden değişime daha kolay uyum sağlayabilenleri güçlendirmek diğerlerine nazaran daha kolaydır çünkü değişim ve yenilenmenin peşinde olan personel daha kolay eğitilebilir.
- İşletmelerin personel güçlendirmeye gitmelerinin bir nedeni de, karar alabilecek, aldığı kararı uygulayabilecek sorumluluk sahibi bireyleri ortaya çıkarmaktır. Bu noktada İşgörenlerin kendine güveninin yüksek olması personel güçlendirmeyi kolaylaştıran etkenlerden olacaktır.
- İşgörene yeterli geri bildirim sağlarsa, çalışanlar bundan olumlu etkilenirler.
- Personel güçlendirmeye başlamadan önce her çalışan hakkında detaylı bir bilgi araştırması yapıp veriler değerlendirilmelidir. Bu bilgiler arasında işgörenlerin bilgi ve deneyim düzeyleri, kariyerlerinden beklentileri, hedefleri ve genel amaçları belirlenirse, süreç ve gelişim kolaylaşır.

1.7. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmaların tarihsel gelişim süreci incelendiğinde uzun bir döneme yayıldığı görülmektedir. Klasik yönetim anlayışı içerisinde çalışanların birey olarak ön planda tutulmadığı ve iş ile ilgili diğer etkenler üzerine yoğunlaştırıldığı görülmektedir. İşletmelerle ilgili üretim etkenleri ve maddi faktörlerin düzenlenmesinden sonra çalışanların işletme menfaatinde istenilen doğrultuda hareket edecekleri anlayışı benimsenmiştir. Bu dönemin temsil edildiği insan gücü nitelikleri itibari ile klasik yönetim anlayışının çalışanların koşulları ile arasında uyumun varlığı fark edilmektedir (Genç, 2017:93). Daha sonrasında Neo-klasik yönetim anlayışında 1930'lu yıllarda işletmelerde insani ilişkiler ve grup davranışları üzerinde durulmaya başlanmış ve çalışanların sosyal varlıklar olduğuna dikkat çekilmiştir (Efil, 2004:74). Bu dönemle birlikte işletmelerde çalışanların sosyal ihtiyaçları daha da önem kazanmış ve verimlilikle arasındaki ilişki ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütler arasında gruplaşmasının doğal olduğu ve bu grupların örgüt menfaatine çalışabilmesi için yönetilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır (Ataman, 2001:109).

1980'li yıllarda Block'un çalışmaları ile birlikte personel güçlendirme kavramı üzerinde yoğunlaşmış ve çok yönlü araştırmalarla bu kavram kendi anlamını bulmuştur. Block, personel güçlendirmeyi durum, politika, şartlar, uygulama neticeleri ve çalışanların ruh hali olarak çok yönlü bir sistemle ele almaktadır. Dolayısıyla personelin güçlendirilmiş hissetmesi için pek çok unsurun bir arada gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için çalışanlar kendi ruh hallerinin bilincinde olmalı ve önemli amaçlara sahip olduğu hatırlatılmalıdır (Doğan, 2003:6-7).

Personel güçlendirme ile ilgili 1988 yılında Conger ve Kanungo, 1990 yılında Thomas ve Velthouse'un yapmış oldukları çalışmalarla bu kavram daha da belirginleşmiştir. Conger ve Kanungo yapmış oldukları çalışmalarda kavramın insan kaynaklarına ve işletmelere etkisini inceleyerek, psikolojik güçlendirme sayesinde örgüt hedeflerinin, örgütsel etkinliğin ve bireysel neticelerin sağlayabileceğini öne sürmüştür. Thomas ve Velthouse ise kavramın temel unsurlarını incelemiş ve kavramın çok yönlü olmasından bahsederek, kişilerin görevlerindeki uyumunu temsil eden adaptasyon, yetkinlik, etki ve otonomi gibi motivasyonel yapılarla açıklamıştır (Akçakaya, 2010:145; Taştan, 2012:229).

Cynthia Scott ve Dennis Jaffe geleneksel işletme yapılarının özelliklerinden aşağıdaki gibi bahsetmektedir (Doğan ve Demiral, 2007:286):

- Alınacak kararlar, geri bildirim ve değişim yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir ve kişiler sadece kendi işlerinden sorumludur.
- Bölümler arası iletişim yavaştır.
- Yöneticiler işin sonuçlarından tam sorumludur.
- Ödül ve iş güvenliği işletmenin kazanacağı başarıdan sonra gelir.

Cynthia Scott ve Dennis Jaffe, güçlendirilmiş çalışanların yer aldığı işletme yapılarının özelliklerinden aşağıdaki gibi bahsetmektedir (Doğan ve Demiral, 2007:286):

- Müşteriler ve paydaşlar işletme ile iş birliği içerisinde oldukları için, yetki ve gelişmelerinin ölçülmesini paylaşmaktadırlar.
- Karar verme noktasındaki paylaşım ve iletişim örgütlerin temel becerisidir.
- Yöneticiler çalışanların gereksinimleri olan eğitim ve kaynakları sağlarken aynı zamanda takım ruhunu da aşılamaktadırlar.
- Çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri beklenirken sorumluluk tüm takımdadır.

Hiyerarşik yapıya sahip geleneksel işletmelerden personel güçlendirme kültürüne geçiş zor bir süreci temsil etmektedir.

1.8. Personel Güçlendirmenin Nedenleri

Örgütlerde işgörenleri güçsüz hissettiren ve örgütleri personel güçlendirme sürecine iten sebepler Conger ve Kanungo'ya göre aşağıdaki gibidir (Özgenç, 2005:9):

İş Tasarımı ile ilgili faktörler

- İşgörenlerin rol belirsizliği
- İşgörenlerin teknik destek eksikliği
- İşgörenlerin eğitim eksikliği
- Örgütün belirlediği gerçekçi olmayan hedefler
- Örgütteki otorite eksikliği
- İş çeşitliliğinin az olması
- Etkinliklere ve toplantılara sağlanan düşük katılım

- Rutin işlerin fazla olması
- İlerleme fırsatlarının düşük olması
- İşgörenlere anlamsız görevler verilmesi
- Üst yönetim ile iletişimin sınırlı olması

Örgütsel Faktörler

- Riskli girişimler
- Rekabette aşırı baskı
- Belirli örgütsel değişimler
- Network sisteminin sınırlı olması
- Merkezileştirilmiş şirket kaynakları
- Yöneticilerin aşırı kontrolcü olması
- Yöneticilerin hatalar üzerinde odaklanması
- Örgütte keyfi ödüllendirme sistemlerinin olması
- Rekabete dayalı ödüllendirmenin zayıflığı
- Yeniliğin ödüllendirilmemesi

1.9. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için uzun bir sürece ihtiyaç vardır. Bu süreç sonundaki en büyük kazanım ise çalışanların daha çok motive olmalarıyla örgütün verimliliğine katkı sağlayacak olmalarıdır. Bunun yanı sıra personel güçlendirmenin birçok faydası bulunmaktadır. Bunlar (Lashley, 1995:27-32);

- İşgören beceri, enerji ve bağlılığını harekete geçirebileceği alanlar bulabilecektir
- Daha fazla yetkiyle donatılmış işgören daha hızlı hizmet sunabilecektir
- Danışmadan karar verebileceği için daha başarılı sonuçlar elde edebilecektir
- İşgörenin örgüte olan bağlılığı artacaktır
- Güçlenmiş işgörenler örgütte işlerini daha iyi yerine getireceği için yöneticinin de başarısı artacaktır
- İşgören ile yönetici arasındaki bağ güçlenecektir
- İşgörenin güçlenmesi ile müşteri tatmini artacak buna bağlı olarak da müşteri sadakati yaratılacaktır
- Örgütsel karlılık artacaktır

- Güçlenmiş örgütlerde iletişim sorunları azalacaktır

1.10. Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyetleri

Personel güçlendirme sürecinin faydaları olduğu gibi birtakım sakıncaları ve maliyetleri de mevcuttur. Bunlardan kısaca bahsetmek gerekirse (Koçel, 2003:345);

1. Personel güçlendirmenin gerçekleşmesi için hem örgütün hem de personelin tam olarak istekli olması gerekmektedir. Çünkü bu süreç karşılıklı olarak çaba gerektiren bir süreçtir aksi takdirde bütün emek ve yatırım boşa gidecektir.

2. Personel güçlendirme maliyetli bir süreçtir. Her personelin ayrı ayrı neye ihtiyacı olduğunu ve örgütün bundan ne düzeyde faydalanabileceğinin önceden araştırılmış olması gerekir aksi takdirde alınan verim maliyeti karşılayamayacaktır.

3. Çalışanlara yeni yetenekler ve öğretiler verilmek istenirken, uzmanı oldukları konulardan uzaklaşmalarını sağlamak gerekmektedir.

4. Personel güçlendirme yapılırken yöneticiler kontrollerini kaybedeceklerini ya da astların kontrolü ellerine alacaklarını düşünürlerse, güçlendirme sürecine karşı durabilirler bu nedenle yöneticilerin de bilgilendirilmesi gerekmektedir.

5. Yönetimin alışık olduğu itaat ve kabullenme şeklinde, personel güçlendirmenin payı büyük olacaktır bu nedenle örgütün karar vericilerinin de bu dinamik yapıya hazırlanması gerekmektedir.

6. Çalışanların yetki almaktan korkmaları durumuna karşı, çalışanlara personel güçlendirme sürecinin faydalarından bahsetmek gerekmektedir aksi takdirde çalışanlar güçlendirme eğitimleri sonucunda eski davranışlarına devam ederler ve sorumluluktan kaçınırlar.

7. Bu sürecin sonunda değişikliklerin çalışanları nasıl etkileyeceği konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir, aksi takdirde çalışanların karşılanmayan beklentilerinin açığa çıkması kaçınılmaz olacaktır.

8. Personel güçlendirme sürecinde hatalı ve zamanında alınmayan kararlar olursa,süreç sekteye uğrar ve verimsiz geçer.

Örgütlerde sayısız değişime neden olan personel güçlendirme sürecini aynı zamanda örgütlere bir maliyet çıkarır (Yıldırım, 2004:104). En temel maliyet yaratan kaynaklar ise şunlardır (Doğan, 2006.166-171;Çavuş, 2006:67-68;Yıldırım, 2004:106);

- Zaman Alıcı Olması: Personel güçlendirme karar alma ve uygulama açısından belirli bir süreye yayılır. En büyük zorluğu öğrenme yetisinin yıllara yayılmış olmasıdır ve örgütün dinamiklik yapısı, değişime karşı olan tutumu, sürecin zamanını doğrudan etkiler. Bu uygulama bir nevi yaşam biçimidir.
- Güçlendirilecek Personeli Seçme ve Eğitim Maliyetleri: Bu süreçte seçilecek olan personel şansa bırakılmamalıdır, en yetkin ve yeterli olanlar seçilmeli böylece boşa maliyet yaratacaklar, güçlendirmeden yeterli donanımla çıkamayacaklar personel güçlendirmenin dışında bırakılmalıdır. Personel güçlendirme sürecinde aynı zamanda yöneticilerin de eğitilmeleri gerekmektedir böylece sadece çalışanın değil aynı zamanda yöneticilerin de maliyeti bu sürece dahil olacaktır.
- Belirli Bir Program Dahilinde Uygulamanın Gerekliliği: İlk olarak çalışanları bilgilendirme ve ikna aşamasıyla başlanır. Daha sonra ise hangi çalışanın ne konularda eğitileceği konusunda araştırmalar yapıp çalışmalara başlanır. Süreç aktif ve hızlı bir şekilde işlemelidir fakat yine de uzun ve maliyetli bir sürecin başlangıcıdır.
- Yöneticilerin Sıkı Kontrol Anlayışının Terk Edilmesi: Bu noktada yöneticinin yeni rolü kontrol eden değil, rehberlik eden olacaktır. Bu da hiyerarşik yapının sarsılmasına ve daha az iş tatminine sebebiyet vererek maliyeti arttıracaktır.
- Yönetim Bilgi Sisteminin Kurulması: Süreç personeli her an her şeyden haberdar etmeyi amaçladığı ve aynı zamanda da örgüt içerisindeki bilgi akışını sağlamlaştırmaya yönelik olacağı için, bu iletişimi kolaylaştıracak merkezi bir sistemin kurulması gerekecektir. Bu da maliyeti arttırıcı bir başka kalem olarak görülür.
- Personele İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi: Çalışanların büyük bir çoğunluğu personel güçlendirme sürecinin sonunda kendilerini baskı altında hissedecek ve istemedikleri sorumlulukların kendilerine yüklendiklerine inanırlar. Bu nedenle de personel güçlendirmeyi hayata geçirip geçirmemek konusunda çekimser davranmaktadırlar. Bu da işletmede uygulanan personel

güçlendirme çalışmalarının boşa yapılabileceğini ve boşa yatırım yapıldığını gösterir



İKİNCİ BÖLÜM: İŞGÖREN MOTİVASYONUNA İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

2.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

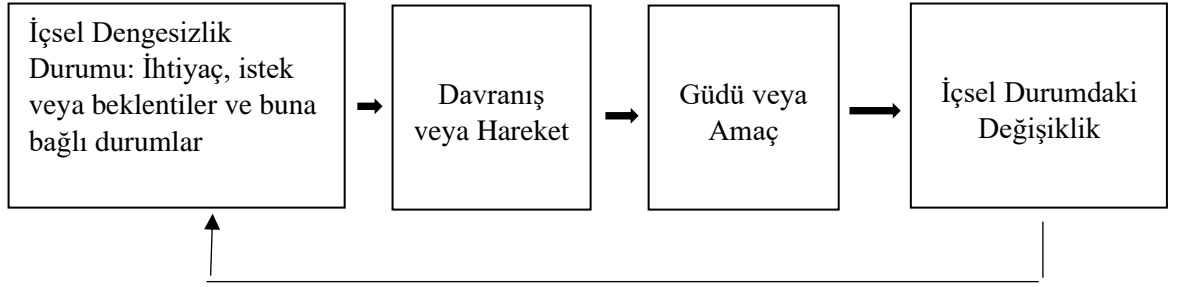
İşletme sürecinde çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanların özendirilmeleri işletmeler için zor bir süreçtir (Altok, 2009: 4). Çalışanları motive ederek üretim verimini artırmak isteyen örgütler, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını iyi analiz etmeli, analiz sonuçları doğrultusunda uygun metotlar kullanarak çalışanların motivasyonunu artıracak bir çalışma ortamı kurmalıdırlar. Motivasyon kişinin bir amaca güdülenmesi demek olup insanların istek, ihtiyaç ve ilgi alanlarını kapsayan bir kavramdır.

Mitchell (1982:81) motivasyonun temelinde var olan dört özelliği aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Motivasyon kişisel bir kavramdır ve her işgörenin beklentileri ve amaçları farklıdır.
- Motivasyonun temelinde bilinçli davranışlar yer alır ve motivasyonun etkisiyle gerçekleşen davranış işgörenin kasti bir eylemidir.
- Motivasyon çok yönlüdür ve davranışları güdüleyebilir.
- Motivasyon teorileri davranışları öngörmektedir.

İşgörenler örgütte verilen işleri etkin bir şekilde çaba göstermek için istekli olmalıdırlar ve bu noktada motivasyon isteği yaratabilmek ve sürekli hale getirebilmek için önemlidir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001:34).

Motivasyon sürecinde motive edilebilme kişiden kişiye göre değişir ve herkesin beklenti ve ihtiyaçlarına göre farklılık gösterebilir fakat genel itibari ile motivasyon süreci aşağıdaki gibi işlemektedir (Semerci, 2005:8).



Şekil 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Semerci (2005:8)

İşgören Açısından Motivasyonun Önemi: Motivasyon kişilerin yeteneklerini gösterebilmesi için kişilere destek olurken moral ve motivasyonun eksikliğinde işgörenler bazı olumsuz durumlar yaşayabilirler. Bunlar (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:65):

- İşgörenlerin fikirsel emeği işin gerçekleştirilmesinde etkiliyse verim düşük seviyede de olsa etkilenebilir.
- Motivasyon düşüklüğü bedenle alakalı rahatsızlıklara sebebiyet verebilir.
- Motivasyon düşüklüğü işgörenin işten ayrılmasına sebebiyet verebilir bu durum işçi devrini arttırır.
- Örgütlerde izinler ve devamsızlık artar.

Motivasyonun İşgörelere faydası aşağıdaki gibidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:66):

- İşgörenler arası pozitif rekabet artar
- İşgörenlerin toplumsal ihtiyaçlarını sağlamaya olanak sağlar
- İşgörenlerin iş ve hayat tatmini yaşamalarına imkan tanır
- İşgörenlerin yeteneklerini geliştirmesini sağlar
- İşgörenlerin yaratıcılığını geliştirmesini sağlar

Örgütsel Açısından Motivasyonun Önemi: İşgörenlerin yaptıkları işlerde başarılı olabilmeleri örgütlerin verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Motive olan bireyler örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarına olanak tanır. Örgüt

hedeflerine uygun bir motivasyon sistemi örgütlere aşağıdaki faydaları sağlayabilir (Genç, 2007:261):

- Örgütlerin işgören verimliliğinin artması toplumsal ve ekonomik refahın artmasını sağlamaktadır.
- Ekonomik, toplumsal ve teknolojik şartlara göre örgütleri motivasyon uygulaması örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır.

Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi: Yöneticilerin başarısı çalışanların kurumsal hedefler için çalışmalarına, yetenek ve bilgilerini geliştirmesine fayda sağlamaktadır (Baygüz, 2011:17). Yöneticiler işgörenlerinin örgüte sağladığı faydaların artması için motivasyon araçlarını kullanarak, işgörenlerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını ve maksimum fayda sağlayacak kaynakların optimum düzeyde kullanılmasını sağlamaktadır (Koçel, 1982:302-303).

2.2. Motivasyon Teorileri

Bu çalışmada motivasyon teorileri Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olarak iki ana başlıkta incelenecektir.

2.2.1. Kapsam Teorileri

Bu çalışmada Kapsam Teorileri Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, Herzberg'in çift faktör teorisi, Alderfer'in ERG teorisi ve McClelland'ın ihtiyaç teorisi olarak aşağıda incelenmektedir.

2.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow insan ihtiyaçlarını bilimsel olarak inceleyerek 1943 yılında klinik gözlemlerinden çıkardığı sonuçlarla motivasyon konusunda öncü kabul edilmiştir (Eren, 2006:30). Maslow insanların doğuştan gelen bir takım ihtiyaçlara sahip olduğunu söyler ve bu ihtiyaçların giderilmesi birtakım davranışlar yön vermektedir. Maslow bu ihtiyaçları öncelik sırasına göre hiyerarşik düzende belirtmektedir ve alt basamaklar ihtiyaçlarını karşıladıkça üstteki ihtiyaca doğru yönelmekte, karşılanan ihtiyaçların davranışa etki etmediği gözlemlenmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:2). Maslow (1970:35-46) insan ihtiyaçlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

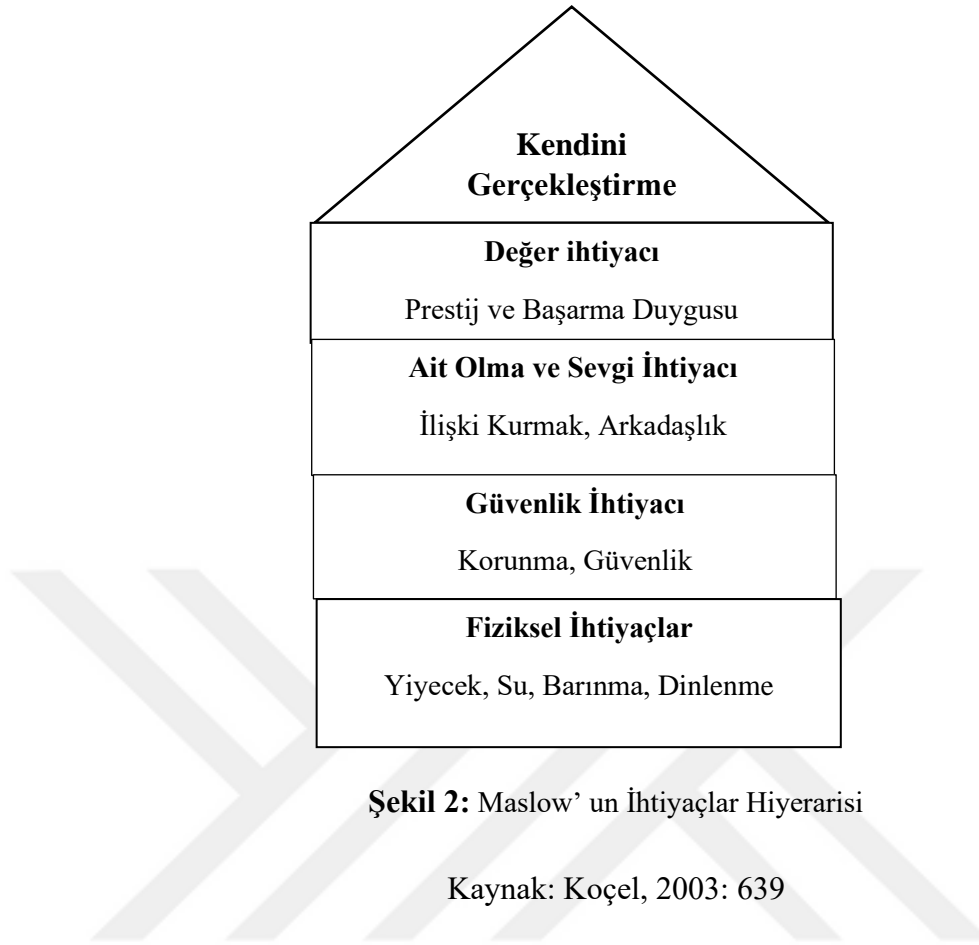
- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Maslow'a göre piramidin en altında yer alan fizyolojik dürtülerdir ve nitelik açısından giderilmesi gereken ilk gereksinimlerdir. Yemek yeme, su içme, barınma gibi bu temel ihtiyaçlar giderildikçe üstteki ihtiyaçlar belirebilecek, bu temel ihtiyaçlar giderilmezse insanlar yaşamını idame ettiremeyecektir (Küçüközcan, 2015:103).

- **Güvenlik İhtiyaçları:** Maslow fizyolojik ihtiyaçların kısmen giderilmesi ile yeni bir ihtiyaç türü olan güvenlik ihtiyacının ortaya çıkacağını belirtmiştir. Kendini koruma, istikrar, korkudan kaçınma, planlama, düzen, özgürlük gibi çok sayıdaki etken güvenlik ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Maslow bu basamaktaki ihtiyaçların giderilmediği halde bir sonraki basamağa geçilemeyeceğini ifade etmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:3).

-**Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyacın giderilmesi insanın psikolojik ve sosyal dengesinin normal seyrinde sürmesini sağlamaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2014:8-9). Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının bir kısmının dahi doyuma ulaşması sonucunda insan, arkadaşlarının, eşinin, çocuğunun yokluğunu hissetmeye başlar ve bu eksikliğin giderilmesi için çaba göstermesi gerekir (Maslow, 1970:43).

-**Takdir ve Saygı İhtiyacı:** Toplumdaki insanların büyük bir kısmı diğer insanlar tarafından saygı görmek, takdir edilmek gibi gereksinimlerinin karşılanmasını beklemektedirler. Bu tarz gereksinimler iki grupta incelenmektedir. İlk grup gücü arzulamak, başarı, yeterlilik gibi ihtiyaçlardan oluşurken ikinci grup, itibar arzusu, prestij, haysiyet, değer gibi İhtiyaçlardır (Maslow, 1970:45).

-**Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Kişilerin kendi yetenek ve potansiyellerini sergileyebilme arzusu kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Önceki basamaktaki tüm ihtiyaçlar karşılanmış olsa dahi kendini gerçekleştirme ihtiyacı karşılanmazsa kişilerde memnuniyetsizlik oluşabilmektedir (Maslow, 1970:46).



Şekil 2: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarisi

Kaynak: Koçel, 2003: 639

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Çift faktör teorisi Psikolog Frederic Herzberg tarafından geliştirilen, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra literatürde en çok bilinen motivasyon kuramı konumundadır. Dalay'a göre Maslow motivasyon modelinde kişisel ihtiyaçları incelerken, Herzberg insanları isteklendirme noktalarını dikkate alarak motivasyonu örgütsel açıdan inceleyen araştırmalara ağırlık vermiştir. Çalışanların hangi güdülerle işlerini tercih etme ya da etmeme eğiliminde olduklarına dikkat çekerek incelemeye almıştır. Bu iki kuramı birbirinden ayıran temel etmen budur (Kaplan, 2007:1718).

Herzberg motivasyonun belirleyici unsurları olarak iki ayrı grupta incelemeler yapmıştır (Kaplan,2007:18). Herzberg'e göre motivasyonel faktörler (Güzel,2010:3418):

- Yetki ve sorumluluk alabilmek
- Başarı
- Takdir edilmek

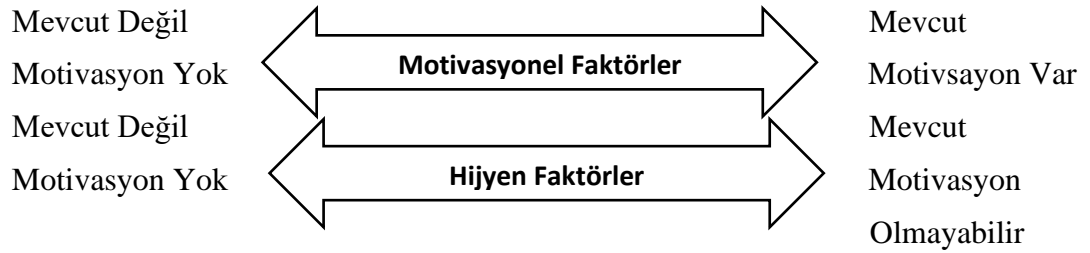
- Tanınma isteği
- İşin niteliği
- İşte yükselme olanakları gibi faktörlerdir.

Bu unsurlar çalışanların iş yerinde bulunma arzularını arttırmaktadır ve bu unsurların olmaması durumunda çalışanların işe olan ilgisinde azalma ortaya çıkarken bu isteksizlik dolaylı olarak da verimin düşmesine sebebiyet vermektedir.

Herzberg'e göre motivasyonel faktörler (Güzel, 2010:3418):

- İdare, yönetim
- Maaş
- Çalışma koşulları
- İş güvenliği
- Kişilerin özel hayatlarındaki mutluluk / mutsuzluk hali
- İletişim gibi faktörlerdir.

Bu unsurların herhangi bir işletmede bulunmasıyla çalışanların motivasyonu sağlanacak ve hijyen faktörlerin pozitif olması durumunda çalışanın iş yerinde bulunma isteği artarken negatif durumlar da tam tersi etki yaratacaktır.



Şekil 3: Herzberg' in Araştırma Sonuçları

Kaynak: Güzel, 2010: 3418

Tablo 1
Herzberg' in Çift Faktör Teorisi

Motivasyonel Faktörler	Hijyen Faktörler
<ul style="list-style-type: none">- Başarı- İtibar- Terfi- Sorumluluk- Yükselme- Gelişme	<ul style="list-style-type: none">- Şirket politikası- Denetim- Yönetim ile ilişkiler- Çalışma koşulları- Ücret- Ekip üyeleriyle ilişkiler- Güvenlik

Kaynak: Nduka, 2016: 3.

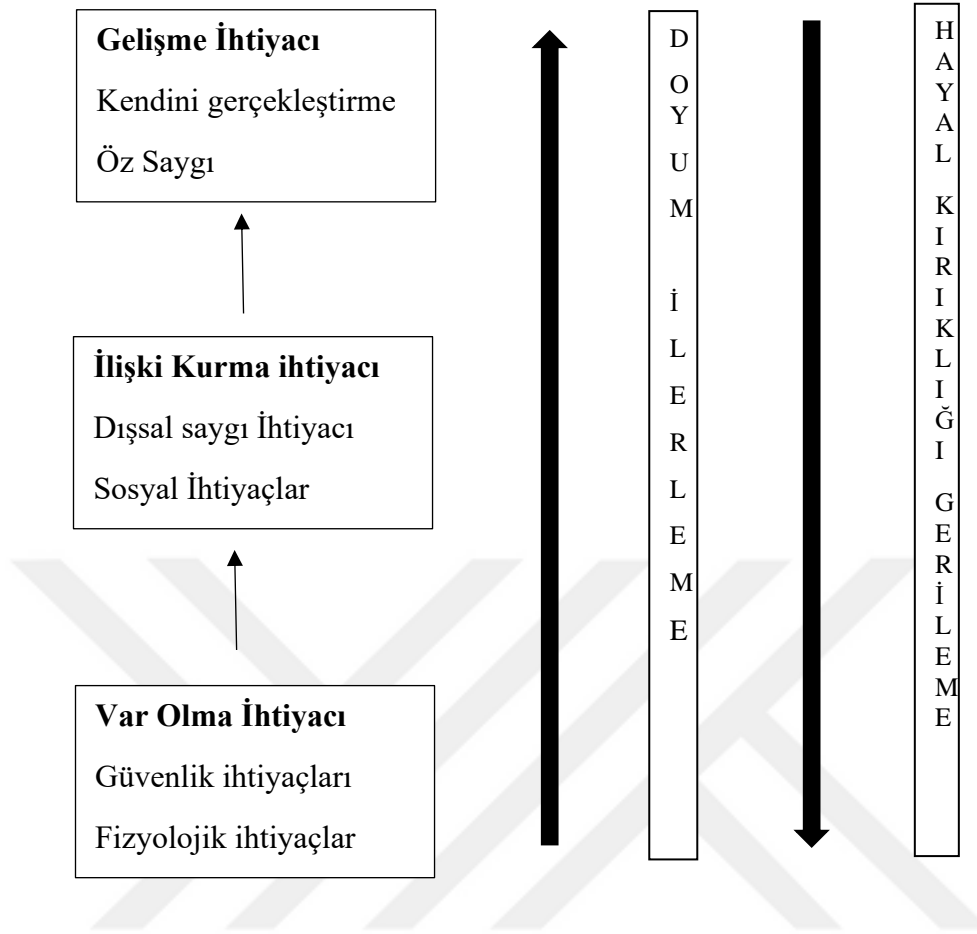
2.2.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının yeniden yorumlanmış halidir. Maslow'un kuramı daha genel bir kuramken, Alderfer örgütteki insan ihtiyacına yönelik bir uyarlama yapmaya çalışmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2012: 90). Alderfer gereksinimleri üç başlıkta; Varoluş, İlişki Kurma, Gelişme olarak toplamıştır. Bu nedenle ERG kuramı olarak literatürde anılmaktadır (Adalan, 2016: 51). Alderfer'e göre gereksinimler aşağıda detaylıca anlatılmaktadır (Tetik ve Pala, 2009:86):

Varoluş Gereksinimi: Bireylerin yaşamını devam ettirebilmesi için ihtiyacı olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir.

İlişki Kurma Gereksinimi: Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bireyin duygu ve düşüncelerini paylaşma ve karşısından bunlarla ilgili geri dönüşleri alma beklentisinde olmasıdır. Alderfer bu ihtiyacın dürüst, doğru etkileşimle giderileceğini söylemektedir.

Gelişme Gereksinimi: Maslow'un kendini tamamlama, gerçekleştirme ihtiyacı ile saygınlık ihtiyacının birleşimidir. İnsanın potansiyelinin gelişimi ile ilgili gereksinimler bu kategoriye girmektedir.



Şekil 4: ERG Model

Kaynak: Eshun ve Frank, 2011: 26

Tablo 2

Kapsam Teorileri İlişkisi (Maslow-Alderfer-Herzberg)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in Erg Teorisi	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
Kendini Gerçekleştirme	GELİŞME	MOTİVASYONEL FAKTÖRLER
Saygınlık / Değer	İLİŞKİ KURMA	
Sevgi / Ait Olma		VAR OLMA
Güvenlik		
Fizyolojik İhtiyaçlar		
		HİJYEN FAKTÖRLER

Kaynak: Richard, 2014: 18

2.2.1.4. McClelland'ın İhtiyaç Teorisi

İnsanları motive eden 3 faktör bulunmaktadır. Bunlar; başarı, güç ve üyeliğe kabul edilmedir. Bu teoride kazanmak, en önemli motivasyon kaynağıdır. Daha fazla emek harcayana ve üretimde bulunana daha çok ücret verilmesiyle bireylerin üretim ve verimlilikleri yükselmektedir.

Bu konuda yapılan çalışmalarda başarı güdüsü konusunda yüksek düzeyde etkilenme olduğu ve buna bağlı olarak motivasyon düzeylerinin de yükseldiği sonucuna varılmıştır. Yüksek düzeyde kazanma arzusu olan birey bireysel anlamda daha fazla sorumluluk alma eğilim göstererek saptanmış hedefler doğrultusunda hesaplanmış riskler alarak yetenekli iş arkadaşları ile çalışma ortamı tercih etmektedir (Koçel, 2001: 516).

2.2.2. Süreç Teorileri

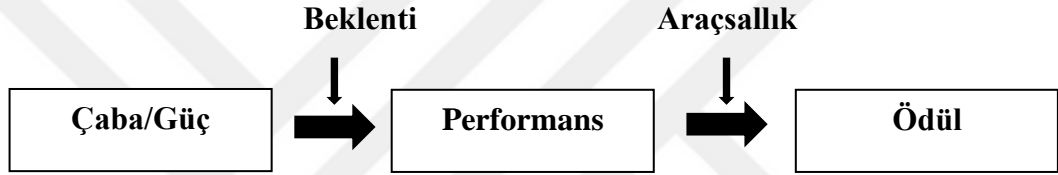
Bu çalışmada Süreç Teorileri Vroom'un beklenti teorisi, Lawyer-Porter beklenti modeli, Adams eşitlik teorisi ve Locke amaç teorisi olarak aşağıda incelenmektedir.

2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bireyin gösterdiği gayretin en iyi şekilde başarıya dönüşmesi için gerekli bilgi ve

kabiliyete sahip olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak örgüt içinde bireyin algıladığı rol önemlidir. Rol kavramı beklenen davranış türlerini ifade etmektedir. Motivasyon için bireyin örgüt içinde uygun bir role sahip olması ve verilen rolün birey tarafından algılanması gereklidir. Aksi durumda rol çatışmaları ve bununla birlikte performans düşüklüğü yaşanabilir.

Örgüt içinde gayret, performans ve bilgi zaman zaman ödüllendirilmelidir. Bu ödüllerin eşit olarak bireyler arasında dağılımının sağlanması gerekir. Çalışanlar elde ettikleri bireysel ödüllerden ziyade başkalarının ödülleri değerlendirirler ve ödüllere başka anlamlar yükleyebilirler. Bu nedenle ödüllerin eşit dağılımı ve bireylere verilen roller iyi değerlendirilerek motivasyon sürecine katılmaları sağlanmalıdır (Koçel 2001:523).



Şekil 5: Temel Beklenti Modeli

Kaynak: Lunenburg, 2011: 2

2.2.2.2. Lawyer-Porter Beklenti Modeli

Bu teori çaba, performans, ödüller ve memnuniyet arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir. İşgörenin kişisel çabaları beklenen ödülün değeri ile doğru orantılıdır. Bu nedenle beklenen ödülün heyecanı işgörenlerin daha çok çaba sarf etmelerine sebep olarak daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır. Fakat çalışanların gösterdiği gayret ve performans daima doğru orantılı olmayabilir. İyi performans göstermeye çabalayan işgörenlerin yetenekleri aynı düzeyde bulunmayabilir (Venugopalan, 2007:53). Vroom'un beklenti teorisinden yola çıkarak ortaya konulan bu teoride Vroom'un teorisine ek olarak, işgören elde ettiği ödül ile diğerlerinin ödülleri mukayese ederek eğer kendi başarısı ile örtüşürmediği bir ödüllendirme ile karşılaşırsa motivasyonu düşecektir (Eren, 2007:542; Baş, 2014:74).

Bu teoride ölçümün gerçekteşmesi oldukça zor olmasına rağmen uygulama odaklı bir

model olarak kabul görmüştür. Çaba, performans, ödül-memnuniyet sistemi işgören hareketlerini tanımak ve anlamlandırabilmek için faydalıdır (Venugopalan, 2007:53-54).

2.2.2.3. Adams Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisi (1963), performans ve memnuniyet ile alakalı bir etkinin çalışanların hissettikleri eşitlik veya eşitsizlik derecesindeki önemini göstermektedir. İşgörenler yaptıkları ile ilgili girdi-çıkıtı ilişkisi kurmaktadır. İşgörenler işlerinde gösterdikleri çaba (girdi) sonucu elde ettiği çıkıtı arasındaki denge motivasyon açısından önemlidir (Huseman ve diğerleri, 1987:22; Schunk ve diğerleri, 2008:55).

Adams'ın eşitlik teorisine göre girdiler: Eğitim, zeka, deneyim, beceri, kıdem, sosyal statü, yaş.

Adams'ın eşitlik teorisine göre çıkıtılar: Ücret, ödül, kıdem tazminatı, sigorta, çalışma koşulları, belirsizlik, takdir.

İşgörenler örgütteki gelecekleri hakkında karar verecekleri zaman, örgütteki çıkıtıların adil bir şekilde paylaşılıp paylaşılmadığı ile yakından ilgilenirler (Lambert ve diğerleri, 2007:645). Eğer bir eşitsizlik hissedilirse girdi çıkıtı dengesinde adaletsizlik meydana geldiğini ifade eder (Eren, 2007:543).

Adams araştırmalarında ödül çıkıtı dengesini saptamak için aşağıdaki formülü kullanmıştır (Al-Zawahreh ve diğerleri, 2012:160):

$$Op/Ip = Oa/Ia$$

O: Tüm çıkıtıların toplamı

I: Tüm girdilerin toplamı

P: Kişinin kendi oranı

A: Diğer bireyler

Eşitlik teorisi iş ortamında herhangi bir eşitsizlik hissedildiğinde işgörenin sıkıntı hissedeceğini öngörmüştür (Walster ve diğerleri, 1973:151). Böylece işgörenler eşitliği

sağlamaya çalışacaklardır. Daha az çalışma, daha fazla ücret isteme, örgüt araç gereçlerine zarar verme gibi arzu ve yönelimler eşitliği sağlamak için işgörenlerin başvuracağı unsurlardandır (Eren, 2007:543).

2.2.2.4. Locke Amaç Teorisi

Bu teoriye göre çalışanlar kendilerine bazı amaçlar koyar ve bunlara ulaşmak için gayret gösterirler. Bu amaçlar kişilerin motivasyon seviyelerini belirleyecektir.

Zor ve yüksek beklentiler içeren bir kişisel amaç kişide daha yüksek performans gösterme isteği uyandıracak, kişi daha yüksek motivasyon içinde olacaktır. Önemli olan bu amacın gerçek bir motivasyon aracı olarak hem bireye hem de örgüte yardımcı olabilmesidir.

Teori ayrıca amacı olan çalışanların amacı olmayanlara göre daha yüksek performans sergileyeceklerini iddia etmektedir. Amaçları belirlerken kişi, zorluğuna, belirginliğine, kabul edilebilirliğine ve yoğunluğuna dikkat edecektir. Kişisel amaçlarla örgütün amaçlarının uyumlu olması, amaçların ölçülebilir olması, zaman limitinin olması, geri bildirimlerle takibin yapılması önemli hususlardır. Olumlu geri bildirimler başarı duygusunu desteklemektedir (Tozkoparan, 2012: 126).

2.3. Çalışanların Motivasyonunu Artırmada Kullanılan Araçlar

Önem sırası örgütten örgüte, toplumdaki topluma, kişiden kişiye değişiklik gösterebilen üç temel motivasyon aracından söz etmek mümkündür. Bunlar;

- Ekonomik araçlar,
- Psiko-sosyal araçlar
- Örgütsel ve yönetsel araçlardır.

Ekonomik motivasyon araçları olarak; işe uygun ücretlendirme, primli ücretlendirme, kar payı verme, ödüllendirme, yan haklar verme gösterilebilir. Psikososyal motivasyon araçlarına; bireyin kendini saygın, güvende, örgüt için değerli, fikirleri dinlenen, performansı ve kariyer planı izlenen bir çalışan olarak hissedeceği ortamların yaratılması gösterilebilir (Adalan, 2016: 48).

Örgütsel ve yönetsel araçlar ise örgüt ve çalışanın amaç birliğinin olması, iletişimin

şeffaf ve sağlıklı olması, hedeflerin, beklentilerin açık ve net anlatılmış olması, çalışan-ış uyumunun sağlanmış olması, adil bir yönetim anlayışının hakim olması, ödüllendirme sisteminin iyi kurgulanması, çalışanın yetkilendirilmesi, çalışanların kariyer, eğitim, gelişim planlarının var olması, terfi olanaklarının varlığı, çalışanın fikirlerini paylaşabilme ve kararlara katılabilme imkanının olması, çalışma ortamının uygun olmasıdır (Ünsar ve diğerleri, 2010: 251).

2.3.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçlar; Ücret artışı, Primli ücret, Kâra katılma ve Ekonomik ödül olmak üzere dört başlıkta ele alınmaktadır.

2.3.1.1. Ücret Artışı

Araştırmalara bakıldığında işgörenlerin ilk sırasında daha iyi ücret beklentisinin en önemli unsur olduğu anlaşılmıştır. Ücret motive edici bir faktör olmamasına karşın paranın motive edici bir unsur olarak kullanılmaması da işgören verimliliğini düşürmektedir. Ücret yalnızca emek ve performansın değil işteki başarının da kaynağıdır. Çalıştığına karşılığının alınmadığı durumlarda, iş tatmini azaldığı gibi adalet duygusunda da azalma görülmektedir (Başaran, 1998: 240).

2.3.1.2. Primli Ücret

Genel olarak zaman esaslı ve parça başı çalışma sistemi prim sistemlerinin gelişmesini sağlamıştır. Prim sistemi kısa dönemde performansı arttırsa da uzun vadede verimi düşürdüğü daha çok yerini kaygıya bıraktığı görüşü oluşmuştur. Ayrıca işletme içinde ekip çalışmasını zedeleyici bir ortam oluşturduğu da saptanmıştır. Fakat bu olumsuz yönleri minimize edilerek iyi yönetildiğinde işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyici özelliği sahiptir (Akyıldız, 2001: 39).

2.3.1.3. Kâra Katılma

Kar paylaşımı da motivasyonu arttırıcı etki yapan bir faktördür. Fakat karın ne şekilde ve hangi kriterler baz alınarak dağıtılacağı konusunda sorunlar yaşanabilmektedir. Karın adaletli dağıtımının sağlanması esas olmalıdır. Adaletli dağıtılmadığı inancının hakim olduğu işletmelerde performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ertekin, 1978: 109).

2.3.1.4. Ekonomik Ödül

Ödüller işgörenlerin performanslarını olumlu yönde etkileyerek motivasyonlarını arttıran unsurlardandır (Dobre, 2013:56). Ödül sisteminin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için bir takım ana unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar (Barutçugil, 2004:452):

- Ödüllendirmenin ölçülebilir şeyler üzerinden yapılması
- Ödüllendirme sisteminin uygulanabilir olması
- Tüm işgörenlerin ödüllendirilmesi
- Görülebilen ödüllerin olması
- Ödüllerin performans odaklı verilmesi
- Ödüllerin zamanında çalışanlara ulaşması

2.3.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar

Psikolojik ve Sosyal araçlar; Çalışmada özgürlük alanı, Değer ve statü, Çevreye uyum, Öneri sistemi, Sosyal uğraşlar ve Psikolojik güvence olmak üzere altı başlıkta incelenmektedir.

2.3.2.1. Çalışmada Özgürlük Alanı

Özellikle günümüzde bağımsız çalışma olanaklarına sahip olmak işgörenin benlik duygusunu doyurucu veya kişisel gelişimini arttırmak için önemli bir etkidir. Kişiler grup içinde özgürlük gerçekleştiği noktada kendisini grup için değerli bir çalışan olarak hissederler. İş hayatında bağımsız çalışma beklenti ve isteğinin oluşması insanın doğasında olan bir histir. Ayrıca yönetimin baskısını aşırı hissederek çalışmak motivasyonu düşürücü etkiler yapabilmektedir. Örneğin, sert idarecilerin yer aldığı örgütlerde çalışan işgörenler, düşük verim sergilerler ve yeni iş arayışında oldukları gözlemlenmiştir (Sabuncuoğlu, 1998: 127).

2.3.2.2. Değer ve Statü

Bireyin kişiliğine, yaptığı işlere önerilen görüş ve düşüncelere ilgi gösterilmesi değer, örgüt içinde bulunduğu yer statüdür. Bireylerin iş ortamında sahip olmak istedikleri statü ve başları tarafından değer verilme ihtiyacı, saygınlık kazanmak güdüsünden

kaynaklanmaktadır. Örneğin, iş hayatında prestijli bir şirkette çalışmak toplum içinde bireye bir statü sağlamaktadır (Deniz, 2005: 162).

2.3.2.3. Çevreye Uyum

İşgören iş ortamına ne kadar kısa sürede uyum sağlarsa verimi de o ölçüde gerçekleşmektedir. Yeni gelen bir kişiye grup içinde her zaman olumlu davranışlar sergilenmeyebilir. Yönetici, örgütte yeni başlayan veya yer değiştiren çalışanlara her alanda destekte bulunmalı ve işe uyum ve bilgilendirme konusunda yardımcı olmalıdır. Bu duruma grup içinde dışlanmasını engelleyecektir (Eren, 1996: 132).

2.3.2.4. Öneri Sistemi

Öneri sistemi sayesinde işgörenler öneri ve fikirlerini özgürce ifade edebilirler. İşgörenler örgütte rahatça fikirlerini açıklayabildikleri örgütlerde yönetim ve işgörenler arasında güçlü diyaloglar oluşmaktadır. Öneriler yönetim tarafından olumlu karşılandıkça işgörenler psikolojik tatmin yaşayacak ve motivasyonları artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:82).

2.3.2.5. Sosyal Uğraşlar

İşyeri ortamındaki monotonluğun kırılabilmesi için işgörenler arasında kaynaşma ortamı sağlanmalıdır. Sportif faaliyetler, geziler, özel gün ve eğlenceler vb. işgörenlerin hep birlikte katılabilecekleri sosyal ortamlar oluşturulmalıdır. Bu tür faaliyetlere katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen lider özelliklerine sahip kişilerin keşfedilmesi de mümkün olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 133).

2.3.2.6. Psikolojik Güvence

Örgütte herhangi bir çalışanın hangi işi nerede yapması gerektiğini ve ne derece yapabileceğini biliyor olması çalışırımı kendine olan inancını arttıracak ve daha fazla çaba harcamasını sağlayacaktır (Şimşek ve diğerleri, 2014:147).Emeklilik, kaza, hastalık ve işçi sigortaları gibi ekonomik olarak çalışanın kendini koruyacağı biçimler günümüzde hükümet tarafından kanuni olarak zorunlu hale getirilmiştir fakat örgüt politikaları bu sistemleri daha faydalı hale getirebilirler s bunu bir teşvik aracı olarak kullanabilirler. Böylece çalışana psikolojik olarak kendini rahat hissetmesi işlerinden memnun olmalarına ve motive olmalarına yardımcı olacaktır (Ergül, 2005:73).

2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve Yönetmel araçlar; Amaç birliği, Yetki devri, Kararlara katılma, Eğitim ve yükselme, İletişim ve Yetkilendirme ve delegasyon olmak üzere altı başlıkta incelenmektedir.

2.3.3.1. Amaç Birliği

Çalışanların örgütlerin karşılıklı olarak birbirlerinden bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların istekleri ile örgütün istekleri arasında bir bütünlük sağlanabilirse her iki tarafta bundan fayda sağlayacak, başarma isteğine sahip işğörenlerle hem işğörenin motivasyonu hem örgütün verimliliği artacaktır (Peker, 1995:115).

2.3.3.2. Yetki Devri

Örgütlerde işğören motivasyonunu arttırmak için kullanılan motivasyon araçlarından biri de yetki devridir. Yetki ile beraber işğören karar verme imkanı bulur bu nedenle yetkininin dozu iyi ayarlanmalıdır. Modern örgütlerde işğörenler yetki aldıkları zaman motivasyon düzeylerinin yükseldiği ve çalışma isteklerinin arttığı bilinmektedir (Gümüş, 2012:31-33; Yılmaz ve Eroğlu, 2012:63).

2.3.3.3. Kararlara Katılma

Çalışanların kararları katılabilmesi son yıllarda etkili motivasyon aracı olarak araştırılmaktadır. Kararları katılabilmek, işğörenlerin potansiyellerini açığa çıkararak, iş tatminini meydana getirir ve çalışanların motivasyonunu artırır (Çetok, 2011:61). İşğörenleri karara katma sürecinde tutum anketleri ve görüş almak kullanılan yöntemlerdendir.

2.3.3.4. Eğitim ve Yükselme

Yükselmek işğörenler için farklı anlamlara gelmektedir. Bir işğören için anlamı sadece maddi gelir artışı iken, bir diğer işğören için daha fazla statü ve değer anlamını taşımaktadır. Bu nedenle yükselme her işğöreni tatmin düzeyi ve motivasyon seviyesine farklı etkiler yapmaktadır. Ayrıca yükselme olanakları tıkalı olmayan işğörenler konusunda yöneticiler gerekli olan temel davranışlar konusunda işğörenlerin eğitimine yardımcı olmalıdır (Peker, 1995: 124).

2.3.3.5. İletişim

Örgütlerde iletişim ağının güçlü olması hem işgöreni hem yöneticileri motive eden bir araçtır. Bu iletişim ağı sayesinde işgörenin işe bağlılığı da sağlanmış olur (Şimşek ve diğerleri, 2016:148). Örgütteki iletişim ortamı aidiyet duygusunu güçlendirerek motivasyonun artmasını sağlar (Deniz, 2005:167).

2.3.3.6. Yetkilendirme ve Delegasyon

İşletmelerin tepe yönetiminde bazı yöneticiler sıkı bir denetim ve disiplin ortamında düzeni sağlamaya çalışırlar. Bu şekilde oluşturulan yapılarda yetki verilmeyen birçok işgörene ve orta kademe yöneticilerine geniş yetki ve sorumluluklar verilmektedir. Bu durumda yetki ve sorumluluk dengesizliği oluşur.

Sorumluluk verilen işgörenler bu konuda yeterli donanıma sahip olmadıkları için işlerin aksaması kaçınılmaz olacak ve örgüt içinde sorunlu bir ortam oluşacaktır. Yetkilendirme, bireylerin işe yönelik geliştirilmeleri ile birlikte otoriteyi kullanabilmek yetkinliğine kavuşturulmaları için geçirilen süredeki çalışmalarını kapsamaktadır. Ayrıca kaynak kullanımı hakkı verilerek kendilerini kanıtlama ortamı yaratılmaktadır.

Delegasyon, yetkilendirme için geçirilen ön hazırlık dönemidir. Üstlerin astlarına bilgi ve tecrübelerine aktarma sürecidir. Delegasyonun yetkilendirmeden farkı yalnızca güç ve sorumluluğun hiyerarşik basamaklarda bir alta aktarılmış olmasıdır. Yetkilendirmede ise, bu aktarımdan farklı olarak, bütün çalışanların performansını geliştirilmesine yardımcı olacak genel bir yaklaşım olmasıdır (Erengül, 1997: 114).

2.4. Personel Güçlendirme ve Motivasyonla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Personel güçlendirme ve motivasyon ile ilgili çalışmalar aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde belirtilmektedir.

Tablo 3
Personel Güçlendirme ve Motivasyon ile İlgili Çalışmalar

YAZAR VE YAYIN YILI	KONU	SONUÇ
Gagge M, Senecal C, Koestner R 1997	Güçlendirmenin çeşitli boyutlarının, geri bildirim ve özerklik desteği gibi iş özellikleri ile işteki içsel motivasyon arasındaki ilişkiye aracılık edeceğini incelemek.	Güçlendirmenin farklı yönlerinin içsel motivasyonu farklı şekillerde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Zhang X, Bartol K 2010	Güçlendirici liderliği yaratıcılıkla ilişkilendiren bir çalışma.	Liderliğin güçlendirilmesinin psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediğini ve bunun da hem içsel motivasyonu hem de yaratıcı süreç katılımını etkilediğini sonucuna varılmıştır. Bu iki değişken daha sonra yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmuştur.
Öztuna,A. 2010	Psikolojik güçlendirmenin çalışanların motivasyonundaki rolünü araştırmak	Psikolojik güçlendirme ile motivasyon göstergeleri arasında orta derecede ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Fakat yapılan alt araştırmalar motivasyon göstergelerinden sadece iş tatmini ile psikolojik güçlendirme arasında ilişki olduğunu göstermiştir.
Albrecht S, Andreetta M 2011	Çalışanların katılımının aracılık rolünü inceleyerek liderlik, güçlendirme ve sonuç değişkenleri ile güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştırmak	Çalışanların liderlerinin ve yöneticilerinin güçlendirici bir liderlik tarzına sahip olduklarını hissettiklerinde, kendilerini daha güçlü hissettireceklerini ve güçlendirme duygularının, çalışanların motive ve meşgul hissetmelerini sağlayarak, örgütlerine bağlılık ve aidiyet duygularına yol açacaktır.
Tutar H, Altınöz M, Çakıroğlu, D, 2011	Çalışanları güçlendirmenin çalışanların başarı motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini incelemek	Çalışanların güçlendirilmesinin, çalışanların başarı motivasyonu ve bağlamsal performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya çıkmıştır. Araştırma verileri, çalışanların güçlendirilmesinin, motivasyona ve çalışanların bağlamsal performansına önemli bir yordayıcı değişken olduğunu da göstermiştir.
Yüksel O, Adıgüzel, O 2015	Çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerini çeşitli değişkenlere göre incelemek	İçsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel iş tatmin düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Personel güçlendirme, iş tatmin düzeyi ve iş motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir .
Güneş Ş, 2015	Personel güçlendirmenin örgüt bünyesinde faaliyet gösteren personelin motivasyonunu ne yönde etkilediğinin incelemek	Personel güçlendirme ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, personel güçlendirmenin dışsal benlik ile ilgili motivasyon, içsel benlik ile ilgili motivasyon, içsel süreç ile ilgili motivasyon düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır .

İhtiyaroğlu N 2017	Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki yordayıcılık düzeyini belirlemek	Sonuca göre yapısal güçlendirme algıları ve dışsal motivasyon düzeyleri cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken; psikolojik güçlendirme algıları ve içsel motivasyon düzeyleri cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapısal ve psikolojik güçlendirme öğretmenlerin motivasyonunun anlamlı birer yordayıcısıdır .
Sharma M, Bhati M 2017	Duyuşsal, sürekli ve normatif bağlılık ile ölçülen çalışanların bağlılığını artırmada örgütsel güçlendirme ve motivasyon faktörlerinin rolünü araştırma	Güçlendirme ve motivasyonun örgütsel faktörleri ile çalışanların bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlenmiştir

Kaynak: Yılmaz, 2019:67-69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞGÖREN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme ve işgören motivasyonu ilişkisini incelemektir. Bu araştırma kapsamında kurulan ve istatistiksel olarak test edilecek hipotezler şunlardır:

H1. Personel güçlendirme tutumu demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H2. İşgören Motivasyonu demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H3. personel güçlendirme ve işgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır

Personel güçlendirme ve işgören motivasyonu hem demografik durumlara göre nasıl farklılaştığını görmek hem de kendi aralarındaki ilişkinin boyutunu test edilebilmek adına kurulan hipotezler, bilimsel etik ve hassasiyetler içinde, herhangi bir manipülasyona uğratılmadan incelenmiş, elde edilen sonuçlara doğrudan raporda yer verilmiş ve yorumlanmışlardır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Analizi

Araştırmada personel güçlendirme ve işgören motivasyonu ölçekleri kullanılmıştır. Ölçek bilgileri şunlardır. Personel güçlendirme ölçeği oluşturulurken Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen 12 maddeden ve dört faktörden oluşan personel güçlendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. İş motivasyonu ölçümünde Mottaz'ın (1985) iki boyutlu motivasyon ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünü oluşturan saha araştırması ve analiz bölümüne veri toplamak amacıyla Otelcilik Sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanlarına anket uygulanmış, anketlerden elde edilen veriler SPSS 22 programı aracılığıyla analiz edilmiş, yorumlanmış ve rapor olarak sunulmuştur.

3.3. Araştırma Modeli

Hipotezlerin oluşumu bir araştırma tasarımı ve modelinin sonucudur. Araştırma modeli, hipotezlerin salt şekilsel olarak gösterimi değil, araştırmacılara araştırma tasarımı hakkında da bilgi vermek amacı taşımaktadır.



Şekil 6: Araştırma Modeli

Bu araştırma tasarımında personel güçlendirme ve işgören motivasyonu ilişkisi incelenmiştir.

3.4. Araştırma Bulguları ve Analizi

Bu araştırma personel güçlendirme ve işgören motivasyonu ölçeklerinden elde edilen veriler üzerine inşa edilmiştir. Temel sosyal problem, her iki faktörün hem birbirleriyle hem de katılımcıların demografik özellikleriyle ilişkili olduğu varsayımı üzerinden hareket edilmiştir. Bu noktada literatür kısmında detaylıca ele alınan personel güçlendirme ve işgören motivasyonu kavramlarının pratikte neye tekabül ettiğini anlamak amaçlı 383 katılımcının görüşüne başvurulmuş ve bir data elde edilmiştir. Elde edilen data, SPSS 22 programı vasıtasıyla ve uygun testlerle kategorik hale getirilmiş ve analizler yapılmıştır. Tüm süreçlerde manipülasyondan uzak durulmuş, datanın verdiği bilginin dışında bir yola veya yöneme başvurulmamıştır.

Bulgular kısmı esas olarak iki kategoride örgütlenmiştir. İlk kısım demografik bilgilerin olduğu, güvenilirlik testlerinin yer aldığı ve ölçeklerin detaylıca incelendiği kısım olmakla birlikte; ikinci kısım kurulan hipotezlerin test edilmesi için ayrılmıştır.

3.4.1. Katılımcıların Tanımlanması ve Temel Analizler

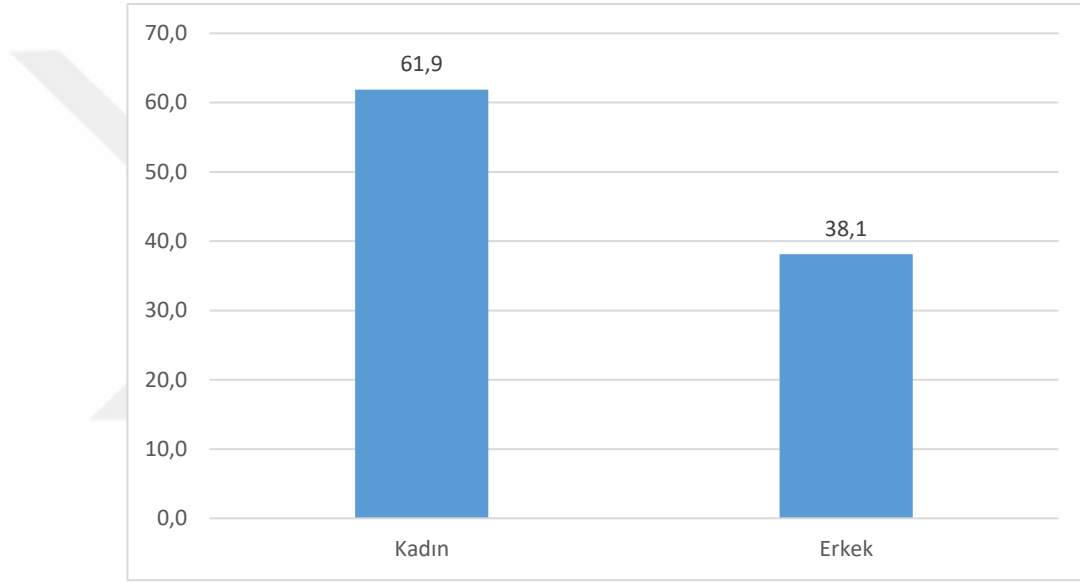
Yapılan bu anket çalışması sonucunda elde edilen veri setinden 383 tanesi kabul edilmiş ve örnekleme oluşturmuştur. Çalışmanın bu kısmında ele alınacak olan bu örnekleme tanımlamaya yönelik istatistiksel yöntemler kullanılacaktır.

3.4.1.1. Demografik Değişkenler

Demografik değişkenler araştırmaya katılan kitleyi yüzeysel olarak tanımak ve hangi sosyal grup içinde olduklarını anlamak amaçlı neredeyse tüm araştırmalarda olan, olması gereken kısımdır. Burada katılımcı kitlesinin demografik özellikleri ayrı ayrı ele alınacaktır.

3.4.1.1.1. Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde %61,9'unun Kadın (n=237); %38,1'inin Erkek (n=146) olduğu gözlemlenmektedir.



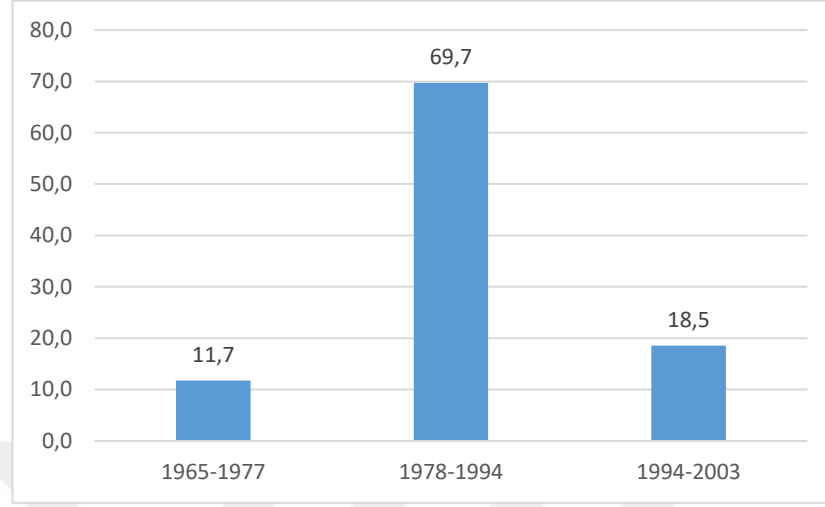
Şekil 7: Cinsiyet Dağılımı

Kadın katılımcıların, erkeklerden daha yüksek katılıma sahip oldukları görülür.

3.4.1.1.2. Doğum Tarihi

Katılımcıların yaşı ve kategorize edilme biçimi, neredeyse her araştırmaya göre değişmektedir. Ancak oluşturulan yaş aralıklarının hangi literatüre ve bilgiye dayandığı konusunda geçerliliği olan bir açıklama bulmak güçtür. Bu araştırmada ise birçoğundan farklı olarak jenerasyon teorisine dayanarak bir kategorilendirmeye başvurulmuştur. Dünya çapında jenerasyonlar X, Y ve Z kuşakları olarak adlandırılmaktadır. 1965-1977 doğumlular için X, 1978-1994 için Y ve sonrası doğumlular için Z kuşağı tanımlaması

yapılmaktadır. Katılımcılara demografik sorular yöneltilirken de bu aralıklar kullanılmıştır.

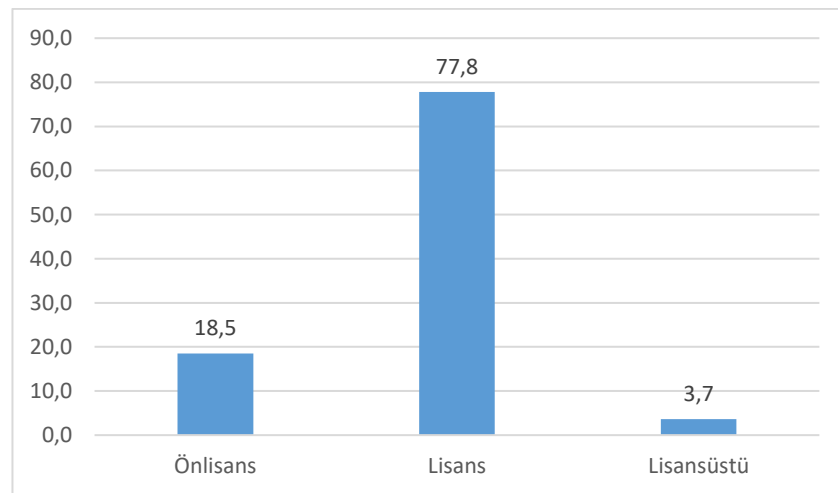


Şekil 8: Doğum Tarihi

Bu araştırmada katılımcıların %11,7'si (n=45) X kuşağı (1965-1977), %69,7'si (n=267), Y kuşağı (1978-1994) ve %18,5'i (n=71) Z (1994-2003) kuşağıdır.

3.4.1.1.3. Öğrenim Durumu

Eğitim durumu, demografik değişkenler içinde katılımcıları tanımlamaya yönelik önemli bir değişkendir. Yapılan anket çalışmasında lise ve altı eğitim gruplarına yer verilse de tüm örneklem önlisans ve üstü çıkmıştır.

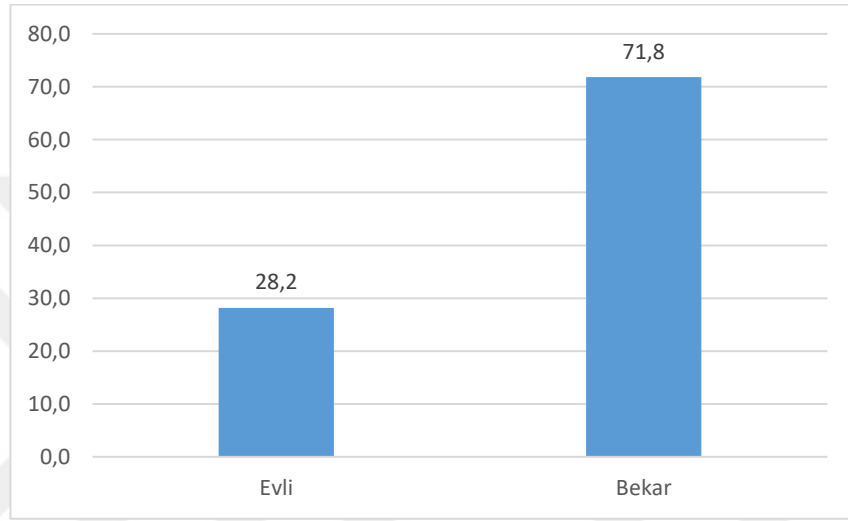


Şekil 9: Öğrenim Durumu

Eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların, %18,5'i Önlisans (n=71), %77,8'i Lisans (n=298) ve %3,7'si (n=14) Lisansüstü eğitim almıştır. Bu verilere dayanarak katılımcıların eğitim durumlarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

3.4.1.1.4. Medeni Durum

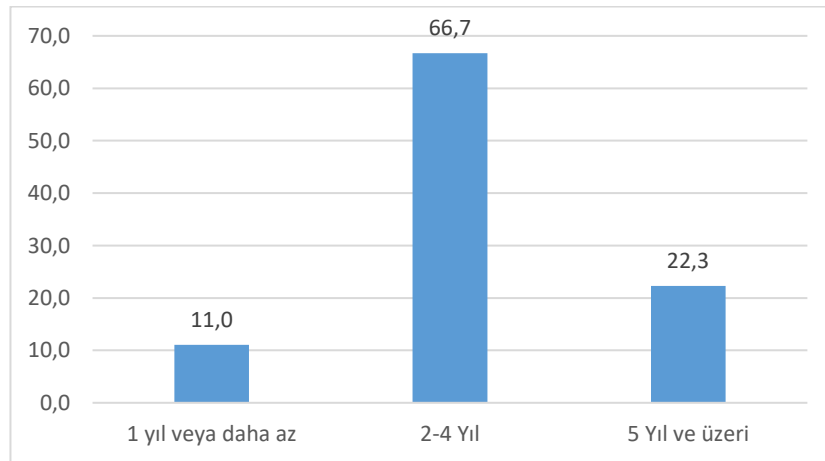
Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %27,4'ünün Evli (n=105), %72,6'sının (n=278) ise Bekar olduğu görölmektedir.



Şekil 10: Medeni Durum

3.4.1.1.7. Mevcut İş Tecrübesi

Katılımcılara şu an çalıştıkları iş yerinde ne kadar süredir buldukları sorulmuştur.



Şekil 11: Mevcut İşteki Tecrübe

Mevcut işteki tecrübe anlamında katılımcıların %5,7'si (n=22) 1 yıla kadar; %28,5'i (n=109) 2 ile 4 yıl arası ve %65,8'i (n=252) 5 yıl ve üzeri deneyime sahip olduklarını belirtmişlerdir.

3.4.2. Temel Ölçek Değerleri

Bu araştırma kapsamında ele alınan personel güçlendirme ve işgören motivasyonu ölçeklerinin her bir ifadesinin aldığı ortalama puan ve standart sapma değerleri incelenecektir.

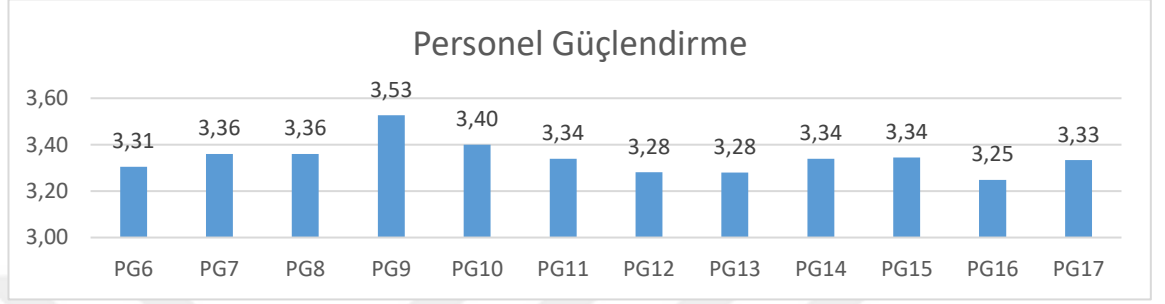
3.4.2.1. Personel güçlendirme Ölçeği

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerden biri personel güçlendirme ölçmeye yöneliktir. Bu ölçekte 12 soru bulunmaktadır.

Tablo 4
Personel Güçlendirme Ölçeği Temel İstatistiksel Değerleri

Kod	Ölçek İfadesi	Ortalama	Standart Sapma
PG6	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	3,31	1,01721
PG7	İş faaliyetlerim benim için kişisel olarak anlamlıdır.	3,36	,98719
PG8	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	3,36	1,08810
PG9	İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim.	3,53	1,05536
PG10	İş faaliyetlerimi yerine getirme açısından gerekli kapasiteye sahip olduğuma eminim.	3,40	1,03837
PG11	İşim için gerekli becerilere hakimim.	3,34	1,08521
PG12	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli özerkliğe sahibim.	3,28	1,06533
PG13	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli özerkliğe sahibim.	3,28	1,06233
PG14	İşimi nasıl yapacağım hususunda özgürlük ve bağımsızlık için önemli fırsata sahibim.	3,34	1,12547
PG15	Departmanımda yapılanlar üzerindeki etkim büyüktür.	3,34	1,10509
PG16	Departmanımda yapılanlar üzerinde kontrol etkim çoktur.	3,25	1,12496
PG17	Departmanımda yapılanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	3,33	1,11301

Likert tipi bir ölçek olan personel güçlendirme ölçeğinin her bir ifadesini katılımcıları 1'den (hiç katılmıyorum) 5'e (Tamamen katılıyorum) kadar puanlamışlardır. Elde edilen bu puanlar incelenmiş ve her ifadeye verilen puanın aritmetik ortalaması alınmıştır. Bu puanın yüksek olması katılımcıların ifadeye katılım düzeylerinin düşük olduğunu, yüksek olması, katılım düzeylerinin yüksek olduğunu gösterir.



Şekil 12: Personel Güçlendirme Ölçeği İfadelerinin Almış Oldukları Ortalama Değerler

Genel anlamda incelendiğinde Personel güçlendirme ölçeği ifadelerinin aldığı puanlar 3 ile 4 arasında yoğunlaşmaktadır. Bu durum, katılımcıların ifadelere ortalamanın üzerinde katıldıklarını gösterir. Standart sapma değerleri ise, değişkenin yaygın ve ortalama değerden ne ölçüde uzaklaştığını gösterir. Standart sapma değerlerinin 1 ve yakın değer aldıkları görülmektedir.

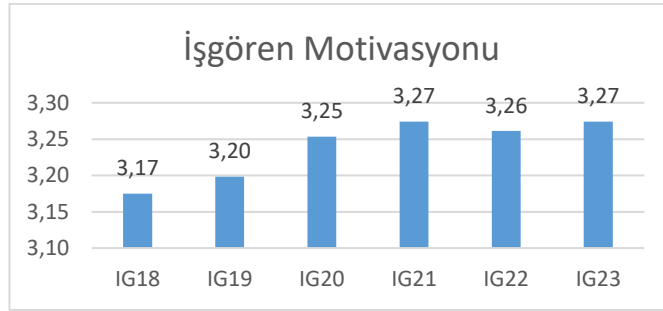
3.4.2.2. İşgören Motivasyonu Ölçeği

Bir diğer ölçek ise işgören motivasyonunu ölçmeye yöneliktir. Bu ölçek altı ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 5
İşgören motivasyonu Ölçeği Temel İstatistiksel Değerleri

Kod	Ölçek İfadesi	Ortalama	Standart Sapma
IG18	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	3,17	,92561
IG19	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	3,20	1,08888
IG20	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	3,25	1,06642
IG21	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum	3,27	1,19358
IG22	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	3,26	1,17332
IG23	Bu işyerinde çalışma konusunda motivasyonum yüksektir	3,27	1,09999

Ölçek değerleri incelendiğinde katılımcıların tüm ifadeler konusunda ortalamanın üzerinde bir algı ve davranışa sahip oldukları görülür. Bu durum işgören motivasyonunun ortalamanın üzerinde olduğunu gösterir. Standart sapma değerleri bakımından ise tüm ifadeler 1'in üzerindedir.



Şekil 13: İşgören Motivasyonu Ölçeği İfadelerinin Almış Oldukları Ortalama Değerler

3.4.3. Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik, “ölçümün tutarlı olmasının ölçütüdür. Ölçüm sonuçları farklı yerlerde uygulandığında benzer sonucu vermelidir. Yani bağımsız ölçümlerde benzer kararlı sonuç alınmalıdır. Güvenilirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne ölçüde doğru

ölçtüğünü, ölçeğin üretkenliğini ve sürekliliğini gösterir. Güvenilirlik için testin tekrarlanabilir ve aktarılabilir olması gerekir” (Çakmur, 2012: 340).

Güvenilirlik testi olarak kullanılan Chronbach’s Alpha ise “Likert türü toplamalı ölçeklerde, anlamsal farklılık ölçeklerinde, Stapel ölçeklerinde toplam veya ortalama puana dayanan diğer psikometrik testlerde ve bileşik maddelerden oluşan indeks türü ölçüm araçlarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin hipotetik bir değişkeni ölçüp ölçmediğini belirler. Alfa değerinin esas işlevi iç tutarlılığı saptamasıdır” (Çakmur, 2012: 340).

Tablo 6
Güvenilirlik Testi Değerleri

	Güvenilirlik Testi	
	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Personel Güçlendirme	12	,971
İşgören Motivasyonu	6	,936

Cronbach's Alpha değeri 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e yaklaştıkça verilerin Güvenilirlik ve iç tutarlılık düzeyinin iyi olduğu anlaşılır. Bu çalışmada her bir ölçek için ayrıca Güvenilirlik analizi yapılmıştır. *Personel güçlendirme* ölçeğinin Alpha değeri ,971; *İşgören motivasyonu* ölçeğinin Alpha değerinin ise ,936 çıktığı görülmektedir. Buna göre her iki ölçeğin boyutların yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

3.4.4. Normallik Analizi

Normallik analizi, diğer analizlere başlanmadan önce yapılması gereken bir testtir. Bu testin sonucunda verilerin normal dağılıp dağılmadığı, dolayısıyla parametric veya nonparametric testlerin uygulanıp uygulanmayacağına karar verilir. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğunda verilerin normal dağıldığı; küçük olduğunda ise normal dağılmadığı kanısına varılmaktadır. Bu durumda veriler normal dağıldığında parametric testler olan t-test (iki gruplu) ve ANOVA (ikiden fazla grubu içeren) testleri kullanılmaktadır. Veriler normal dağılmadığında ise nonparametric testler olan Mann Whitney U testi (iki gruplu) ve Kruskal Wallis (iki den fazla grubu içeren) testleri kullanılmaktadır.

Tablo 7
Normallik Testi Değerleri

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Personel Güçlendirme	,253	383	,000
İşgören Motivasyonu	,232	383	,000

Bu araştırma için yapılan normallik testi sonuçlarını incelediğimizde *Personel Güçlendirme* ve *İşgören Motivasyonu* ölçeklerinde verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (0,00, $p < 0,05$). Dolayısıyla her iki ölçek için de nonparametric testler olan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanması gerekmektedir.

3.4.5. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında güvenilirliği kabul edilen ve hangi testlerin kullanılacağına karar verilen analizlerin hipotez testleri uygulanacaktır. Bu kısım aynı zamanda araştırma sonuçlarının görülebileceği kısımdır. Öncelikle fark testleri (H1 ve H2), sonrasında ise korelasyon analizi (H3) sonuçlarına yer verilecektir. Fark testleri, mevcut ölçeğin demografik durumlara göre algılanma düzeyi ve demografik grupların bu algı konusundaki farklılaşmaları (varsa) tespit edilmektedir. Korelasyon analizinde ise personel güçlendirme ve işgören motivasyonu arasındaki ilişki incelenmektedir.

3.4.5.1. Personel güçlendirme Düzeyinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması (H1)

Bu kısımda ilk hipotez olan “*H1. Personel güçlendirme algısı demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.*” incelenecektir. Yapılacak olan fark analizlerinde katılımcıların Personel güçlendirme düzeyinin demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığı ele alınacaktır.

Tablo 8
Personel Güçlendirme Fark Testleri (H1)

Değişken Değerleri				Personel Güçlendirme		
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ort. Sıra Puanı	P	Yorum
1	Doğum Tarihi	Kruskal Wallis Test	1946-1964 Arası	146,80	0,000	Fark Var (p<0,05)
			1965-1979 Arası	180,30		
			1980-1999 Arası	264,65		
2	Cinsiyet	Mann-Whitney Test	Kadın	199,46	0,092	Fark Yok (p>0,05)
			Erkek	179,89		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis Test	Önlisans	231,82	0,000	Fark Var (p<0,05)
			Lisans	189,43		
			Lisansüstü	44,86		
4	Medeni Durum	Mann-Whitney Test	Evli	112,25	0,000	Fark Var (p<0,05)
			Bekar	222,12		
5	Mevcut İşteki Tecrübe	Kruskal Wallis Test	0-1 Yıl	223,00	0,014	Fark Var (p<0,05)
			2-4 Yıl	167,21		
			5 Yıl ve Üzeri	200,02		

Yapılan analizler incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

Doğum Tarihi: Katılımcıların personel güçlendirme algıları içinde buldukları kuşaklara göre farklılaşmaktadır. (0,00, p<0,05). 1980-1999 Arası doğanlar diğerlerine göre personel güçlendirme algıları daha yüksektir.

Cinsiyet: Katılımcıların personel güçlendirme algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır (0,09, p>0,05).

Eğitim Durumu: Katılımcıların personel güçlendirmeye yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. (0,00, p<0,05). Ortalama değerleri incelendiğinde önlisans mezunu olanların lisans ve yüksek lisansa göre personel güçlendirmeye yönelik algıları daha yüksektir.

Medeni Durum: Katılımcıların personel güçlendirme algıları medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır. (0,00, p<0,05). Ortalama değerleri incelendiğinde Bekar olanların evli olanlara göre personel güçlendirmeleri daha yüksektir.

İş Tecrübesi: Katılımcıların personel güçlendirme düzeyleri iş tecrübelerine göre farklılaşmaktadır (0,01, $p>0,05$). 0-1 Yıl hizmet verenlerin daha fazla hizmet verenlerden daha yüksek personel güçlendirme düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Cinsiyet gruplarında farklılık görülmediğinden *H1 Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.*

3.4.5.2. İşgören Motivasyon Düzeyinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması (H2)

Bu kısımda “*H2. İşgören motivasyonu düzeyi demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.*” Hipotezi test edilecektir. Bu bağlamda tüm demografik kategoriler işgören motivasyonu etrafında ele alınacaktır. Veriler normal dağılmadığı için bu analizlerde de Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

Tablo 9
İşgören motivasyonu Fark Testleri (H2)

Değişken Değerleri				İşgören Motivasyonu		
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ort. Sıra Puanı	P	Yorum
1	Doğum Tarihi	Kruskal Wallis Test	1946-1964 Arası	151,40	0,005	Fark Var (p<0,05)
			1965-1979 Arası	203,21		
			1980-1999 Arası	175,56		
2	Cinsiyet	Mann-Whitney Test	Kadın	207,11	0,001	Fark Var (p<0,05)
			Erkek	167,47		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis Test	Önlisans	198,30	0,000	Fark Var (p<0,05)
			Lisans	198,05		
			Lisansüstü	31,36		
4	Medeni Durum	Mann-Whitney Test	Evli	123,52	0,000	Fark Var (p<0,05)
			Bekar	217,87		
5	Mevcut İşteki Tecrübe	Kruskal Wallis Test	0-1 Yıl	153,95	0,000	Fark Yok (p>0,05)
			2-4 Yıl	160,69		
			5 Yıl ve Üzeri	208,87		

Yapılan analizler incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

Doğum Tarihi: Katılımcıların işgören motivasyonu algıları içinde buldukları kuşaklara göre farklılaşmaktadır. (0,00, $p<0,05$). 1965-1979 Arası doğanlar diğerlerine göre işgören motivasyonu daha yüksektir.

Cinsiyet: Katılımcıların işgören motivasyonu algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır (0,00, $p<0,05$). Ortalama sıralama puanına (mean rank) göre işgören motivasyonu algısı Kadınlarda erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eğitim Durumu: Katılımcıların işgören motivasyonu algıları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. (0,00, $p<0,05$). Ortalama değerleri incelendiğinde önlisans mezunu olanların lisans ve yüksek lisansa göre işgören motivasyonu düzeyleri daha yüksektir.

Medeni Durum: Katılımcıların işgören motivasyonu algıları medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır. (0,00, $p<0,05$). Ortalama değerleri incelendiğinde Bekar olanların evli olanlara göre işgören motivasyonu düzeyleri daha yüksektir.

Genel Tecrübe: Katılımcıların işgören motivasyonu düzeyleri genel tecrübelerine göre farklılaşmaktadır (0,00, $p>0,05$). 0-1 Yıl hizmet verenlerin daha fazla hizmet verenlerden daha yüksek işgören motivasyonu düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Genel olarak incelendiğinde işgören motivasyonunun demografik değişkenlerin tamamına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmaktadır. *Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir.*

3.4.5.3. Personel Güçlendirme ve İşgören Motivasyonu İlişkisi (H3)

Korelasyon analizi “iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı şayet ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetini ortaya koyan bir istatistikî analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerler almakla birlikte, korelasyon kat sayılarında 0,00 ile 0,25 arası değer ‘çok zayıf’, 0,26 ile 0,49 arası değer ‘zayıf’, 0,50 ile 0,69 arası değer ‘orta’, 0,70 ile 0,89 arası değer ‘yüksek’, 0,90 ile 1,00 arası değer ise ‘çok yüksek’ olduğu ifade edilir. Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir” (<http://spssistatistik.net>).

Personel güçlendirme ve İşgören motivasyonu arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik korelasyon testi uygulanmıştır. “*H3. Personel güçlendirme ile İşgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi test edilmiştir.

Tablo 10
Personel güçlendirme ve İşgören motivasyonu İlişkisi

		Personel güçlendirme	İşgören motivasyonu
Personel güçlendirme	Korelasyon Katsayısı (r)	1	,881**
	Anlamlılık Değeri (p)		0
	Örneklem Sayısı (n)	383	383
İşgören motivasyonu	Korelasyon Katsayısı (r)	,881**	1
	Anlamlılık Değeri (p)	0	
	Örneklem Sayısı (n)	383	383

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan analiz değerlendirildiğinde personel güçlendirme ve işgören motivasyonu arasındaki ilişki pozitif yönde ve anlamlıdır (0,00, $p < 0,01$). p değerinin anlamlı bulunmasından sonra iki değişken arasındaki ilişki incelendiğinde; *Personel güçlendirme ve işgören motivasyonu arasında pozitif yönde 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlişkinin korelasyon katsayısı (r) ,881 olup ilişkinin “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.*

SONUÇ

Bu araştırmada kategorik olarak üç temel konu incelenmeye çalışılmış ve elde edilen bulgular incelenmiştir. Araştırma konuları, fark analizleri (Kruskal Wallis ve Mann Whitney Test) ve korelasyon analizi (Correlation Test) ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda incelenmiştir. Her biri birer hipotez olarak ifade edilen araştırma konuları şunlardır:

- *Otel işletmelerinde personel güçlendirmenin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı*

Bu hipotezde otellerde çalışanların sahip oldukları demografik özellikler üzerinden personel güçlendirmeye bakış açıları incelenmiştir. Yapılan testlerde tüm demografik özelliklere (cinsiyet hariç) göre katılımcıların birbirinden farklılaştıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda otel çalışanlarının her birinin personel güçlendirmeyi aynı ölçüde değerlendirmedeği, kimi grupların diğerlerinden daha fazla algıya sahip oldukları görölr. Kendi kategorisinde diğer gruplardan farklılaşan ve daha fazla personel güçlendirme algısına sahip olan gruplar; 1980-1999 Arası bir tarihte doğanlar (Z Kuşağı); Kadınlar, Önlisans mezunu olanlar, Bekarlar ve 1 yıldan az çalışanlardır. Yani, Genç olanların yaşlı olanlara göre; kadınların erkeklere göre; önlisans mezunlarının lisans ve yüksek lisansa göre ve 1 yıldan az çalışanların daha uzun süre çalışanlara göre personel güçlendirme istek ve algıları daha yüksektir.

- *Otel işletmelerinde işgören motivasyonunun demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı*

Bu hipotez ise otellerde çalışanların motivasyonlarının demografik özelliklere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Yapılan fark testlerinde tüm grupların birbirinden farklılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çoğu araştırmaya göre oldukça iyi bir sonuç olan bu durum, özgün bir tartışmayı da ortaya çıkarmaktadır: Motivasyon, tüm demografik gruplar için aynı derecede önemli değil. Sonuçlar incelendiğinde 1965-1979 arası doğanların (Y Kuşağı) diğer yaş gruplarına göre; kadınların erkeklere göre; önlisans mezunu olanların lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlara göre; medeni durumu bekar olanların evli olanlara göre ve 5 yıldan fazla çalışanların daha az çalışanlara göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

- *Personel güçlendirme ve işgören motivasyonu arasında ilişki olup olmadığı,*

İşletmelerde son zamanlarda özellikle çalışanların motivasyonu ve motivasyonu sağlayacak kaynaklar önemsenmeye başlamıştır. Doğrudan ve dolaylı yapılan neredeyse her araştırmada çalışanların verimliliğinin motivasyon ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada da motivasyonun personel güçlendirme ile ilişkisi incelenmiştir. Kurulan hipotezde personel güçlendirme ve işgören motivasyonunun ilişkili olduğundan yola çıkılmıştır. Yani salt birinin diğeri üzerinde etkisinden ziyade karşılıklı etkileşime odaklanılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde personel güçlendirme ve işgören motivasyonu arasında pozitif yönde yüksek derecede ilişki, istatistiksel sonuçlarla kanıtlanmıştır. Bu durum, işgörenlerin motivasyon düzeyleri arttıkça güçlendikleri; güçlendikçe ise motivasyonlarının arttığı yorumunu mümkün kılmaktadır.

Sonuç olarak, dört ve beş yıldızlı büyük ölçekte otel işletmelerinin hem personel güçlendirmeyi önemsemeleri; hem de çalışanların motivasyonlarını arttıracak yöntemleri daha yoğun biçimde kullanmaları gerektiği görülmektedir. Bu iki yaklaşım, iş yükünün en yoğun hizmet sektörü olan otelcilik için yönetim biçimlerinin temelinde yer almalıdır.

KAYNAKÇA

- Adalan, Ç.H., 2016. Liderlik yaklaşımının çalışan motivasyonuna etkisi: Kamu sektörüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Akan, B. B., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2017). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma. Çanakkale: Paradigma Akademi Basın Yayın.
- Akat, İ., G. Budak, G. Budak. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları, S. 25, ss. 145-174.
- Akyıldız, Hüseyin (2001), Ücret Yapısının Oluşumu, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Yayın No:11, Isparta.
- Altok, T., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2009.
- Al-Zawahreh, Abdelghafour; Al-Madi Faisal (2012). The Utility Of Equity Theory n Enhancing Organizational Effectiveness. European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences, 46 (3), 159-169.
- Andrade, S.LA ve diğerleri, "Structures of the iron-sulfur flavoproteins from Methanosarcina thermophila and Archaeoglobus fulgidus.", Journal of bacteriology, 187.11 (2005): 3848-3854.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi, . İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Baş, Yeliz (2014). Perakende Giyim Mağazalarında Çalışan Satı Temsilcilerinin Motivasyon Etkileyicileri Üzerine Nitel Bir Çalıma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 69-93.
- Başaran, İ. (2000). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Baygüz, A. (2011). *Çalışma Yaşamında İşgören Motivasyonunu Artıran Özendirme Araçlarının Etkinlikleri Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T. ve diğerleri. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Coleman, H. J. (1996). "Why Employee Empowerment is Not Just A Fad", *Leadership & Organization Development Journal*, C. 17, S. 4, ss.2936.
- Coleman, H.J.(1996), "Why Employee Empowerment is not just a fad", *Leadership & Organization Development Journal*, 17/4, pp. 29–36
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). The Empowerment process : integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, Vol.13, no.3, pp.471- 482.
- Coşkun, R. (2002). *Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)*. (Editörler: İ. Dalay, R. Coşkun, R. Altunışık). *Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 219-234.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Konya.
- Çöl, G. (2004). Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(4).

- Çöl, G. (2005). Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi . *ODTÜ Geliştirme Dergisi*.
- Daff, R.L. (2001). *Organization, Theory and Design*, (Yedinci Baskı). South Western: Thompson Learning.
- Deniz, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, ed. M. Tikici, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dobre, Ovidiu-Iliuta (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5 (1), 53-60.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme: Empowerment* (1 b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006a). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Kare Yayıncılık.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007), “Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi*, (14) 1, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 209-230.
- Efil, İ. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Eren, E. (1996). *Yönetim Psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon* (6.Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren, Erol (2006). *Yönetim ve Organizasyon (Çada Ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erengül, Bilge. (1997). *Kültür Sihirbazı*. Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Ergül, Hüseyin Fazlı (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (14), 67-79.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri* (4 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAGE Yayınları.

- Eshun, Cynthia; Duah, Frank (2011). Rewards As A Motivation Tool For Employee Performance. Blekinge Institute of Technology, School of Management, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tez, Blekinge.
- French, J. R. ve Raven, B. H. (1959), The Bases of Social Power, Ann Arbor: Univeristy of Michigan, Institute for Social Research.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N.(2004), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gümüş, S. (2012). Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi (Vol. 51). Hiperlink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti..
- Güzel, Özlem (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirmesine Yönelik Bir Aratırma. Journal Of Yaar University 5 (20), 3415-3429.
- Huseman, Richard; Hatfield, John; Miles, Edward (1987). A New Perspective On Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. Academy Of Management Review, 12 (2), 222-234.
- Kanter, R. M. (1983). The Change Master, Simon and Schuster. New York.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kaymaz, K. (2007). “Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C.62, S. 4, ss. 141-178.
- Koçel, T, (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş.8. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (1982). İşletme Yöneticiliği. Evrim Matbaacılık. İstanbul Üniversitesi Yayın No:2998. İstanbul.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği (9 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Küçüközkan, Yasemin (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve Leadership And Motivation Theories: A Theoretical Framework. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Lambert, Eric; Hogan, Nancy; Griffin, Marie (2007). The Impact Of Distributive And Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, And Organizational Commitment, *Journal Of Criminal Justice*, 35 (6), 644–656.
- Lasley, C. (1995). “Towards an Understanding of Employee Empowerment In Hospitality Services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C.7, S.1, ss. 27-32.
- Lunenburg, Fred C. (2011). Expectancy Theory Of Motivation: Motivating By Altering Expectations. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15 (1), 1-11.
- Luthans, F. (1992), *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Book Co: New York.
- Luthans, F. (1992). *Motivation Theory: Needs and Processes. Organizational Behavior*. (6. Edition). McGraw-Hill, Inc.,145-173.
- Manzoor, Quratul-Ain. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), p. 1-12.
- Margulles, J. S., & Kleiner, B. H. (1995). *New Designs of Work Groups: Applications of Empoverment* (Cilt 3). Empoverment in Organizations.
- Maslow, Abraham (1970). *Motivation And Personality*, Usa: Harper & Row Publishers.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management*, 7(1), 80-88. JSTOR The Scholarly Journal Archive.
- Mottaz J. Clifford (1985), The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, Vol: 26, No: 3, pp.365-385.

- Nduka, Obiekwe (2016). Employee Motivation And Performance. Thesis Centria University Of Applied Sciences, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Talonpojankatu.
- Özer, P. ve Topaloğlu, T. (2008). Liderlik ve Motivasyon. Nobel Yay. Ankara
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). „İnsan Kaynakları Yönetimi-Stratejik Bir Yaklaşım (2. Baskı). Adana: Nobel Yayınevi.
- Pastor, J. (1996). “Empowerment: What It is And What It is Not”, Empowerment in Organizations, C.4, S.2, ss. 5-8.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). *Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empoverment:an Empirical Test of HRM Assumptions* (Cilt 38). Journal of Management Studies.
- Peker, Ömer (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. Ankara: TODAE Yayınları.
- Pelit, E. (2015). İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama), Ankara: Gece Kitaplığı.
- Pfeffer, J. Competitive Advantage Through People, MA Harvard Business School, Boston, 1992.
- Richard, Boamah (2014). The Effect Of Motivation On Employees’ Performance: Empirical Evidence From The Brongahafo Education Directorate. Kwame Nkrumah University, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Kumasi.
- Robbins, S. P. (2003). Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education International Inc.
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000
- Sarin, S. Ve Mcdermott C., “The Effect Of Team Leader Characteristics On Learning, Knowledge Application, And Performance Of Cross-Functional New Product Development Teams”, Decision Science, 34(4), 2003, S.707-739.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz, Melek (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın.

- Schunk, Dale; Pintrich, Paul; Meece, Judith (2008). *Motivation n Education: Theory, Research, And Applications*. Pearson Education.
- Semerci, A. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Şimşek, Ş. ve diğerleri. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi
- Tanrıverdi H. ve Oktay, K. (2001). "Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", *Turizm Akademik Dergisi*, S. 2, ss. 33-41.
- Taştan, S. (2012). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 227-238.
- Tetik, D. ve Pala, T. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, ed. Z. Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, C. 15, S. 4, ss. 666-681.
- Tokgöz, N. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, ed. C. Kopal ve İ. Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Yayını.
- Tozkoparan, G. (2008). *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*, ed. C. Serinkan, Ankara: Nobel Basımevi.

- Ünsar A. S., İnan A. ve Yürük Pınar, (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, 248-262.
- Venugopalan, O. (2007). Maslow's Theory Of Motivation Its Relevance And Application Among Non-Managerial Employees Of Selected Public And Private Sector 76 Undertakings İn Kerala. University Of Calicut. Thesis. Department of Commerce & Management Studies
- Walster, Elaine; Berscheid, Ellen; Walster, William (1973). New Directions n Equity Research. Journal Of Personality And Social Psychology, 25 (2), 151.
- Weber, M. (1947) The Theory of Social and Economic Organisation. Glencoe: Free Press.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personel Review*, 27(1).
- Yeniçeri, Ö. (2001). Örgüt Ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar. *Standard Ekonomi ve Teknoloji Dergisi*, 40(476).
- Yıldırım, H. (2004). *Personel Güçlendirme – Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Yılmaz, N.(2019). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, A ve Eroğlu, C. (2012). Meslek Yüksekokulları için Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yoon, Y., Gursoy, D. ve Chen, J.S. (2001), “Validating a Tourism Development Theory With Structural Equation Modeling”, *Tourism Management*, 22, 363-372.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 23, ss. 19-48.

Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). “Personeli Güçlendirme- Empowerment”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. 5, S. 1, ss. 131-142.



EK-Anket Formu

Personel Güçlendirme ve İşgören Motivasyonu İlişkisi

<p>Değerli katılımcı, Personel Güçlendirme ve İşgören Motivasyonu İlişkisi başlıklı araştırmamıza veri toplamak amacıyla hazırlanan bu anket çalışmasının sonuçları yalnızca bilimsel veri elde etmek amacıyla kullanılacaktır. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar araştırmamıza katkı sağlayacaktır. Teşekkür eder saygılar sunarız.</p> <p>Zafer TAHMAZ</p>

BÖLÜM A : DEMOGRAFİK BİLGİLER	
1	Doğum Tarihiniz <input type="checkbox"/> 1945-1964 <input type="checkbox"/> 1965-1977 <input type="checkbox"/> 1978-1994 <input type="checkbox"/> 1994-2003
2	Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
3	Öğrenim durumunuz? <input type="checkbox"/> Lise veya ortaöğretim <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
4	Medeni durumunuz? <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
5	Mevcut firmanızdaki iş tecrübeniz? <input type="checkbox"/> 1 yıl veya daha az <input type="checkbox"/> 2-4 Yıl <input type="checkbox"/> 5 Yıl ve üzeri

BÖLÜM B – PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ						
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum						
6	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
7	İş faaliyetlerim benim için kişisel olarak anlamlıdır.	1	2	3	4	5
8	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
9	İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim.	1	2	3	4	5
10	İş faaliyetlerimi yerine getirme açısından gerekli kapasiteye sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5
11	İşim için gerekli becerilere hakimim.	1	2	3	4	5
12	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
13	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
14	İşimi nasıl yapacağım hususunda özgürlük ve bağımsızlık için önemli fırsata sahibim.	1	2	3	4	5
15	Departmanımda yapılanlar üzerindeki etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
16	Departmanımda yapılanlar üzerinde kontrol etkim çoktur.	1	2	3	4	5
17	Departmanımda yapılanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	1	2	3	4	5
BÖLÜM C – İŞGÖREN MOTİVASYONU						
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum						
18	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
19	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	1	2	3	4	5
20	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	1	2	3	4	5
21	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum	1	2	3	4	5
22	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
23	Bu işyerinde çalışma konusunda motivasyonum yüksektir	1	2	3	4	5