

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

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ: İSTANBUL İLİ ALAN
ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ece VURMAZ

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Lütfi Mustafa ŞEN

TEMMUZ - 2016

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

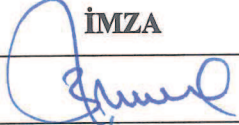
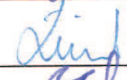
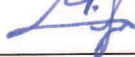
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ: İSTANBUL İLİ ALAN
ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ece VURMAZ

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Bu tez 27 /07/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

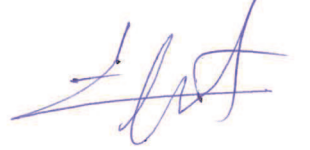
JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN	Başarılı	
Doç. Dr. Emrah ÖZKUL	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Lütfi Mustafa ŞEN	Başarılı	

BEYAN

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

Ece VURMAZ

27.07.2016



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, bana yol gösteren, tecrübelerini paylaşan, değerli fikir ve tavsiyelerini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Lütfi Mustafa ŞEN' e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Her zaman yanımda olan ve beni destekleyen eşim Fikri VURMAZ' a teşekkür ederim. Son olarak yaşamım boyunca hep yanımda olan, emeklerini esirgemeyen, destekleri ile beni cesaretlendiren ve özellikle eğitimim konusunda hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan anneme, babama ve abime şükranlarımı sunarım.

Ece VURMAZ

27.07.2016

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM I: PERSONEL GÜÇLENDİRME	4
1.1. Personel Güçlendirme Kavramı, Tanımı ve Önemi	4
1.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	6
1.3. Personel Güçlendirme İle İlişkili Kavramlar	8
1.3.1. Yetki Devri	8
1.3.2. Yönetime Katılım	8
1.3.3. Motivasyon	8
1.3.4. İş Zenginleştirme	10
1.4. Personel Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Etkenler	10
1.5. Çalışanların Güçlendirmeyi Arzu Etme Nedenleri	11
1.6. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	12
1.6.1. Katılma	12
1.6.2. Karar Verme Yetkisi	12
1.6.3. Sorumluluk	13
1.6.4. Motivasyon ve İş Tatmini	13
1.6.5. Ortak Hedeflere Yönelme	14
1.6.6. Güven	15
1.6.7. Kaynakların Temini	15
1.6.8. Takım Çalışması ve Otonom Takımlar	16
1.6.9. Etkin Bir Geri Besleme, Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	16
1.6.10. Bilgiye Ulaşma, Bilgi ve Enformasyonun Paylaşılması	17
1.6.11. Eğitim ve Gelişim Olanakları	17
1.6.12. Yeniliği Destekleme	18
1.7. Personel Güçlendirmenin Boyutları	18

1.7.1. Psikolojik Personel Güçlendirme.....	18
1.7.1.1. Anlamlılık.....	19
1.7.1.2. Yetkinlik.....	19
1.7.1.3. Özerklik.....	20
1.7.1.4. Etki.....	21
1.7.2. Davranışsal Personel Güçlendirme.....	21
1.8. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Özellikleri.....	22
1.8.1. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Organizasyon Özellikleri.....	22
1.8.2. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Yönetici Özellikleri.....	23
1.8.3. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Personel Özellikleri.....	24
1.9. Personel Güçlendirme Süreci ve Uygulaması.....	25
1.10. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	28
1.11. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Desteklenmesi.....	30
1.12. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....	31
1.13. Personel Güçlendirmenin Başarı Koşulları.....	32
1.14. Personel Güçlendirme İle ilgili Olumsuzluklar ve Riskler.....	33
1.15. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler.....	35

BÖLÜM II: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL

GÜÇLENDİRME.....	38
2.1. Konaklama ve Konaklama İşletmesi Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	38
2.2. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi.....	39
2.3. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	41
2.4. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	42
2.4.1. Asli Konaklama İşletmeleri.....	43
2.4.2. Diğer Konaklama İşletmeleri.....	44
2.5. Konaklama Sektöründe Personel Güçlendirme.....	46
2.5.1. Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme.....	48
2.5.2. Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Önemi.....	52
2.5.3. Personel Güçlendirmeyi Uygulan Konaklama İşletmelerinden Örnekler.....	54
2.6. Konaklama İşletmelerinin Uyguladıkları Diğer Modern Yönetim Teknikleri.....	55
2.6.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	56

2.6.2. Değişim Mühendisliği.....	57
2.6.3. Öğrenen Organizasyonlar	58
2.6.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)	59
2.6.5. Küçülme (Downsizing).....	59
2.6.6. Kademe Azaltma (Delaying)	60
2.6.7. Kıyaslama (Benchmarking)	61
2.7.7. Şebeke Organizasyonlar	62

BÖLÜM III: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL

GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ: İSTANBUL İLİ ALAN ARAŞTIRMASI..... 63

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	63
3.2. Araştırmanın Yöntem ve Kısıtlılıkları	63
3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	64
3.2.2. Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçek.....	65
3.2.3. Verilerin Analiz Yöntemi ve Değerlendirilmesi.....	66
3.3. Araştırmanın Bulguları.....	67
3.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	80

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 86

KAYNAKÇA

EKLER..... 101

ÖZGEÇMİŞ..... 104

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Hiyerarşik Kültür ve Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar	22
Tablo 2	: Konaklama İşletmelerinde Güçlendirmenin ve Güçlendirmemenin Sonuçları.....	51
Tablo 3	: Otel İşletmesinin Sınıfına Göre Değerlendirmeye Alınan Anket Sayıları	66
Tablo 4	: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	68
Tablo 5	: Katılımcıların Personel Güçlendirme İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....	70
Tablo 6	: Katılımcıların Personel Güçlendirme Algı Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
Tablo 7	: Cinsiyete Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları	74
Tablo 8	: Yaşa Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Kruskal Wallis H Sonuçları	75
Tablo 9	: Medeni Duruma Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları	75
Tablo 10	: Eğitim Durumuna Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları	76
Tablo 11	: Turizm Eğitimi Durumuna Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları	76
Tablo 12	: Çalışılan Bölüme Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Kruskal Wallis H Sonuçları	77
Tablo 13	: Göreve Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Kruskal Wallis H Sonuçları	78
Tablo 14	: Sektörde Çalışma Süresine Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Kruskal Wallis H Sonuçları	79
Tablo 15	: Otel İşletmesinin Sınıfına Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Kruskal Wallis H Sonuçları	80

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Katımlı Yönetim ve Personel Güçlendirme	9
Şekil 2: Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	26

Tezin Başlığı: Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Önemi: İstanbul İli Alan Araştırması	
Tezin Yazarı: Ece VURMAZ	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Lütfi Mustafa ŞEN
Kabul Tarihi: 27 Temmuz 2016	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 101 (tez) + 3 (ek)
Anabilimdalı: Turizm İşletmeciliği	Bilimdalı: Turizm İşletmeciliği
<p>Yaşadığımız çağdaki hızlı teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, işletmelerin dış çevreye uyum sağlayarak ve içinde buldukları çevreyi takip ederek kendi yönetim anlayışına ve vizyonuna paralel bir yönetim sistemi geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Hızla artan rekabet ortamında başarılı olabilmeleri açısından bu oldukça önemlidir. Küresel rekabet ortamında bulunan işletmelere rekabet açısından üstünlük sağlayacak olan inovatif düşünce ve davranışların artırılmasında, yeni yönetim anlayışlarından biri olan 'Personel Güçlendirme' nin konaklama işletmelerinde uygulanması ve konaklama işletmeleri açısından önemi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.</p> <p>Çalışmanın temel amacı; konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının ne derece etkin ve verimli gerçekleştirildiğini tespit etmek ve bu uygulamaların konaklama işletmeleri açısından önemini irdelemektir. Demografik özelliklere göre yöneticilerin personel güçlendirme algılarının değişip değişmediğini incelemek ve personel güçlendirme uygulamaları bakımından yıldızlı oteller arasında karşılaştırma yapmak çalışmanın diğer önemli amaçlarıdır. Çalışma, İstanbul İl'inde faaliyet gösteren 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri ile saha araştırması şeklinde yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Değerlendirmeye alınan 333 anket SPSS programı ile analiz edilmiş ve tanımlayıcı istatistikler, yüzde ve frekans analizleri, Mann Whitney U, Kruskal Wallis H, Kolmogorov-Smirnov ve Bonferroni testleri uygulanmıştır.</p> <p>Araştırmadan elde edilen temel bulgulara göre; medeni durum, turizm eğitimi alma durumu, çalıştıkları departman, görevleri, çalışma süreleri ve otel işletmesinin sınıfı gibi özelliklerin yöneticilerin personel güçlendirme algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığı, cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi özelliklerin ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı anlaşılmıştır.</p> <p>Araştırmanın temel sonuçları yöneticilerin personel güçlendirme algı düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir. Ancak personel güçlendirmenin en önemli unsurları ile ilgili ifadeler verdikleri olumsuz yanıtlar otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları konusunda eksikler bulunduğu ve personel güçlendirme bilincinin tam olarak yerleşmediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Otel işletmeleri sınıfları bakımından incelendiğinde ise, yıldız sayısı arttıkça yöneticilerin personel güçlendirme uygulamalarına olan eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu, büyük otel işletmelerinde her kademedeki personelin eğitim, mesleki tecrübe ve sahip oldukları bilinç olarak küçük otel işletmelerinde çalışan personele oranla personel güçlendirmenin getireceği kolaylık ve başarının farkında olması ile yorumlayabiliriz.</p>	
Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Konaklama İşletmeleri, Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme	

Title of the Thesis: The Importance of Employee Empowerment in the Accommodation Establishments	
Author: Ece VURMAZ	Supervisor: Assist. Prof.Lütfi Mustafa ŞEN
Date: 27 July 2016	Nu. of Pages: vii (pre text)+101 (main body)+3(App)
Department: Tourism Management Subfield: Tourism Management	
<p>Returns of the era that we live, technological developments and concept of globalization was compulsory for business, by following the environment and changes to development a management system that parallel to their manner of rule and vision. This is very important in terms of being successful in rapidly increasing competition environment.</p> <p>Implementation of the ‘Employee Empowerment’ that one of the essential of the new manner of rule in increasing innovative thinking and behavior that will provide advantage in terms of competitive for business that in the global competitive environment in the accommodation establishments and the importance in terms of accommodation establishments is subject of this study.</p> <p>In order to determine the degree of employee empowerment applications performed in the accommodation establishments, to examine the importance of these applications in terms of accommodation establishments and to investigate whether empowerment perception of managers have changed, field research has been conducted with managers of 1, 2, 3, 4 and 5 star hotel establishments in İstanbul. Survey technique has been utilized as data collection method in the study. 333 surveys evaluated were analyzed with SPSS and descriptive statistics, Mann Whitney U, Kruskal Wallis H, Kolmogorov Smirnov and Bonferroni tests were applied.</p> <p>According to the findings; marital status, tourism education, department, statute, working hours and class of hotel business make significant difference on empowerment perception level of managers.</p> <p>Research results show that empowerment perception of managers is above average. However, they give negative answers the questions about the most important elements of employee empowerment. This demonstrates that there are imperfections about employee empowerment applications and awareness of empowerment has not settled completely in the hotel business.</p> <p>One of the findings of this study is according to class, if the number of stars of hotel business is high, managers lean towards to empowerment applications. This result can be interpreted as follows: the personnel in all levels in big hotel business is aware of that employee empowerment will bring success and facilitate.</p>	
Keywords: Employee Empowerment, Accommodation Establishments, Employee Empowerment in Accommodation Establishments	

GİRİŞ

Yaşadığımız bilgi çağı ve beraberinde gerçekleşen globalleşme işletmeleri değişime zorlamaktadır. Rekabetin arttığı ve dış çevrenin hızlı bir şekilde değiştiği çalışma ortamında klasik yönetim anlayışı koşullara ayak uyduramamakta ve bu nedenle işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek adına yeni yönetim anlayışlarını benimsemek durumunda kalmaktadırlar.

Günümüz rekabet ortamında gerçekleşen değişimler, tehdit ve fırsatları belirli konularda değil, her türlü konuda çok farklı düzey ve şekillerde etkilemektedir. Bu durum örgütleri tüm açılardan olduğu gibi insan kaynakları fonksiyonu açısından da etkilemektedir. Günümüzde örgütler, uzun bir dönem içerisinde belirlenen amaçlara ulaşmak için sahip olunan yetenek ve bilgi birikimini temin ve bu işgücünü uzun süre ve uygun maliyet ile devam ettirmenin yolunu aramaktadır. Bu hedefleri gerçekleştirmenin yolu işletmeye bağlı, kendisini işletmenin bir parçası gibi gören ve işletmenin amaçlarını kendi amaçları gibi kabul eden çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir (Polat, Meydan ve Tokmak, 2010: 2).

Çalışmanın Konusu

Turizm sektörünün en yaygın görülen işletme türleri olan konaklama işletmelerinin en önemli özelliği, hizmetlerin büyük bir kısmının bireylerin psikolojik tatmin duygusuna yönelik olarak emek-yoğun bir şekilde üretilip arz edilmesidir. Bu alanda otomasyona gitme imkânlarının kısıtlı olması, konaklama işletmesinde hizmet veren personel sayısı ile benzer büyüklükteki bir endüstri işletmesi ile kıyaslandığında çalışan personel sayısının daha fazla olması ve bu personelin bazı farklı özellikler taşımasını gerektirmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde hizmet veren personelin yönetimi oldukça önemli bir konudur. Konaklama işletmesi çalışanlarının yönetim şekli, işletmenin verimliliğini ve başarısını büyük oranda etkilemektedir (Pelit, 2011: 210-211).

Globalleşen dünyamızda içinde bulunduğumuz küresel rekabet ortamında amaçlarına ulaşmak isteyen işletmelerin üstünlük sağlayabilmeleri için yaratıcı ve yenilikçi düşünce yapısına sahip çalışanlara sahip olması zorunluluk arz etmektedir. Bu bakımdan 'Personel Güçlendirme' nin konaklama işletmelerinde uygulanması ve konaklama işletmeleri açısından önemi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının ne derece etkin ve verimli gerçekleştirildiğini tespit etmek ve bu uygulamaların konaklama işletmeleri açısından önemini irdelemektir. Bunun yanı sıra, demografik özelliklere göre konaklama işletmesi yöneticilerinin personel güçlendirme algı düzeylerinin değişkenlik gösterip göstermediğini incelemek ve personel güçlendirme uygulamaları bakımından yıldızlı oteller arasında karşılaştırma yapmak çalışmanın diğer önemli amaçlarıdır.

Çalışmanın Önemi

Literatür incelendiğinde, konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmaların 4 ve 5 yıldızlı yani büyük ölçekli otel işletmeleri üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu çalışmada 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri personel güçlendirme faaliyetlerini uygulama düzeyleri bakımından karşılaştırılmıştır. Küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları hakkında fikir sahibi olunması açısından bu çalışmanın farklı olduğu ve önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışma, araştırmacının konu ile ilgili bilgisini derinleştirmek ve konuyu daha farklı boyutlarıyla anlamak istemesi bakımından keşfedici bir araştırma niteliği taşımaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2012: 71). Araştırma verileri birincil ve ikincil veri kaynaklarından sağlanmıştır. İkincil kaynak olarak kitaplar, akademik makaleler ve internet tabanlı yayınlardan faydalanılmıştır. Birincil kaynakların elde edilebilmesi için İstanbul İl'inde faaliyet gösteren 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerine anket tekniği uygulanmıştır. Bu açıdan araştırma, nicel araştırma özelliği taşımaktadır.

Çalışma üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, konuyla ilgili ayrıntılı literatür incelemesi yapılmıştır. İkinci aşamada, konu ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalardaki ölçeklerden faydalanılarak anket oluşturulmuş ve otel işletmesi yöneticilerine uygulanmıştır. Anket çalışmasında, yöneticilerin personel güçlendirme algılarını belirleyebilmek için çeşitli anket soruları yöneltilmiştir. Son aşamada ise anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS programında tanımlayıcı istatistikler, yüzde ve frekans analizi, Mann Whitney U, Kruskal Wallis H, Kolmogorov-Smirnov ve

Bonferroni testleri uygulanarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak çeşitli sonuçlara ulaşılmış ve öneriler geliştirilip çalışma sonlandırılmıştır.

Çalışmanın Planı

Bu araştırmanın ilk bölümünde, personel güçlendirme kavramına yer verilmiş, personel güçlendirmenin önemi ve tanımı açıklandıktan sonra, benzer kavramlarla arasındaki ilişki, tarihsel gelişim süreci, personel güçlendirmeyi gerekli kılan etkenler, arzu etme nedenleri, personel güçlendirmenin temel unsurları, güçlendirme uygulamaları ve süreciyle ilgili temel konular ele alınmıştır. Ayrıca personel güçlendirmenin yararları, başarı koşulları, personel güçlendirme uygulamalarının desteklenmesi, personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlar, personel güçlendirme ile ilgili olumsuzluklar ve riskler, personel güçlendirmeye yönelik eleştiriler gibi konulara da değinilmiştir.

İkinci bölümde, konaklama işletmelerinin tanımı, tarihçesi, özellikleri ve sınıflandırılması konu başlıklarına yer verilmiştir. Çalışmada konaklama işletmeleri asli konaklama işletmeleri ve diğer konaklama işletmeleri olmak üzere iki şekilde sınıflandırılarak incelenmiştir. Bunların yanısıra konaklama sektöründe personel güçlendirme ve bu konu başlığı özele indirgenerek konaklama işletmelerinde personel güçlendirme, konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin önemi, konaklama işletmelerinin uyguladıkları diğer modern sonrası yönetim teknikleri ve personel güçlendirmeyi uygulayan konaklama işletmelerinden örnekler konuları da çalışmanın bu bölümünde yer almıştır.

Üçüncü bölümde ise; çalışmanın amacı, önemi, kısıtları ve metodolojisi açıklanmıştır. Metodoloji konu başlığı altında araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve kullanılan anket, verilerin analiz yöntemi ve değerlendirilmesi hakkında bilgiler yer almıştır. Bu bölüm, araştırma bulgularına ve sonuçlarına yer verildikten sonra araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ile sonlandırılmıştır.

BÖLÜM I: PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirme Kavramı, Tanımı ve Önemi

Modern yönetim teknikleri diye adlandırdığımız yaklaşımlarda, işletme içerisinde hizmet veren bireylerin kendi yetkileri kapsamında işletmenin yararı adına inisiyatif kullanabilmelerine, karar alabilmelerine ve bu kararları uygulayabilmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu niteliklerin kavramsal ifadesi ‘Personel Güçlendirme’ (Coşkun, 2002: 219). Personel güçlendirme; çalışanlara, işletmenin hizmet verdiği faaliyet alanları ile doğrudan ilgilenme ve alınan kararlara daha çok katılma imkânı tanıyan, ayrıca işletmenin performansını artırmak için daha çok sorumluluk veren bir anlayıştır (Uluçay, 2004: 76).

Personel güçlendirme ile ilgili farklı tanımlar ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi, güçlendirmenin hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon açısından incelenmesidir. Şenel’e göre (2006: 3) bir ilişki bütünü olan personel güçlendirme, yönetim içerisinde bulunan üst kademedeki yönetici ve çalışanların yetki ve tecrübelerini sistematik bir şekilde alt kademedeki çalışanlara aktarması anlamına gelir. Çalışanların motivasyonu açısından değerlendirildiğinde ise, çalışanların işe bağlılığını, işe ve işletmeye dair olumlu duygularını en üst seviyeye çıkartmaya yönelik yapılan psikolojik bir yatırım olarak görülmektedir.

Özer, Ergün ve Okatan (2015: 105) personel güçlendirmeyi ‘işletme bünyesindeki personele önemli kararlar verebilme imkânının verilmesi ve bunun sonucunda da personelin tüm bu kararların sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmalarının sağlanmasıdır’ şeklinde tanımlamaktadır. Koçel ise (2014: 474) küresel anlamda ortaya çıkan değişim ve rekabetin bir sonucu olarak personel güçlendirme kavramını, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yöntemlerinin kullanılması ile personelin karar verme yetkisini artırma ve kişisel gelişimini tamamlaması için izlenen yöntem olarak değerlendirmektedir. Bu düşüncelerin ortak noktası, personelin daha fazla karar verme yetkisiyle donatılması ve bu yetkiye denk sorumluluğun verilmesi anlayışını destekliyor olmalarıdır.

Günümüz koşullarında küreselleşmeyle birlikte rekabet artmış ve müşterilerin ihtiyaç ve istekleri de değişmiştir (Akgündüz, Kale ve Pazarbaşı, 2014: 2). Personel güçlendirme küresel anlamda ortaya çıkan rekabet faktörünün bir yönetim anlayışı olarak ortaya

çıkıştır. Çalışan personelin yetki ve sorumluluğunun artırılması olarak açıklayabileceğimiz güçlendirme kavramı işletmeler için en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en iyi şekilde yararın sağlanması adına bir zorunluluk arz etmektedir (Çavuş, 2008: 1288). Hangi faaliyet alanı olursa olsun, gerek işletme sahiplerinin ya da yöneticilerinin, gerekse yönetim alanına profesyonel katkı sağlayan bilim adamlarının işletmeye avantaj sağlayacak temel faktörün işletmede çalışan personel olduğu ve eğer işletme olarak başarıya ulaşmak isteniyorsa bu personelin bir şekilde yönetime dahil edilmesi konusunda hem fikir oldukları gözlemlenmektedir (Pelit ve Öztürk, 2011: 2).

Koçel'e göre personel güçlendirme (2014: 483-484);

- Teknik olmaktan ziyade bir yönetim felsefesidir.
- Bir derece meselesidir.
- Temelleri yetiştirme ve geliştirmeye dayanmaktadır.
- Uzun vadeli ve sabır gerektiren bir süreçtir.
- Üst yönetimin gücünü paylaşma isteğine dayanır.
- Gücünü, uygulamadaki başarı ve hataların bir öğrenme fırsatı olarak kabul edilmesinden alır.
- İnsan kaynakları görüşüne sahip olmayı gerektirir.

Bu şekilde tanımlanabilen personel güçlendirme kavramının sınırları çok önemlidir, çünkü bu sınırlar güçlendirme kültüründe, tüm katılanların rol ve sorumluluklarını özgür bir şekilde gerçekleştirmesiyle belirlenir.

Hayatın temel parçası haline gelen değişime ve sürekli olarak gelişen bilgiye ayak uydurma çabaları işletmelerde yönetim faktörünün gün geçtikçe zorlaştığını açık bir şekilde göz önüne sermektedir. Bu kapsamda başarılı olmak isteyen işletmelerin değişimi iyi bir şekilde takip etmesi ve gerektiği gibi uygulamaya sokması işletmenin var olması adına bir zorunluluk haline gelmiştir (<http://www.gtu.edu.tr/ebulten/sayi10/makale.htm> E.T: 25.12.2015).

Günümüzün başarılı yöneticileri ve işletmeleri, çalışanları güçlendirmenin farklı yollarını aramaktadırlar. Onlar, bireylerin kendilerini güçlü hissettiklerinde daha istekli karar aldıklarının ve uyguladıklarının farkındadırlar. Dolayısıyla örgütsel başarı, gücün ne kadarının çalışanlara devredildiği ile doğru orantılıdır. Gücün çalışanlara

devredilmesi gerek yönetimin gerekse de işletmelerin elde edeceği faydayı artıracaktır (Çavuş, 2006: 62-63).

İşletmelerin daha etkili, verimli olmaları ve başarıya ulaşmalarında çalışanların kararlara katılımının etkisinin büyük olduğu bilinmektedir. Personel güçlendirme, organizasyon içerisinde çalışanların kararlara katılımının en etkili yöntemlerinden biri olarak, örgütsel ve yönetsel etkinliğin temel bir bileşenidir. Ayrıca takım bilincinin oluşturulması ve sürdürülmesi önemli rol oynamaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 472).

Son yıllarda personel güçlendirme yaratıcılık, yenilik ve esneklik ihtiyacı içerisinde olan işletmelerin yapısına uygun bir kontrol mekanizmasının oluşturulması adına işletmede bulunan yöneticilerin karşılaştıkları en büyük sorunlardan bir tanesidir. Yoğun rekabet ortamında yenilik ve değişimin farkında olan müşteri kitlesinin isteklerini eksiksiz ve memnun edici bir düzeyde yerine getirmek isteyen işletmelerin bilinçli ve yenilikçi bir personel kitlesine sahip olma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Şenel, 2006: 1).

Toparlayacak olursak personel güçlendirme, işletmelerin yoğun rekabet ortamında kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacağına inandıkları insan gücünden en verimli şekilde yararlanma çabalarıdır. Çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesini, kararlara katılımını destekleyen ve inisiyatif kullanmalarına imkan sağlayan bu modern yönetim anlayışı işletmeye yarar sağlamanın yanında çalışanların kişisel gelişimine de destek sağlamaktadır. Eğitimli, motivasyonu ve iş tatmini yüksek çalışanlarla hızla değişen müşteri ihtiyaçları hızlı, kaliteli ve en az maliyetle karşılanabilmekte, ayrıca ortaya çıkabilecek sorunlar kısa sürede çözüme kavuşturulabilmektedir. Tatmin olmuş ve işletmeye bağlılığı sağlanmış müşteriler ise işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir.

1.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel gelişim süreci içerisinde personel güçlendirmenin farklı zamanlarda farklı ifadelerle kullanıldığı dikkat çekmektedir. Uygulamacılar ve teorisyenler tarafından kendi amaçlarına uygun şekilde tanımlamalar yapılmaktadır. En genel ve basit tanımıyla personel güçlendirme; gücün yeniden paylaşımını ifade etmektedir. Ayrıca bütün tanımlarda ortak olan bir başka noktada personel güçlendirmenin görev temelli ve tutum değişimine odaklı olarak iş görenlerin süreçlere dâhil edilmesi girişimi olduğudur.

Dikkat çeken en önemli nokta, personel güçlendirmenin insan emeğinin yoğun kullanımını ile başlayan üretim ve rekabetin, zaman içinde ortaya çıkan çok yönlü değişimle birlikte artık insanın zihinsel, fiziksel, sosyal ve psikolojik yönlerinin de kullanılması ve insanın insan olarak değer görmesi gereği olarak ortaya çıktığı söylenebilir (Yıldırım, 2011: 98).

1900'lü yıllarda F.W. Taylor'ın Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeyle rağmen uygulanan üretim tekniklerinin bilimsel olmayışını fark etmesi ile bilimsel yönetim süreci başlamıştır. Bu yönetim süreci ile zaman etüdü, hareket etüdü, primli ücret sistemi gibi çalışmalar yaygın hale gelerek her bir işte belirli iş standartları oluşturulmuştur (Koçel, 2014: 239,241).

1950'li yıllar Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve Taylorizmin ihmal ettiği insan unsurunun önemini vurgulayan insan ilişkileri yaklaşımının etkili olduğu dönemdir. Bu yaklaşımla insana olan ilgi artmış, çalışanlar karar verme süreçlerine katılmaya başlamışlardır. 1960'lı yıllarda katılma ve müdahil olma anlayışı, ortak karar vermeyi teşvik etmek ve işletmenin karşılaştığı sorunları daha iyi tanımlamak için kullanılmıştır. Bu dönemde beyin fırtınası ve diğer katılma teknikleri geliştirilmiştir. Yapılan çalışmalar, beklentileri, ilgileri ve yeteneklerin fark edilmesini ve yönetimle çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliğini arttırmıştır. 1970'lerde çalışanların yönetime daha fazla ilgi duymaya başlaması Batı Avrupa ülkelerinin çoğunda bu tür yapılar için teşviklerin gerçekleşmesini sağlamıştır (Uzun, 2007: 2-3; Koç, 2008: 7).

Bugünkü anlamıyla ilk olarak seksenli yıllarda kullanılmaya başlanan personel güçlendirme kavramı doksanlı yıllarla birlikte yönetim literatüründe daha sık yer almaya başlanmıştır (Boztaş, 2005: 50).

Pek çok yazarın sürekli vurgu yaptıkları, organizasyon yapısında kademe sayısının ve bürokrasinin azaltılması yani hiyerarşinin ve merkezci yönetimin sona erdirilmesi gibi gelişmeler bilgi odaklı bir örgüt ve bunun bir sonucu olarak proje esaslı ekipler, kademe azaltma, örgütsel küçülme stratejileri, ademi merkezilik gibi yaklaşımları öne çıkarmış, bu da güçlendirmenin bugünkü anlamıyla şekillenmesinde rol oynamıştır (Çöl, 2004: 4).

1.3. Personel Güçlendirme İle İlişkili Kavramlar

Literatürde personel güçlendirme kavramının yakından ilişkili olduğu yönetim kavramları bulunmaktadır ve personel güçlendirme kavramı bu kavramlarla sıklıkla karıştırılmaktadır. Her ne kadar benzerlik gösterebilir de dikkatle incelendiğinde personel güçlendirmenin bu kavramlardan çok farklı olduğu görülmektedir. Aşağıda personel güçlendirme ile ilgili bu kavramlar açıklanmıştır.

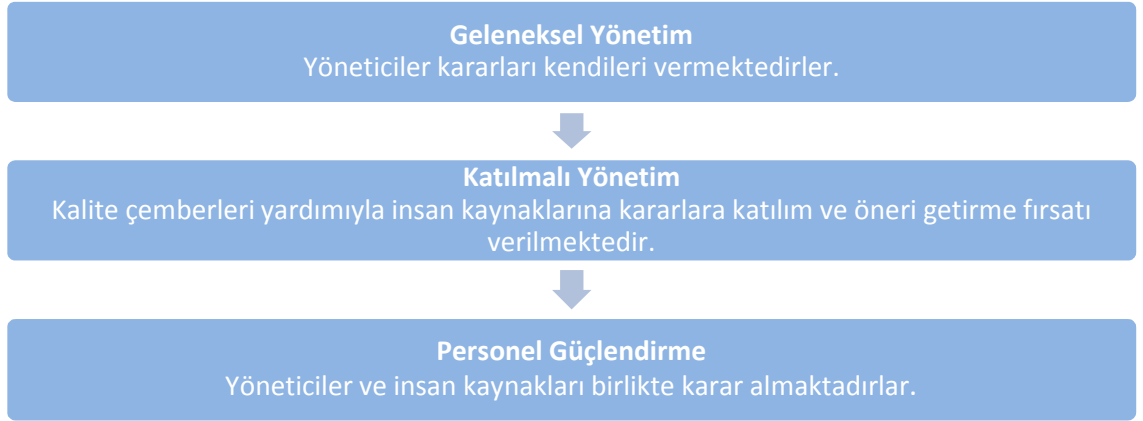
1.3.1. Yetki Devri

Yetki devri, modern bir yönetim anlayışıdır. 1950'li yılların sonlarına doğru insanları istekle çalıştırma düşüncesiyle "İnsan İlişkileri" yaklaşımı ortaya çıkmıştır ve yetki devretmenin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. 1960'lı yıllarda ise Mc Gregor, Likert, Argyrs gibi yazarlar Maslow'dan ilham alarak insanların bağımsızlık, kendini gerçekleştirme ve başarı ihtiyaçlarını karşılama isteklerinin uyandırılması yolu ile daha verimli çalışabilecekleri düşüncesiyle yetki devrinin önemi üzerinde durmuşlardır (Aktaş, 2008: 58).

Çuhadar'a göre (2005: 4) yetki devrinde, işletme yöneticisi işin sonunda hâlâ sorumlu kişidir. Yetki devri; bazı durumlarda gerekli görüldüğünden dolayı bazı durumlarda ise daha iyi sonuçların alınacağına inanıldığı için kısa bir süreliğine üstten asta verilmektedir. Güçlendirmede ise işi yapan çalışanın bu alanda uzman olduğu yargısı söz konusudur. Personel bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve dolayısıyla iş ile ilgili fırsatları görüp karar vermesi kendi inisiyatifine bağlıdır. Yetki zaten işi yapmakta olan kişisindedir.

1.3.2. Yönetime Katılım

Yönetime katılım, çalışanların karar alma sürecine aktif katılımı şeklinde ifade edilebilir (Mujka, 2011: 20). Bir örgüt için güçlendirilmiş iş görenler görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevlerini yaparken ki tutumlarını, gerçekleştirmeleri gereken performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri ifade etmektedirler. Şekil 1'de geleneksel yönetimden başlayan sürecin katımlı yönetimden geçerek personel güçlendirme hedefine ulaşırken izlediği yol anlatılmaktadır (Akgün, 2015: 13).



Şekil 1: Katımlı Yönetim ve Personel Güçlendirme

Kaynak: Yunus Emre Akgün, 2015, 'Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma', *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi SBE, s. 14.

Katımlı yönetimde çalışanların karar verme süreçlerine katılımına belirli ölçüde fırsat verilirken personel güçlendirmede çalışanlar ve yöneticiler sürekli olarak birlikte karar almaktadırlar. Ayrıca personel güçlendirmede çalışanlar üst yönetimin onayına ihtiyaç duymaksızın işleri ile ilgili kararları kendileri alabilir ve uygulayabilirler (Hüseyinoğlu, 2011: 49).

1.3.3. Motivasyon

Teknolojinin gelişmesiyle, iletişim dünyasındaki başarılar ve insanların ekonomik şartlarının iyileşmesiyle yaşam standartları da yükselmiştir. Bunun bir sonucu olarak daha önce motivasyonlarını sağlayan temel fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla, günümüzde daha farklı ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, motivasyon son dönemlerde önemli yönetim kavramları arasında yerini almıştır (Gürbüz, 2012: 36).

Motivasyon kavramı, komuta ve kontrol bakış açısıyla, "personeler ne vermelidir veya ne yapmalıdır ki işletmeye yarar sağlayacak şekilde davranınsın?" sorusuna cevap aranmasıyla ortaya çıkmıştır (Koçel, 2014: 475). Eren (2001: 490) motivasyonu; bir veya birden fazla insanı, belirli bir yöne doğru sürekli harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak ifade etmektedir.

1.3.4. İş Zenginleştirme

İş özelliklerini zenginleştirme modeli, beş temel iş özelliğinden oluşmaktadır. Bunlar; beceri çeşitliliği, görevin önemi, görevin anlamı, otonomi ve geri bildirimdir. Güçlendirmenin, köklerini bu modelden aldığı düşünülmektedir (Lee ve Koh, 2001: 689).

İşin içeriğinin motive edici faktörlerle doldurulması iş zenginleştirme olarak ifade edilmektedir (Seçgin, 2007: 20). İş zenginleştirme ve personel güçlendirme birbirlerine benzemelerine rağmen aslında çok farklı kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki en belirgin fark, iş zenginleştirmenin çalışanların yaptıkları iş ile sınırlı kalmasına karşın, güçlendirmenin çalışanın bütün hayatını kapsayan bir yönetim anlayışının olmasıdır (Çöl, 2004: 17). İş zenginleştirmede, işle ilgili yetki ve sorumluluk artırılarak çalışanların kendilerini yaptıkları işe adanmaları ve işin sıkıcı olmaktan kurtulması amaçlanmaktadır. (Akçakaya, 2010: 154).

1.4. Personel Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Etkenler

Bilgi çağını yaşadığımız günümüz koşullarında hem yöneticiler ve hem de çalışanlar için personel güçlendirme uygulamaları önemli bir yere sahiptir. Yeni ve genç işgücü, klasik yönetim tarzının dışında katılımcı bir liderlik tarzını istemektedirler. Bürokrasiye karşı artan tepkiler ve üstünlük almayı özendiren örgüt, yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine olan bakış açılarını zamanla değiştirmiş, personel güçlendirme sürecini hızlandırmıştır (Aras, 2013: 7-8).

Personel güçlendirmeyi gerekli kılan etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Demir, 2010: 25-26; Aslan, 2010: 17-18):

- Çalışma ortamının küreselleşmesi ve bunun sonucu olarak rekabetin artması, dış çevrenin hızlı bir şekilde değişmesi,
- Çalışanların eğitim seviyelerinin artmasıyla birlikte beklenti ve ihtiyaçlarının da artması,
- Rekabetin artması sonucu müşteri ihtiyaç ve isteklerine hızlı cevap verme zorunluluğunun oluşması,
- Hem toplumsal düzeyde hem de işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,

- Bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmesi için önemli faktörler olarak görülmesi,
- Klasik organizasyon yapılarında hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının koşullara ayak uyduramaması nedeniyle zayıflaması,
- Enformasyon teknolojisindeki gelişmeler.

Kısaca personel güçlendirmeyi gerekli kılan etkenleri ele alacak olursak en temelleri, değişen dünyaya paralel olarak değişen insan ihtiyaçlarını karşılamakta klasik yönetim anlayışının yetersiz kalması, müşterilerin ve çalışanların daha çok bilinçlenmesi ve çalışanların artık işletmede kendileri üzerlerinde kontrol sağlamaya çalışan yöneticiler yerine yol gösterici lider yöneticiler görmek istemeleridir.

1.5. Çalışanların Güçlendirmeyi Arzu Etme Nedenleri

Çalışanlar, personel güçlendirme uygulamaları ile almış oldukları eğitimi ve işletmenin kendisinden beklenen değeri doğru bir şekilde güçlendirme süreçlerine aktardığı zaman bunun sonucunu olumlu olarak maddi ve manevi her anlamda görebilecektir. Kazanılmış olan tecrübeler ve faydalar sonucunda, gerek işletmenin gerekse de yöneticinin söz konusu personeli diğer çalışanlardan ayıracak şekilde tatmin etmesi gerektiği gerçeği ortaya çıkaracaktır (Akgün, 2015: 24).

Personel güçlendirme ile çalışanlar, anında karar verme ve bunu uygulama konusunda tereddüt etmez ve bu konuda kendilerini güvende hissederler. Çünkü karar verme sürecinde etkili olmak için düzenli olarak eğitilip, bu sürece hazırlanmaktadırlar. Buna ek olarak, çalışanlar yönetimin karar verme sürecine katılımlarını ve çabalarını desteklediğini de bilmektedirler. Bu da onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır (Veranyurt, 2009: 46). Güçlendirme süreci sonunda karar verme yetkisi arttırılan personelin işi ile ilgili stres ve kaygıları azalır, görev paylaşımı sağlanır. Çalışanların kendi kendilerini denetimi mümkün olur. Personeller herhangi bir konuda yetersiz kaldıklarında yardım ve bilgi isteyebilirler. Güçlendirilmiş personelin, korkuları dışlanmış olur ve cesareti ön plana çıkar (Yıldırım, 2010: 45).

Personel güçlendirmede, iş çeşitliliğinin artması işin monotonluğunu azaltır ve işin zevkli hale gelmesini sağlar. Hızlı ve etkin karar alma yeteneği gelişen personelin özgüven duygusu artar (Veranyurt, 2009: 46-48). Güçlendirme çalışanların motivasyonunu sağlar, iş tatminini artırır, iş ile ilgili stresi azaltır. Çalışanlar, örgüt

amaçlarından farklı olarak kendi amaçlarını oluşturma ve bu amaçlarını yerine getirme fırsatı bulurlar (Zencir, 2004: 36). Güçlendirme uygulamaları, çalışanları değişmek için zorlamanın aksine değişim sürecinin sahibi olmalarını sağlar (Arneson, 2007). Çalışanlar işleri ile ilgili gerekli özgürlüğe sahip olurlar ve ortaya çıkan sonuçların da sorumluluğunu alırlar (Velury, 2005). Personel güçlendirmenin çalışanlara sağladığı bu faydalar, onların personel güçlendirmeyi arzu etmelerini sağlamaktadır.

1.6. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

İşletmelerde personel güçlendirme anlayışının benimsenebilmesi ve güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için bazı temel unsurlar vardır. Bu unsurlar aşağıda ele alınmıştır.

1.6.1. Katılma

Katılım, çalışanların ürün ve hizmet üretimi süreçlerine katılmalarının yanı sıra problem çözme ve karar alma süreçlerine de katılımının sağlanmasıdır (Mujka, 2011: 22). Sıkı denetimin uygulandığı ve komutanın çoğunlukla yöneticilerde olduğu bir organizasyon yapısı yerine tüm çalışanların katılımına imkan sağlayan bir yapı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır (Hüseyinoğlu, 2011: 52).

Katılımcı organizasyon yapısı, personelin yaratıcılığını, yenilikçi davranışlarını ve girişimcilik özelliklerini ortaya çıkaracaktır. Böylece çalışanlar işletmenin verimliliğine ve başarısına katkı sağlayacak, rekabetin hızla arttığı bir çevrede işletmenin hayatta kalmasına ve varlığını devam ettirmesine imkan tanıyacaktır. (Şahin, 2007: 16).

1.6.2. Karar Verme Yetkisi

Bilimsel yöntem ve tekniklerin kullanılmasıyla karar vermenin tam manasıyla kullanılması gelecek adına var olan belirsizlikleri daha görünür hale getirerek risk kavramını azaltmaktadır. Gelecekle ilgili görünürlük ne derece artarsa amaçların gerçekleşmesi de o oranda artar. Gelecek adına kararların sıradanlıktan kurtulması zorunluluk arz etmektedir. Çünkü sürekli bir değişim ortamına sahip iş hayatı ve yönetim anlayışı değişimi ve öngörüyle zorunlu hale getirmektedir (Şenel, 2006: 52-53).

Güçlendirilmiş birey ve takımlar şu konularda karar verme yetkisine sahip olmalıdır (Murat, 2001: 119):

- Yapılacak işin planlaması ve programlanması,
- Takım içerisindeki bireylerin yerine getireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipmanların seçimine karar verilmesi, düzenlemelerinin yapılması, kurulumları ve kullanımı,
- Ekipmanların bakım ve onarımının yapılması,
- Kendi araç-gereçlerinin organizasyonu,
- Dış tedarikçilerle direkt sözleşme yapılması veya girdilerin kalite ve zamanlama şartlarının satın alma bölümüyle görüşülmesi,
- Müşteriler ile geri besleme ve karşılıklı kanalların açık olması,
- Kalite standartlarının bilinmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalite problemlerinin ortaya çıkması halinde üretimin hemen durdurulması,
- Çalışmalarına yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerine işleri konusunda eğitim verilmesi ve eğitimin sürekliliğinin sağlanması için takımlar arası transferlerin yapılması,
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının belirlenmesi,
- Yapılacak takım toplantılarının yer, zaman ve sıklığının belirlenmesi.

1.6.3. Sorumluluk

Personel güçlendirme kavramının kelime anlamıyla ve uygulama yöntemiyle birlikte yöneticinin ve yönetilenin, işletmenin güçlü olması ve rekabete ayak uydurabilmesi adına sorumluluk almaları zorunlu hale gelmiştir (Doğan, 2003a: 185).

İşgörenler işletmeye fayda sağlayacağına inandıkları durumlarda karar almaları hususunda güçlendirilmeli ve kararlarının sorumluluğunu da taşımalarıdır. Buradaki amaç çalışanların ödüllendirilmesi veya cezalandırılması değil, personelin birbirine karşı olan sorumluluğunu ve işletmeye karşı olan sorumluluğunu gerçekleştirmesini sağlamaktır. Çalışanlar sorumluluklarının bilincinde olduğu sürece, yöneticiler onları güçlendirmeye devam edecektir (Özgen ve Türk, 1997: 80).

1.6.4. Motivasyon ve İş Tatmini

‘Motivasyon; bireyin sahip olduğu duygu, düşünce ve hedeflerine yönelik yapması gerekenleri belirleyen, bireyin, düşünce, umut, inanç, arzu, ihtiyaç ve korkularıdır’ (Örücü ve Kanbur, 2008: 86). Başka bir tanıma göre ise; insan kaynağını etkileme,

güçlendirme, organize etme ve yönetme faaliyetlerinin tümünü içeren toplu bir terimdir (Rahimic, Resic ve Kozo, 2012: 536). Yukarıda yapılan tanımlara göre motivasyonun üç temel unsuru; bireyin bir davranışta bulunmasını sağlama, davranışı yönlendirme ve sürdürme, bu davranışı gerçekleştirmekten dolayı özel bir mutluluk duymadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

İş tatmini ise; bireyin iş hayatı boyunca bulunduğu işyerinin kendisinde çalışma arzusu oluşturması ve bu arzuyu gerçekleştirdiğinde sürekli bir memnuniyet duygusunun ortaya çıkmasıdır. İş tatmini, bireyin doğru bir iş seçtiğini göstermektedir ve bu durum bireyin işine ve örgüte olan bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir (Özer, Ergün ve Okatan, 2015: 105).

Etkili bir motivasyon programının planı ve uygulaması işletmelerin temel yönetim görevlerinden birisidir. Yanlış tasarlanmış ve uygulanmış motivasyon programları çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratabilir (Zamecnik, 2013: 851). Yöneticilerin çalışanların motivasyonunu sağlama, bu kişilere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle mümkün olur. Bu davranışlar bireysel tatmin sağlamanın yanında işletme amaçlarının gerçekleşmesine de katkıda bulunacaktır. İnsan davranışlarının karmaşık ve anlaşılmasının güç olması nedeniyle ihtiyaç serileri ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama düzeyleri bireyler ve işletmeler arasında değişkenlik göstermektedir. Burada önemle üzerinde durulması gereken konu motivasyon araçlarının bilinmesi ve motivasyon planlarının bu motivasyon araçlarına göre uygulanmasıdır.

Motivasyon araçları; gelir, yükselme olanakları, iş çekiciliği, güvenlik sağlama, statü artırma, yetki ve güç kazandırma, kararlara katılma olanağı sağlama, disiplin sisteminin adaletli ve sürekli olması, özel yaşama saygı, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş değiştirme ve esnek zaman ayarlama olarak sayılabilir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005: 330-331).

1.6.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Çalışanların örgütün hedeflerini çok iyi bilmeleri örgütü başarıya götürecek çalışmalar yapabilmeleri için önem arz etmektedir. Personel güçlendirmede ortak hedeflere yönelme, çalışanları aynı değerler etrafında birleştirip, işletmeye bütünlük kazandıracak, etkinliği ve verimliliği sağlayacaktır. İşletmenin dış dünya ile olan ilişkilerinde tutarlılık, açıklık ve güven sağlayacaktır. Güçlendirilmiş personelin aynı

ortak hedef ve doğrultular üzerinde birleşmesi onlara aynı zamanda bir ekip olma özelliği kazandıracaktır (Gürsoy, 2014: 27).

Takımların ve takım üyelerinin ortak hedeflere yöneltilmesinde içsel, dışsal ve dikey olmak üzere üç boyut söz konusudur. Takım üyelerinin hedefleri içsel olarak ele alındığında, her bir üyenin farklı amaç ve istekleri, takımın düzensiz olarak hareket etmesine neden olabilmektedir. Ortak misyonu, vizyonu, değerleri ve hedefleri paylaşan üyelerden oluşan düzenli takımlar oluşturulması için takımın dışsal olarak yatay ortak hedefe yönlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için de değişen ihtiyaçlara ve bunların karşılanmasında, işletmenin performansı hakkında müşterilerle diyalog kurulması ve düzenli, sık sık tekrarlanan geri besleme kanallarının oluşturulması gerekmektedir. Bir diğer gereklilik de örgüt içindeki öteki takımların da hedefe yönelik faaliyetlerinde koordinasyon içinde hareket etmeleri ve birbirlerinin taleplerini uygun şekilde karşılayabilmeleridir (Boztaş, 2005: 76).

1.6.6. Güven

Güven, çalışanların güçlendirilmesi ile birlikte işletmeye karşı içten, samimi ve özverili bir şekilde çalışmasını sağlar. Aynı şekilde yönetim kadrosunda bulunanların da işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için güven duygusunun olmazsa olmazlardan olan bir kavram olduğunu unutmaması gerekmektedir. Karşılıklı oluşturulan bu güven duygusu işletmenin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir (Baltaş, 2002: 145).

Personel güçlendirmede yöneticilerin, işlerin istenilen şekilde gerçekleşmeme ihtimalini göz önünde bulundurarak personele gereken sorumluluğu yüklemesi bazı durumlarda kaçınılmaz olmaktadır. Her ne kadar risk kelimesinin söz konusu olduğu bu durum dezavantaj sağlıyor olarak görünse de işletme ortamında karşılıklı güven ortamının geliştirilmesi adına önemli bir adım olarak nitelendirilmektedir. Ortaya çıkan bu güven ortamı sayesinde istenilen hedeflere ulaşma daha kolay bir şekilde sağlanabilir (Özgen ve Doğan, 1997).

1.6.7. Kaynakların Temini

Personelin daha etkin çalışabilmesi için gerekli olan işletme kaynaklarının ihtiyaç duyulduğu anda ve yerde çalışanlara sunulması personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olması açısından gereklidir (Demir, 2013: 34).

Personel güçlendirme kavramıyla birlikte sorumluluk duygusu gelişen personelin bu kaynaklara ulaşabilmesi ve bu kaynakları işletmenin yararı için kendi inisiyatifi çerçevesinde uygulamaya koyabilmesi işletmenin ihtiyaç duyduğu profesyonel yönetim anlayışının gerçekleştirilebilmesi adına önem arz etmektedir ve işletmenin başarısı için uygulanması kaçınılmaz olmaktadır (Doğan, 2003b: 35).

1.6.8. Takım Çalışması ve Otonom Takımlar

Değişen çevresel koşullar ve küreselleşme, rekabetin artmasına, mal ve hizmetlerin çeşit ve kalite açısından iyileşmesine neden olmuştur. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, ancak rekabete ayak uydurabilmelerine, yaratıcılık ve yeniliklerini artırabilmelerine, daha ekonomik ve kaliteli mal ve hizmet üretmelerine, özel ihtiyaç ve siparişleri en hızlı biçimde karşılayabilmelerine bağlıdır. Bu şekilde yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilme ve gelişebilme şansları olacaktır (Çalışkan, 2006: 74).

Takım veya iş grubu işletmelerin ana ünitesidir. İşletmenin belirlediği hedefleri gerçekleştirebilmesi için takım çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Personel güçlendirme uygulamalarının ve bu uygulamalar esnasında meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlamanın en önemli unsuru takım çalışmasıdır. (Doğan, 2003b: 35). İşletmelerde güçlendirilmiş bir çevre oluşturulması için öncelikle takım çalışması felsefesinin benimsetilmesi gereklidir (Cooney, 2004: 680).

1.6.9. Etkin Bir Geri Besleme, Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Personel güçlendirme, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vererek kendi kendilerini yönetme imkanı tanıyan ve belirli zaman aralıklarıyla çalışanların performanslarını değerlendirmeyi gerektiren bir yönetim anlayışıdır. Performans değerlendirme sonrasında yöneticilerin geri bildirim yapmaları, başarılı oldukları konularda çalışanlarını övmelerine ve başarısız oldukları konuları düzeltmelerine yardımcı olmalarına imkan sağlayacaktır (Kabak, 2014: 34).

Personel güçlendirmede, yöneticiler çalışanların performansını değerlendirmek için bazı hedefler ve kriterler koymaktadır. Bu hedefe ulaşmak için uğraşan personelin bazı durumlarda başarısız olması veya süreç içerisinde sekteye uğraması üst yönetici tarafından düzeltilmektedir veya bazen bireyin aldığı öz geri bildirim sayesinde kendisi tarafından düzeltilerek başarıya ulaştığı gözlemlenmiştir. Bu çerçevede gerçekleşen bir

geri bildirim ve başarı ile sonuçlanan bir süreç sonunda bireyin kuruma karşı olan aidiyet duygusu ve kendine olan güveni artmakta buda kurum ve birey için başarının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir (Doğan, 2003a: 186).

1.6.10. Bilgiye Ulaşma, Bilgi ve Enformasyonun Paylaşılması

Personel güçlendirme uygulamaları kapsamında yöneticilerin önemle üzerinde durmaları gereken konulardan birisi işletmede bilgi akışını sağlamaktır. İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi açısından düzenli ve sağlıklı bilgi akışının sağlanması, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgi paylaşımı önem taşımaktadır (Akgün, 2015: 14).

Personel güçlendirme süreci içerisinde çalışanlara gerekli bilgi verilirse, çalışanların bilgiyi kullanma ve pozitif sonuçlar alma isteği gelişmiş olacaktır. Elde edilen bilginin işletmenin yararı için kullanılması zorunluluğu, personelin başarısız olma riskini de göz önünde bulundurduğumuzda, personeli bu sorumluluk duygusu altında elde edilen bilgiyi hatalı kullanmama adına işletmede bulunan arkadaşlarıyla işbirliği yoluna sevk edecektir ve takım ruhu oluşacaktır. Kendi kendini yöneten takımlara ihtiyaç duydukları bilgi yönetim tarafından verildiği takdirde daha verimli çalışacaklardır ve başarıları da artacaktır (Özgen ve Türk, 1997: 80).

1.6.11. Eğitim ve Gelişim Olanakları

Personel güçlendirme uygulamalarında eğitim ve geliştirme, personelin yeteneklerinin ve kendilerine olan güvenlerinin artırılması çabalarıdır. Eğitim ve geliştirme, güçlendirmenin diğer unsurlarını da doğrudan etkilemektedir (Gürsoy, 2014: 30).

Personel güçlendirme sürecinde eğitim; çalışanları işbirliği yapmaya yönlendirir, performans kalitelerini artırır, daha doğru kararlar verebilme gücüne sahip olmalarını sağlar, yeni fikirleri hayata geçirmeleri konusunda harekete geçirir, mevcut işlerini yapma metotlarını daha verimli olacak şekilde değiştirmeleri yoluna sevk eder, kendilerini değerlendirerek iyileştirmelerini sağlar. Takım çalışmaları eğitim ve gelişim yoluyla desteklendiğinde çalışanların problem çözme etkinliği artar, kişiler birey ve iş görenler olarak kendilerini değerli hissederler (Doğan, 2003b: 33).

1.6.12. Yeniliği Destekleme

Yenilik kavramının boyutları; yaratıcılık, değişim, gelişim, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Bir işletmede yenilik, çalışanların girişimciliğine bağlıdır. Yenilik örgütün gelişerek büyümesinin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerde yenilik, yeni ürün ve hizmet sunmak, yeni yöntemler geliştirmek ve mevcut sorunlara çözüm getirmek amaçlarıyla yapılmaktadır. Bu sayede işletmeler yeni ürün, hizmet ve süreçler ile performansını artırabilir, değer yaratabilir, gelirini artırarak kar elde edebilir ve dolayısıyla rekabet üstünlüğüne sahip olabilirler.

Personel güçlendirme ve yenilik kavramları çağımızın yönetim anlayışında vazgeçilmez bir bütünlük ve bağ oluşturmuş durumdadır ve güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş başındaki personel tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu süreçte yöneticilere büyük bir rol düşmektedir. Yetki ve kaynaklara erişim hakkı verme, çalışanların fikirlerine başvurarak karar verme sürecine dahil etme yoluyla çalışanların yeniliklere daha ılımlı yaklaşımlarını ve daha kolay adapte olmaları sağlayabilirler (Şahin, 2007: 16; Allanazarov 2008: 33).

1.7. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme kendi içerisinde psikolojik ve davranışsal olarak iki alt boyuta, psikolojik boyut ise kendi içerisinde anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutlarına ayrılmaktadır.

1.7.1. Psikolojik Personel Güçlendirme

Psikolojik personel güçlendirme, çalışanların kendi gücünü algılaması olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle uygulamalar, çalışanları güçlü olduklarına ikna etme ve ne gibi güçleri olduğunu anlatma şeklinde gerçekleştirilmektedir. Personel güçlendirmede psikolojik yaklaşım, çalışanların iş ortamındaki motivasyon çerçevesini basite indirgemekte ve motivasyon açısından diğer psikolojik unsurları önemsememektedir. Psikolojik personel güçlendiriminin psikolojik tamamen içsel süreçler olarak ele alınması, uygulamada eksikliklere neden olmaktadır. (Forrester, 2000).

Spreitzer (1995: 1443) psikolojik güçlendirmeyi bir süreç olarak görmektedir. Bu süreçte çalışanlar, denetim merkezi, kendine saygı, bilgi paylaşımı ve ödüller gibi motivasyon edici unsurlar tarafından uyarılmaları sonucunda, anlam, yetenek, kararlılık ve etki olanaklarını içeren bir işlem sürecinden sonra, yönetsel verimliliğe ve yenilikçiliğe ulaşmaktadırlar.

1.7.1.1. Anlamlılık

Anlam verme, idealleri ve kendi belirlediği standartları ile bağlantılı bir şekilde, çalışan kişinin iş amaçlarına ve hedeflerine değer vermesidir. İş rolü, inançları, değerleri ve davranışlarının uyumunu da anlam verme olarak ifade edebiliriz (Şenel, 2006: 74). Daha basit bir ifadeyle anlamlılık, çalışanların işlerini önemsemesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Psiko analitik açıdan anlam verme ise, çalışan kişinin işine karşı psikolojik enerjisidir şeklinde ifade edilebilir. Anlamlılık duygusunun en alt düzeylerde hissedilmesi, ayrımcılık ve ilgisizlik algısına sebep olmaktadır. En üst düzeylerde hissedilmesi ise; sorumluluk hissetme, katılım ve işe yoğunlaşma gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Şenel, 2006: 74).

Spreitzer ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, anlam ve performans ilişkisi tespit edilememesine rağmen, bu algının iş tatminini etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca, aynı çalışmada, anlam algısının iş stresinde de etkili olduğu tespit edilmiştir (Spreitzer, 1995: 1443).

1.7.1.2. Yetkinlik

Yetkinlik, çalışanın yaptığı işi en iyi şekilde gerçekleştirebileceğine olan inancıdır. Gerekli durumlarda sahip olduğu tecrübe ve deneyimler ışığında kendi kararlarını verebilmesi ve gerçekleşen olaya müdahale edebilmesi olarak tanımlanır. Yetkinlik kavramı, küresel anlamda yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 37).

Yetkinlik, kapsam teorileri açıdan incelendiğinde, iş karşısında güç ihtiyacının tatminini ifade etmektedir. Bu yüzden, görev karşısında duyulduğunda tatmin ve motivasyona neden olarak, bireyin işine karşı daha olumlu tutum göstermesini sağladığı düşünülebilir. Kısacası, kendini görevi karşısında güçlü hissedenden kimse, bu görev için

motive olmaktadır. Güçlendirme çerçevesinde, bu algının artırılması için, aşağıdaki uygulamalar düşünülebilir (Churin, 2006: 157-158):

- Yönetici, astını yetenekli ve becerili olduğu yönünde ikna etmeli ve motive ederek işe karşı cesaretlendirmesi sonucu özgüvenini artırmalıdır.
- Yönetici çalışana kademeli olarak, yetki devretmeli ve az zorluktaki görevlerden başlayarak daha zor görevler tahsis etmelidir. Bu şekilde çalışanın kolay görevlerden başlayarak kendini geliştirmesi ve başarı çizgisini devam ettirebilmesi sağlandığından, bu olumlu tecrübeler kişinin kendi yeterliliğine ilişkin beklentisini de arttıracaktır.
- Çeşitli eğitimler ile çalışanın beceri ve uzmanlıklarını geliştirmesi sağlanarak, kişinin özgüveni ve yeterliliği geliştirilmelidir.
- Yöneticini kontrol yönelimli olmayan, pozitif nitelikteki geri besleme sağlamalı ve çalışana gösterdiği performansını överek bildirmelidir.
- Benzer şekilde, performans değerlendirme sonuçları da, çalışana yeterliliği ile ilgili bilişsel girdi sağlayarak ilgili beklentisini arttırabilmektedirler.
- Çalışanlar yetkilendirilmeli, iş ve görevleri karşısındaki gücünü arttırılmalı ve önemli etkide bulunabildiği hissettirilmelidir. Bu şekilde, çabasını etkili biçimde performansa dönüştürebileceğini hisseden çalışanın yeterliliği artacaktır.

1.7.1.3. Özerklik

Özerklik; kişinin bir faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme konularında inisiyatif kullanabilmesidir. Diğer bir ifadeyle, personelin çalıştığı süre içerisindeki davranış şekilleri, attığı adımlar, izlediği yollar ve talimatlar konusunda belirli sınırlar çerçevesinde özgür hareket edebilmesi şeklinde de tanımlanabilir (Spreitzer,1995: 1443).

Günümüzde işletmeler müşterilere özel hizmetler sunma çabası içerisinde ve bu işletmelerin çalışanları her gün birçok rutin dışı durumla karşılaşmaktadırlar. Böyle ortamlarda müşteri isteklerinin karşılanıp karşılanamayacağı veya müşterinin özel hizmet alıp almayacağını belirleyen algı, özerklik algısıdır. Çalışanın bağımsızlığını ifade eden bu algı, iş zenginleştirme çalışmalarında otonomi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özerklik, çalışanların işi sahiplenmesi ve kendisini işin sorumlusu olarak görmesi ile ilgili bir kavramdır (Bowen ve Lawler, 1992).

1.7.1.4. Etki

Etki; çalışanların, işin stratejik, yönetsel ve eylemsel çıktılarını etkileyebilme derecesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel çıktılar üzerindeki kişisel kontrolünün derecesi veya işinde fark yaratabileceği inancıdır (Carless, 2004: 407). Bu kavram, çalışan bireyin yaptığı iş üzerindeki sorumluluğunun bir sonucudur. Kendini etkili gören birey, kendini başkalarına göre teknik veya yönetsel kurallar açısından daha az kısıtlanmış hissedecek ve daha yaratıcı davranacaktır (Spreitzer, 1995: 1444;).

1.7.2. Davranışsal Personel Güçlendirme

Davranışsal güçlendirme, personel güçlendirmeyi genel olarak üst yönetimin çalışanları güçlendirmedeki rolünü içeren davranışsal (ilişkisel) boyutta ele alan bir yaklaşımdır. Hales ve Klidas davranışsal güçlendirmeyi; bilgi ve gücün alt kademedeki çalışanlar ile paylaşılması; Bacharach ve Lawler ise, çalışanlara önemli kararlar alabilme yetkisinin verilmesi ve bu yetkiye denk sorumluluğu da alabilme bilincine sahip olmalarının sağlanması şeklinde tanımlamışlardır (Demir, 2013: 6; Pelit, 2011: 211).

Yapısal güçlendirme olarak da adlandırılan davranışsal güçlendirme, Kanter tarafından 'çalışanın kendisini geliştirebilmesi için mesleğinin sınırları dışındaki faaliyetlere katılabilme imkanlarına sahip olması, örgütle ilgili her bilgiye ulaşabilmesi, karar verme açısından desteğe sahip olması ve çalışanın ihtiyaç duyduğunda kaynaklara ulaşabilmesi' olmak üzere dört yapı şeklinde geliştirilmiştir (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013: 792).

Moore, Hopkins ve Hopkins davranışsal personel güçlendirme açısından yetki, kaynaklar ve enformasyon olmak üzere üç unsurun önemli olduğunu belirtmektedir (Bolat, 2003: 201-202)

- **Yetki:** Çalışanların güçlendirilmeleri için yetkilendirilmesi veya işlerini yapabilmeleri için özerklik sağlanması gerekir.
- **Kaynaklar:** Çalışanların ihtiyaç duyduklarında işletme kaynaklarına erişebilmelerinin ve bu kaynakları istedikleri şekilde kullanmalarının sağlanması gerekir.
- **Enformasyon:** Çalışanların, işletmenin değişen iç ve dış çevresi ile ilgili enformasyona ulaşmasının sağlanması gerekir.

Özetleyecek olursak davranışsal personel güçlendirme, yetki devri, kaynaklara ve bilgiye ulaşım, kararlara katılım hakkı ve eğitim gibi personelin çalışma ortamında etkili ve verimli olabileceği koşulların sağlanması şeklinde ifade edilebilir (Allanazarov, 2008: 38).

Yukarıda yer verilen konu başlıklarından da anlaşıldığı üzere personel güçlendirme psikolojik ve davranışsal güçlendirme olarak iki farklı açıdan ele alınmaktadır. Ancak yapılması gereken güçlendirmenin her iki boyutuyla da ele alınmasıdır. Yalnızca davranışsal boyutuyla ele alındığında güçlendirme için gerekli koşullar dikkate alınmakta, fakat bu koşulları çalışanların nasıl algıladıkları gözardı edilmektedir (Çöl, 2004a).

1.8. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Özellikleri

Personel güçlendirme uygulamalarının özellikleri; organizasyon, yönetici ve işgören özellikleri olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır. Bu üç unsurun hangi niteliklere sahip olması gerektiğinin bilinmesi güçlendirme uygulamalarının başarılı olması açısından büyük bir öneme sahiptir (Seçgin, 2007: 23-24).

1.8.1. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Organizasyon Özellikleri

Personel güçlendirmede organizasyonlar yeni bir kültür yapısına sahip olmalıdır. Klasik hiyerarşik kültür yerine, yeni ekonomik koşulların yerine getirdiği yenilik temelli bir bakış açısına sahip güçlendirme kültürü kullanılmalıdır.

Tablo 1
Hiyerarşik Kültür ve Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar

HİYERARŞİK KÜLTÜR	GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜ
• Planlama	• Vizyon
• Emir ve Kontrol	• Performans için ortaklık
• Kontrol Etme	• Kişisel Kontrol
• Bireysel Sorumluluk	• Takım Sorumluluğu
• Piramit Yapı	• Çapraz Yapı
• İş Akış Süreçleri	• Projeler
• Yöneticiler	• Koç / Takım Liderleri
• Çalışanlar	• Takım Üyeleri
• Ortak Yönetim	• Takım Yönetimi

Kaynak: Adem Ögüt, Selin Aygen ve M. Tahir Demirsel, 2007, Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, s. 167.

Tablo 1’de bu güçlendirme kültürünün klasik hiyerarşik kültürden farkı gösterilmiştir. Bowen ve Lawler (1992) personel güçlendirmenin örgütlere sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- İş veriminin artması,
- Çalışanların sorumluluk almaları sonucu, işlerin kısa sürede daha kaliteli yapılması,
- Personelin daha fazla inisiyatif kullanabilmesi ve sorumluluk bilincine sahip olması,
- İşbirliği ve takım çalışmasının artması,
- İş tatmininin artması,
- Rekabet avantajı sağlaması.

1.8.2. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Yönetici Özellikleri

Personel güçlendirme uygulamalarına etki eden temel unsurlardan biri yöneticilerin davranış şekilleri ve yönetim tarzlarıdır. Yöneticiler güçlendirmeyi şu şekillerde etkileyebilirler (Koçel, 2014: 478-479):

- Yöneticinin güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı yaratma isteği içerisinde bir davranış sergilemesi güçlendirmeyi etkiler.
- Katılımcı ve bilgiyi çalışanları ile paylaşma konusunda istekli olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.
- İşletmede meydana gelen her başarı ve başarısızlığın öğrenmek için bir fırsat olduğu düşüncesinde olan bu düşünceyi çalışanlarının da benimsemesini sağlayan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Hata yapma ihtimali olmasına rağmen karar verip uygulamaları konusunda çalışanlarını cesaretlendiren yönetici çalışanlarının motivasyonunu artırır ve bu da güçlendirmeyi etkiler.
- Personele performansları ve başarıları ile ilgili geri bildirimde bulunan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- İşletmenin misyonunu ve vizyonunu çalışanları ile paylaşan yönetici güçlendirme sürecine etki eder.

- Çalışanlara komuta ve kontrol anlayışı yerine koçluk-mentorluk anlayışı ile yaklaşan yöneticiler güçlendirme uygulamalarının başarı oranını artırır.

1.8.3. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Personel Özellikleri

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için göz önüne alınacak en önemli unsurlardan birisi güçlendirilecek olan iş görenlerdir. Bunun nedeni, güçlendirme uygulamaları işletmenin alt kademelerindeki çalışanları hedef almasıdır. Alt kademede iş görenler arzu ettikleri sürece güçlendirme gerçekleşmektedir (Koçel, 2014: 478).

Personel güçlendirme sürecinde çalışanın öz-yeterlilik kazanması işleri üzerinde olan hakimiyetlerini artırır ve bu hakimiyet duygusu altında işlerini gerçekleştiren çalışanlar işlerin kendilerinin bir parçası olduğu ve sonucun olumlu olması için gerekli tüm çabayı gösterirler. İş ve çalışan arasında mükemmel bir uyum sağlanır ve çalışanın örgüt içindeki rolü ve etkinlik alanı artar (Çuhadar, 2005: 3).

Örgüt içerisinde personel güçlendirme uygulamasına başlamadan önce personel ile ilgili şu hususlara dikkate edilmesi gerekmektedir (Şahin, 2007: 24-25):

- Güçlendirilecek personelin kendi özelliklerini iyi bilmesi, kendini geliştirme arzusu duyması, değişime sıcak bakması, kendine güven derecesinin yüksek olması, geri bildirim ve dinleme alma yeteneğinin olması güçlendirme uygulamaları açısından önemlidir.
- Personel güçlendirme uygulamasında, yetkileri artırılmış olan personelden, örgütün performansını doğrudan etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Birey olarak personelin kendine öz güveni az ya da zayıfsa, bu kararları almakta çok zorlanacaktır. Bu nedenle kendine güveni tam olan personel üzerinde personel güçlendirmeyi uygulamak diğerlerine göre daha kolay olacaktır.
- Çalışanlar zaman zaman sadece kendi işlerine yoğunlaşıp, kendilerini geliştirme olanaklarını göz ardı edebilirler. Bu anlayış ile olaya yaklaşan personel gelişim süreci dışında kalarak yeniliğe kapalı olması sürecin aksi yönde etkileneceği tam aksi şekilde değişim ve yeniliklere açık olan personelin ise işletme ve kendi adına olumlu sonuçlar alabileceği aşikardır.
- Güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek olan personel hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi çalışanlar

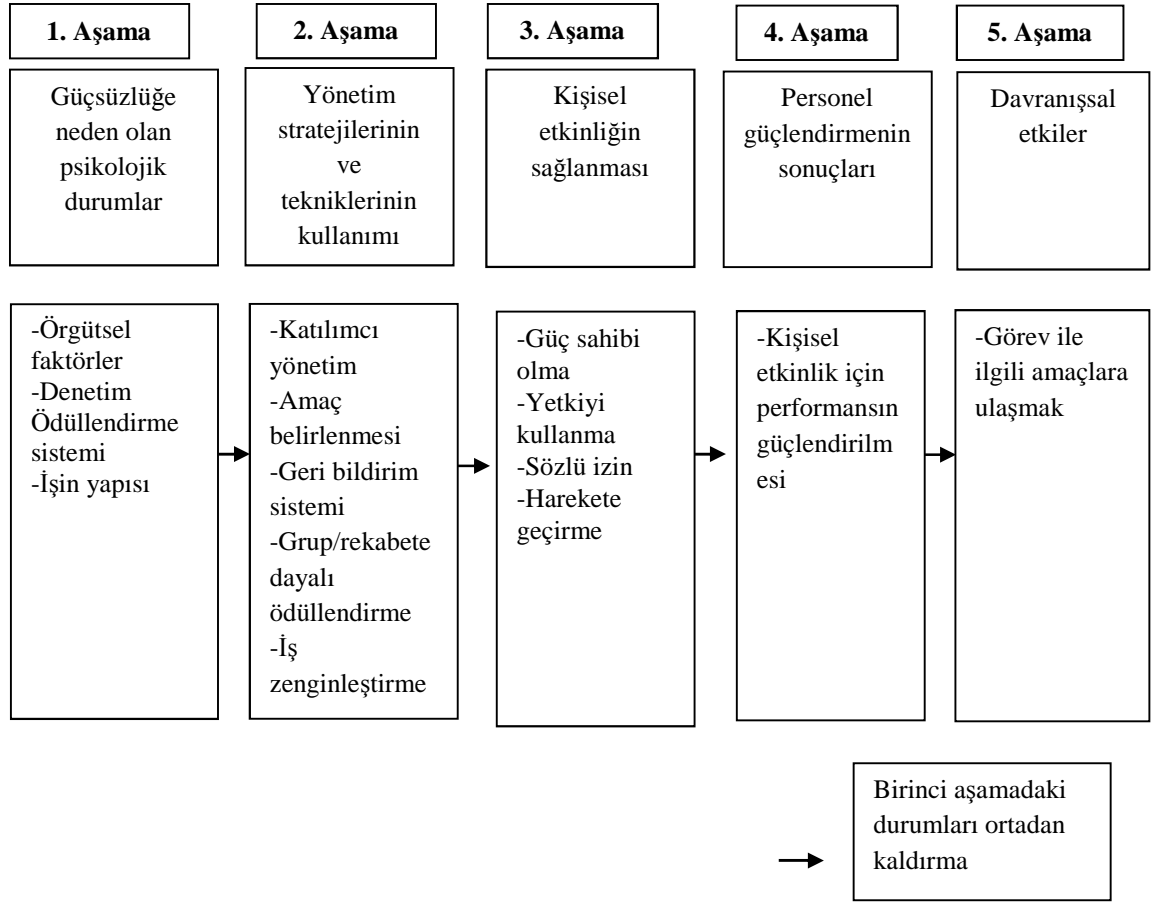
güçlendirilecekler, çalışanların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan, gerek organizasyonun iş görenlerini gerekse iş görenin kendini detaylı bir biçimde tanıyor olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu etki edecektir.

1.9. Personel Güçlendirme Süreci ve Uygulaması

Personel güçlendirme uygulamaları, hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilecek ve hemen sonuç alınacak uygulamalar değildir. Güçlendirme uygulamaları insan üzerine odaklandığı için yaşanacak değişim ve alınacak sonuçlar belirli bir süreç sonunda gerçekleşecektir ve zaman gerektirecektir. Çünkü güçlendirme aşama aşama ilerleyen ve her aşamada gereken özümsemeyi sağladıktan sonra diğer aşamalara geçilebilen bir süreçtir (Seçgin, 2007: 27). Kısacası personel güçlendirme, zaman ve sabır gerektiren bir süreçtir.

Personel güçlendirme süreci içerisinde sürekli geliştirilmesi gereken eğitim ve geliştirme faaliyetleri, ödüllendirme sistemi gibi unsurlarla birlikte, değiştirilmesi gereken kurallar ve hedefler de bulunmaktadır. Böylece, personeli güçlendiren işletmeler daha esnek ve değişken bir yapıya sahip olmaktadır. Bu sayede işletmeler, değişikliklere daha hızlı bir şekilde uyum sağlama avantajına sahip olacaklarından, değişen iş çevresinde varlığını devam ettirebilme ve rekabet gücünü arttırabilme şansına da sahip olacaklardır (Özaksu, 2006: 37).

Şekil 2’de Conger ve Kanungo’nun (1988: 475) geliştirdiği beş aşamalı modelde de görüldüğü üzere personel güçlendirme tek aşamalı basit bir süreç değil, aksine karmaşık bir süreçtir. İlk olarak güçsüzlüğü yaratan durumlar ortadan kaldırılmalıdır. Ardından, yönetim stratejileri ve yönetim tekniklerinin kullanımı söz konusudur. Bu aşamada yöneticinin liderlik ve yöneticilik becerileri ön plana çıkmaktadır. Üçüncü aşama, personelin kendisini geliştirdiği ve güçlendirme çerçevesinde harekete geçtiği aşamadır. Bundan sonraki aşamada güçlendirmenin sonuçlarının alınmaya başlanması ve performansın artırılması söz konusudur. Son aşamada ise hedeflenen amaçlara ulaşmak için kişisel çabalar sarf edilmektedir.



Şekil 2: Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13.3, s. 475.

Güçlendirmenin temelini, çalışanların yaptıkları işi benimsemeleri, işin kapsamı, anlamı ve çerçevesi konularında kararlarını kendileri alıp, uygulayarak sonuç üretmesi oluşturmaktadır (Seçgin, 2007: 30). Personel güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi için şu faktörlere dikkat edilmelidir (Beşyaprak, 2012: 24):

- Güçlendirme bir teknik olarak değil, felsefe olarak görülmelidir.
- Açık ve gerçekçi değerlendirmeler yapılmalıdır.
- Anlama, bilgi ve yetenek önemlidir.
- Gerçekçi beklentiler oluşturulmalıdır.
- Başarısızlık, öğrenme için bir fırsat olarak görülmelidir.
- Sabırlı olunmalıdır.

Personel güçlendirme sürecinde başarı koşullarının gerçekleşmesi her ne kadar birinci ve temel hedef olsa da güçlendirme sürecinde göz ardı edilmemesi gereken bir hususta sürecin uygulama yönteminin personel, yönetici ve organizasyon arasında uygulama bakımından doğru bir metodun uygulanıp uygulanmamasıyla alakalıdır.

Sarıaltın ve Yılmaz'ın (2007: 5) personel güçlendirme sürecinde uygulanması gereken genel bazı kurallar aşağıdaki gibidir:

- Çalışanları geliştirmeyi, takım çalışmasını, değişim ve gelişimin devamlılığını, yalın organizasyon yapısını destekleyen demokratik bir yönetim ve yatay-esnek bir yapı oluşturulmalıdır.
- İşletmeye özgü ortak bir güçlendirme stratejisi uygulanmalı ve liderlik etkin hale getirilmelidir.
- İşletmenin amaç ve hedeflerine yönelik güçlü ve çift yönlü iletişim ortamı oluşturulmalıdır.
- Orta ve alt kademe yöneticiler, astlarının işlerini kolaylaştıran lider kişiler olmalıdır.
- Bilgi ve kaynak paylaşımı, eğitim ve sorumluluk verme yolu ile personelin güçlendirme stratejisini benimsemesi sağlanmalıdır.
- Bölüm yöneticileri çalışanlarına sağladıkları özerkliğin çerçevesini net olarak belirleyerek, onları ortak bir güçlendirme programına dahil etmelidir.
- Toplu ve bireysel eğitim ve takım çalışması yoluyla, çalışanlar inisiyatif kullanabilir duruma getirilmelidir.
- Bu aşamaya gelen personel, kendi performanslarını ölçmek ve eylemlerinin sonuçlarını görmek için cesaretlendirilmeli, kaynak ve bilgi paylaşımına devam edilmeli ve gerekli araç gereç sağlanmalıdır.
- Çalışanların performanslarına göre ödeme, tanınma vb. ödül sistemleri kullanılmalıdır.

İlusu'ya göre (2012: 23-24) personel güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için; kurumun bir vizyona sahip olması ve bu vizyona ulaşmak için personelin ast ve üstleriyle koordineli bir şekilde çalışması, personelin sosyal ve ekonomik sıkıntılarının çözümlenmesi için gerekli ortam ve desteklerin sağlanması, personelin gelişimi adına gerekli eğitim olanaklarının sağlanması ve personelin bu eğitim programlarından

yararlanması sağlanmalı ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile personelin kurumsal aidiyet duygusunun artırılması için gerekli tedbirlerin alınması gereklilik arz etmektedir.

Personel güçlendirme, sadece bir defa uygulanacak bir kavram değildir. Uygulanmasına karar verilmeden önce, bu hususun göz önünde bulundurulması, sürecin uzunluğu karşısında, uygulamadan vazgeçilmesini engelleyecektir. Personel güçlendirme, organizasyonlar için bir yaşam biçimi ve yönetim felsefesidir. Bir kere uygulanması için harekete başlandıktan sonra, uygulama tamamlandı denemez. Personel güçlendirmenin sürekli uygulanması gerekir. Güçlendirmenin kazanımları, uygulamalar döngüsünün sayısı arttıkça, aynı oranda artacak, güçlendirme bir örgüt kültürü halini aldıkça, maliyeti azalacaktır (Özaksu, 2006: 40-41).

1.10. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirme isteklendirme açısından; içsel görev motivasyonu, personelin işine bağlılığını ve çalıştığı işletmeye karşı hislerini kuvvetlendirme yönünde yapılan psikolojik bir yatırımdır (Speitzer, 1995). Personel güçlendirme, örgütün vizyonuna ulaşabilmesi için misafirlerin tatmin duygusunu arttırmak ve kurumsal aidiyet duygusu kazandırarak işi sahiplenmeleri ve yapılması gereken görevleri üstlenmesi olarak tanımlanır (Şahin, 2007:2).

Personel güçlendirme, hem personel açısından hem de örgüt açısından birçok yarar sağlamaktadır. Personelin kendine güvenmesi gerekli durumlarda sorumluluk üstlenmesi örgüt adına yararlı olmakla birlikte personelin her hangi bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç duymadan kendi kendini kontrol etmesi (self-kontrol) örgüt içindeki enerjiyi arttıracaktır. Bu enerjinin sinerjiye dönüştürülmesi örgütün ulaşmak istediği hedeflere daha ekonomik bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır (Çuhadar, 2005: 20-21). Çalışanlarında birer karar verme mekanizmasına dönüşmesi kendi yaratıcılıklarını arttıracaktır. Bunun sonucunda işletmenin verimliliği artacak çalışanın işletmeye ve kendisine olan özgüveni artacak ayrıca yönetimin bir parçası olduğunu hisseden personel işletmeye ve müşteriye karşı olan sorumluluğunu en iyi şekilde gerçekleştirmeye çalışacaktır. Bu olumlu hava müşterinin işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır (Ertürk, 2011: 246).

Personel güçlendirme yolu ile yöneticiler güçlerini paylaştığında güçlerinde azalma yerine düşündüklerinin aksine artış yaşanacaktır. İşini daha iyi yapan çalışanlar yöneticinin başarısını da aynı oranda artıracaktır (Şahin, 2007: 19).

Personel güçlendirme uygulamalarının sağladığı yararları şu şekilde özetleyebiliriz (Arslan, 2012: 57-58):

- Mükemmel müşteri hizmeti sunmayı sağlar.
- Personelin güçlendirilmesi ile alt düzeylerdeki karar verme gücü artar, denetim-kontrol azalır, böylece yöneticiler akıl hocası, danışman niteliği kazanır.
- İşletmenin karlılığını olumlu yönde etkiler.
- Öğrenen organizasyon olma yolunda işletmeye katkı sağlar.
- Çalışanlara güvenmeyi ve onların da kendilerini güvende hissetmelerini sağlar.
- Çalışanlar işletme ile ilgili her konuda karar verebilecek duruma gelir.
- Sorumluluk alma ve sorumluluk paylaşmayı sağlar.
- Çalışanlar gerektiğinde hiç çekinmeden yardım talep edebilmeyi öğrenir.
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yöndedir.
- Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir.
- Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde öncelik ürün ve hizmetlerin kalitesindedir.
- Çalışanların işletmeye sadakatini ve bağlılığını artırır.
- Personel güçlendirme, iş zenginleştirme uygulanarak işin tekdüzelikten kurtulmasını ve zevkli hale gelmesini, bu sayede de personelin işletmeye bağlanmasını sağlar.
- Organizasyonel yapı değişikliklerinin etkileriyle baş etmeyi kolaylaştırır.

Personel güçlendirmeye zaman ve maliyet gerektiren bir uygulama olmasından dolayı işletmeler zaman zaman olumlu yaklaşımlar da görüldüğü üzere uygulama doğru şekilde gerçekleştirildiğinde ve başarılı olduğunda maliyetleri azalmakta bunun aksine işletmeye sağladığı faydalar artmaktadır. Ayrıca yine yöneticilerde personel güçlendirme uygulamaları nedeniyle çalışanlar üzerindeki etkilerinin azalacağını düşünerek bu uygulamaya sıcak bakmasalar da uygulamada bunun tam tersi olduğu ve yöneticilerin güçlerinin arttığı görülmektedir.

1.11. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Desteklenmesi

Personel güçlendirmeyi seçen işletmelerin, uygulama esnasında birçok değişiklik yapması gerekmektedir. Uygulamayı gerçekten kabul etmiş olan personel ve yönetici ile uygulamaya geçiş süreci daha kolay olacaktır. Eğer işletme gerçekten personel güçlendirmeyi uygulamaya hazır değilse bir takım problemlerle karşılaşması muhtemeldir (Şahin, 31: 2007).

Personel güçlendirme uygulamalarında işletmelerin yapması ve desteklemesi gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Aslan, 2010: 33-34):

- Çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlıklarının geliştirilmesi adına faaliyette bulunulmalıdır.
- Çalışanlara yeterlilikleri ile orantılı olarak güç kullanımı sağlanmalıdır.
- Çalışanlara performanslarında gösterdikleri yeterlilik oranında, işletme kaynakları ile ilgili kontrol sağlamaları konusunda daha çok esneklik tanınmalıdır.
- Çalışanlara işletme ile ilgili kararlara katılım, aldığı kararları uygulayabilme, öneri ve tavsiyelerde bulunma, düşüncelerini özgürce ifade edebilme hakkı verilmelidir.
- Çalışanlara müşterilerle ilgili iyi ilişkiler kurabilmeleri için fırsatlar sunulmalıdır.
- Çalışanların dış kaynaklardan yararlanmaları sağlanmalıdır.
- Yöneticiler işletme içerisinde gerçekleştirilen personel güçlendirme uygulamalarını desteklemelidir. Yöneticilerin desteği ile orantılı olarak, personel güçlendirme uygulamalarının etkisi de artacaktır. Ayrıca bu sayede personelin motivasyonu ve kendine olan güveni de artacaktır.
- İşletmede yöneticilerin çalışanlara ve çalışanlarında yöneticilere güvenebileceği bir ortam yaratılmalıdır.
- Örgüt kültürü risk almaktan kaçınmayacak bir yapıda olmalıdır.

Burada en büyük rol yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı, onları personel güçlendirme hakkında bilgilendirmeli, cesaretlendirmeli ve desteklemelidirler. Eğitimleri için her türlü kaynak kullanımına imkan sağlamalıdır.

1.12. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Personel güçlendirme sürecinde karşılaşılan sorunların bazıları işletmenin kendisinden, bazıları çalışanlardan, bazıları ise çevreden kaynaklanmaktadır. Bu sorunlardan bazıları şunlardır (Çelebi, 2009: 64):

- Personel güçlendirme amaçları ile kültürü uyuşmayan işletmeler vardır. Bu işletmeler, çalışanlar arasında bağlılığın olmadığı, çalışan bireylerin işletmenin amaçlarını paylaşmada başarısız oldukları veya işletme içerisinde bir şeyler yapmak istediklerinde üst yönetimin tepkisinden ve ceza sisteminden korkan bir kültüre sahiptir.
- Yöneticiler için de cezalandırma korkusu söz konusudur. Yöneticilerin yetki devretmeleri durumunda astlardan kaynaklı bir hatadan dolayı cezalandırılmaları söz konusu olabilir, bu sebeple güçlerini devretmeye istekli olmayacaklardır.
- Güçlendirme sürecinde karar verme yetkisi verilen çalışanların her kötü kararında risk artacaktır ve personelin risk almak istememesi isteksizliğe yol açacaktır. Bu nedenle çalışanlar da güçlendirilmekten korkabilirler.
- Yöneticilerin bir takım kişisel özelliklere ve liderlik becerilerine sahip olmamaları da personel güçlendirme uygulamaları açısından engel teşkil etmektedir.

Işın'a göre (2009: 47) personel güçlendirme uygulamalarında problem yaratabilecek unsurlar arasında şunlar sıralanabilir:

- Yapılabilecek hatalardan kaynaklı maliyetlerin fazla olması,
- Bireylerin değişim yönelimli olmamaları,
- Eğitim ve geliştirme maliyetlerinin yüksek olması,
- Verilen hizmet standardının bozulma ihtimali.

Yıldırım (2010: 43) ise, personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılabilecek sorunları şu şekilde sıralamıştır:

- Üst yönetimin personeli güçlendirmenin önemini anlayamaması, bu uygulamayı kendi konumu için bir tehdit olarak görmesi,
- Yönetici ve personel arasındaki ilişkide güç dengesinin değişmesi,
- Küçülmeye gidilmesi yoluyla yöneticilerin pozisyonlarının ortadan kaldırılması,
- Benimsedikleri yönetim modelini değiştirmeleri konusunda zorlanmaları,

- Personel güçlendirmenin karar verme süreci ile ilgili konularda ön hizmet personeli ile bilgi paylaşımını gerektirmesine karşın yöneticilerin bu konuya sıcak bakmamaları,
- Kural ve politikanın bireylerden üstün tutulması,
- Örgüt içinde iyi tasarlanmış bir enformasyon sistemi olmaması nedeniyle güçlendirilmiş personelin kendileri için gerekli bilgileri elde etmekte zorlanması,
- Geçmişte personel güçlendirme ile ilgili yeterli bilgiye sahip olunmaması ve uygulanmamasıdır.

Personel güçlendirme sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlardan bir tanesi belki de en önemlisi yöneticilerin değişime olan isteksiz bakış açılarıdır bunun yanı sıra yöneticilerin üstlenmesi gereken asıl görevin dışında personele koçluk etmemesi de personel güçlendirme sürecini olumsuz etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. (İlisu, 2012: 25).

1.13. Personel Güçlendirmenin Başarı Koşulları

Personel güçlendirmede öncelikli başarı koşulu bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. İşletmede olup bitenlerden bihaber, vizyon ve misyonu, işletmenin varmak istediği noktayı ve neden varmak istediğini bilmeyen ve bununla ilgilenmeyen personelin güçlendirilmesi zordur. Bu sebeple, başarılı olmanın öncelikli koşulu, bilginin paylaşılmasına olanak sağlayan bir bilgi sisteminin oluşturulması ve kullanılmasıdır (Koçel, 2014: 481).

Personel güçlendirmenin başarılı olması için, personele gerekli imkanların sağlanması ve çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakların da temin edilmesi gerekmektedir ayrıca personelin bu süreci gerçekleştirmesi için desteklenmesi de önem arz etmektedir. Bu sürecin iyi bir şekilde işletilmesi işletmenin ve personelin süreç sonunda kazanmalarını sağlayacaktır (Uluçay, 2004: 98).

Personel güçlendirme uygulamalarının başarı koşullarından biride güçlendirme yaklaşımıyla örgüt kültürü arasındaki etkileşimdir. Güçlendirme uygulamalarına ihtiyaç duyulup duyulmadığı, eğer duyuluyorsa hangi düzeyde güçlendirmenin uygulanabilir olduğu örgütsel şartlar analiz edilerek kararlaştırılmalıdır. Hem yöneticilerin hem de çalışanların güçlendirme uygulamalarına hazır ve istekli olmaları da temel şartlar arasındadır (Seçgin, 2007: 34).

Personel güçlendirme sürecinin başarı ile sonuçlanması için yerine getirilmesi ve uygulanması gereken önemli faktörlerden birisi de geri bildirimdir. Güçlendirme süreci içerisinde personelin elde ettiği deneyim ve tecrübeyi uygulamaya sokması ve bunun sonucunda olumlu geri bildirimler alması personelin yaptığı işe ve çalıştığı örgüte bağlılığını olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bu bakımdan her ne kadar personel güçlendirme sürecinin olumlu yönlerinden bahsetsek de elde edilen geri bildirimler değerlendirildiğinde bazı durumlarda sonuçların istediğimiz tarzda olmadığı görülecektir. Süreç bir bütün olarak değerlendirildiğinde elde edilen bu olumsuz geri bildirimlerinde sürecin önemli birer parçası olduğu görülecektir (Koçel, 2014: 481-482).

1.14. Personel Güçlendirme İle ilgili Olumsuzluklar ve Riskler

Modern iş hayatının vazgeçilmezi olan personel güçlendirme işletmelere sayısız faydalar sağlamaktadır fakat personel güçlendirme uygulamalarının göz ardı edilemeyecek birtakım olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuzluklar genel olarak aşağıda belirtildiği gibi sıralanmaktadır (Yıldırım, 2011: 107; Kabak, 2014: 54-58; Demir, 2010: 32-34):

- **Zaman Alıcı Olması:** Güçlendirmenin en önemli olumsuzluğu çok zaman almasıdır. Fakat istenilen düzeyde kaliteli bir hizmet ortamının oluşturulması için personel güçlendirme zorunluluk arz etmektedir. Eğitim sürecinin de başarılı olabilmesi için alanında uzman kişilerin eşliğinde yapılması gerekmektedir. Ayrıca personel seçiminde de etkin bir işe alma ve yerleştirme politikası ve seçim süreci oluşturulmalıdır. Personel güçlendirme uygulamasının tam anlamıyla yürütülebilmesi için etkin, yeterli ve yaratıcı problem çözme yeteneğine sahip iş görenlerin istihdam edilmesini sağlamak uzun süren bir çalışma gerektirmektedir.
- **Personeli Seçme ve Eğitme Maliyeti:** Personel güçlendirme uygulamalarının personeli seçme ve eğitme önemli bir maliyet çıkarmaktadır. Yöneticiler etkili ve yaratıcı iş görenleri seçebilmeleri için sistematik bir yöntem gerekmektedir. Personel güçlendirme uygulamasında kişiler yaratıcılıklarını, fikirlerini, bilgilerini ve becerilerini uygulama özgürlüğüne sahip oldukları için, bu tarz iş görenleri seçmek ve eğitmek çok maliyetlidir. Bunun yanında iyi yöneticiler de değerli fikirleri nasıl ödüllendirmeleri gerektiği hususunda ve personel güçlendirme programında ne gibi zorluklarla karşılaşacağı konusunda

eğitilmelidirler. Bu nedenle güçlendirmede sadece iş görenlerin değil, yöneticilerin seçilmesi ve eğitimi de işletme açısından maliyet oluşturmaktadır.

- **Yöneticilerin Sıkı Kontrolü Elden Bırak İstememesi:** Personel güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin yakın kontrol uygulamasını bırakmaları gerekmektedir. Personel güçlendirme, iş görenlere görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken karar vermede bireysel güç ve kontrol vermektedir. Böylece yöneticilerin yeni rolü; bir denetleyici olmak yerine yol gösterici, kolaylaştırıcı ve yetiştirici olmaktır. Bu da hiyerarşik kontrolün azalması veya hafiflemesi manasına gelmesi nedeniyle bazı yöneticilerin güçlendirme düşüncesine isteksiz yaklaşmasına sebep olabilmektedir.
- **Müşteriyi İlk Defa Memnun Etmenin Neden Olduğu Maliyet:** Müşteriler isteklerini dile getirdiklerinde, ilk seferde bu istekler yerine getirilirse örgüte karşı güven beslerler ve hizmetin kalitesinden memnun kalırlar. Bu nedenle ihtiyaç duyulduğunda personel kuralları ihlal etme hakkına sahip olabilmelidir. Fakat bu durum bazen ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde ön büro departmanında çalışan bir personelin karşılaşılan bir durumla ilgili olarak üstüne danışmadan karar vermesi, diğer çalışanlar için sıkıntı oluşturabilir. Müşteri ile direkt temasta bulunan iş görenin yaptığı davranış fayda sağlarken, diğer iş görenlerin arkadaşlarını desteklememesi işlerin uzamasına sebep olmaktadır.
- **Bir Program Olarak Uygulanması Gereği:** Personel güçlendirmenin bir program olarak uygulanmasında öncelikle çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi ve ikna edilmesi gerekmektedir. Bir örgütte personel güçlendirme uygulamaları ile birlikte yöneticilerin kontrolü azalmakta, çalışanlar daha fazla risk ve sorumluluk almaktadır. Müşterilere daha iyi ve hızlı hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi ve en önemlisi personel güçlendirmenin kurumsal bir felsefe biçimine getirilmesi gerekmektedir. Bu durum, işletmeler için köklü bir değişim ve zaman açısından maliyet yaratmaktadır.
- **Yönetim Bilgi Sisteminin Kurulması Gereği:** Personel güçlendirme anlayışında örgüt ile ilgili her türlü bilgiye anında ulaşmak çok önemlidir. Bu nedenle, örgüt içi iletişimi destekleyen ve kolaylaştıran merkezi bir yönetim bilgi sisteminin kurulması gerekmekte ancak; etkili bir iletişim sisteminin

kurulması için katlanılması gereken maliyetler de personel güçlendirmenin karşısına bir engel olarak çıkabilmektedir.

- **Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi:** Uygulamadaki diğer bir sorun çalışanlara istemedikleri bir sorumluluğun yüklenmesidir. Çalışanların çoğu personel güçlendirme uygulaması ile kendilerine istemedikleri bir sorumluluğun zorla yüklendiğine inanmaktadırlar. İş görenler yönetimin personel güçlendirmeyi risk altına girmemeleri için bir strateji olarak kullandıkları inancına sahiptirler.

Personel güçlendirme işletmeler için uzun, yorucu ve maliyetli bir süreçtir. Ancak personel güçlendirme uygulamalarının yöneticiler ve çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılması, ortak çabayla sabırlı bir şekilde yürütülmesi personel güçlendirmenin getireceği maliyetlerin ve olumsuzlukların önüne geçerek sürecin başarılı olmasını sağlayacaktır. Bu sayede, başlangıçta maliyetli bir çaba olarak görünen güçlendirme işletmenin, yöneticilerin, iş görenlerin ve müşterilerin kazançlı ve karlı çıkabilecekleri bir yatırım olacaktır.

1.15. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler

Literatürde personel güçlendirmeye yönelik çeşitli eleştiriler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar güçlendirmenin güçlü liderlikle uyuşmadığını, işletmeyi yönetmede etkin bir yöntem olmadığını, bu yüzden güçlendirmenin büyük ölçekli değil, orta ölçekli amaçlar için uygun ve her zaman başarılı olmayan bir uygulama olduğunu düşünmektedirler. Bu araştırmacılar personel güçlendirmenin büyük işletmeler için uygun olmadığına inanmaktadırlar. Bunların aksine pek çok araştırmacı da personel güçlendirmenin sadece risk düzeyi düşük küçük işletmelerde uygulanamayacağını tartışmışlardır (Kabak, 2014: 49).

Güçlendirme uygulamalarına yönelik teorik eleştiriler, onun organizasyon yapısı ve uygulamalarda hakim olan anlayışta, yönetsel paradigmada bir dönüşüm olarak nitelendirilmesini mümkün kılacak kadar büyük dönüşüm ve düzenlemeler öngörmediği yönündedir. Bu yönden, personel güçlendirme iddia edildiği kadar çok etkisi olan bir yönetsel araç olarak kabul edilmemektedir. Başka bir eleştiri, personel güçlendirmenin çalışanlara özerklik sağlamada başarısız olduğu ve aynı zamanda çalışanların aleyhinde

bir sonuç doğurarak onların iş yüklerinde yoğunluğa neden olduğu yönündedir (Boztaş, 2005: 104).

Personel güçlendirme sistemine yapılan diğer bir eleştiri de personel güçlendirme sürecindeki gerekliliklerden biri olan yetki devri veya kademe arttırma bazı yöneticiler açısından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde düşünen yöneticiler kontrol ve yönetim mekanizmasının el değiştirmesi ya da bireyin kendi kendini kontrol etmesi işletmenin yerinde ve gerekli kararları alamayacağı bu durumun bir sonucu olarak verilen hizmetin sekteye uğrayacağını düşünmeleridir. Böyle bir ortamda yönetici ve personel arasındaki sinerji ortadan kalkar ve personelin işi gerçekleştirme motivasyonu otomatikman düşecektir. Bu tarz klasik yönetim anlayışına sahip yöneticilerin işletmede bulunan güç kaynaklarının değiştirilmemesi gerektiğini savunmaktadırlar (Gürbüz, 2012: 71).

Sports Gear adlı bir şirkette personel güçlendirme uygulaması analiz edilmiş ve güçlendirmenin, üst yönetimin takımlara yeterli desteği sağlamaması, takım üyelerinin sınırları açıkça belirlenmiş yetkilere sahip olmaması ve şirkette çalışanların güçlendirilme konusunda bilgilendirilmemesi nedeniyle başarılı olmadığı ileri sürülmüştür (Murat, 2001: 124).

Personel güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin kontrolünün azalacağı kaygısı taşınması, iş görenlerin daha fazla iş yükünü üstleneceği korkusu, yönetim kurulu üyeleri arasındaki çelişki, iş görenlerin içsel bağlılığının sağlanamaması, doğru ödüllendirme sisteminin olmaması güçlendirmeye yönelik diğer eleştirilerdir (Doğan, 2003b: 97-99).

Güçlendirme sürecine getirilen bir diğer eleştiri ise bu süreç içerisinde örgütün orta kademelerinde görev yapan yöneticilerin bu görev aktarımının veya sorumluluk yüklenmesinin kendi buldukları konuma zarar verebileceği düşüncesi ile hareket etmeleridir. Bu bakımdan güçlendirme sürecinin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 403).

Personel güçlendirmeye yöneltilen diğer eleştirileri şu şekilde özetleyebiliriz (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 5):

- Personel güçlendirme sürecinin maliyetli olması,
- Personelin değişime her zaman açık olmaması,

- İşletme çalışanlarında personel güçlendirme bilincinin oluşmamış ve yerleşmemiş olması,
- Yöneticilerin desteklerini esirgemesi,
- Personele güçlendirme açısından gerekli kaynakların temin edilmemesi,
- Personel güçlendirme sistemi ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi arasında korelasyonun sağlanamaması.

BÖLÜM II: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. Konaklama İşletmesi Kavramı, Tanımı ve Önemi

Konaklama işletmeleri; müşterinin rezervasyon süreciyle başlayıp, kalınan süre içerisinde talep doğrultusunda ihtiyaç ve isteklerine cevap veren ve memnun bir şekilde ayrıldığı ana kadar devam eden bir süreç de ürün ve ağırlıklı olarak hizmet sunan işletmelerdir. Bu sürecin olumlu bir şekilde sonuçlanabilmesi için arz ve talep dengesinin iyi bir şekilde oluşturulması gerekmektedir (Emeksiz ve Yolal, 2011: 3).

Konaklama işletmeleri, bireylerin buldukları yaşam alanı dışında başka bir yere herhangi bir sebeple gerçekleştirdikleri seyahatlerin alanını kapsarlar. İnsanların bu süreç içerisinde gerekli yeme-içme ve ruhen doyum sağlamaları konaklama işletmeleri tarafından sağlanmaktadır. Bu hizmet dalı adı altında kurulan işletmelere konaklama işletmesi denilir (Olalı ve Korzay, 1993:7).

Şener (2001: 4) konaklama işletmesini; 'bireylerin buldukları yaşam alanlarından çeşitli nedenlerle (iş-seyahat-sağlık) ayrılmaları durumunda gittikleri yerde konaklama, yeme-içme hizmeti aldıkları ve gerekli diğer ihtiyaçlarının karşılandığı hizmet boyutlu işletmelerdir' şeklinde tanımlamaktadır. Konaklama hizmeti alan bireyin psikolojik olarak tatmin duygusunu gerçekleştirebilmesi adına hizmet sunan ticari işletmeler olarak da tanımlanabilirler. Yukarıda konaklama işletmeleri için yapılan tanımlardan yola çıkarak şunları söyleyebiliriz:

- Konaklama işletmeleri seyahat eden insanların öncelikli olarak geçici geceleme ihtiyacını karşılar.
- Konaklama işletmeleri, insanlara geçici bir süreliğine geceleme ve yiyecek-içecek hizmeti sunmanın yanısıra eğlence ve spor tesisleri ile de hizmet sunar.

Seyahat eden insanların, seyahat nedeni, gelir düzeyi, konaklama işletmesinden beklentisi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar sonucunda birbirinden farklı hizmet sunan konaklama işletmeleri ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmelerinin sahip olduğu imkânlar çerçevesinde misafirin dışarı çıkma ihtiyacı da değişmektedir. Misafirin her türlü ihtiyacına cevap verebilecek işletmelerin kurulması misafirin dışarı çıkma zorunluluğunu ortadan kaldıracaktır. Misafirlerinin ihtiyaçlarına

tam manasıyla cevap verebilen bir işletme misafirin memnuniyet duymasını sağlayarak işletmeye bağlılığını artıracaktır. Bu şekilde dolaylı olarak işletmenin ticari olarak devamlılığı sağlanacak ve beklenen kar elde edilebilecektir (Yıldız, 2011: 3-4).

2.2. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

İnsanların seyahatlerinin bir günü aşması durumunda, yol boyunca veya varmış oldukları noktalardaki barınma ihtiyaçlarının giderilmesi için yapılan mekanların geçmişi M.Ö. 500'lere dayanmaktadır. Günümüzde var olan konaklama işletmelerinin ilk örnekleri olarak adlandırabileceğimiz mekanların eski Roma döneminde ortaya çıktığı bilinmektedir ve bu mekanlar geçmişte seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamışlardır (Baş, 2004: 4-5).

Ülkemizde konaklama hizmetlerinin tarihi eski hanlara ve kervansaraylara uzanmaktadır. Anadolu Selçuklular devrinde 12. yüzyılda Anadolu'nun kervan yollarında yapılmış olan kervansarayların sayısı 100 den fazladır ve bir kısmı günümüzde hala otel olarak hizmet vermektedir. Kuşadası'nda Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı ve Edirne'de Rüstem Pasa Kervansarayı bunlara örnek olarak gösterilebilir (Seçgin, 2007: 39).

Ayrıca Orhun Kitabelerinde de “Moyanlık” olarak bahsedilen konaklama alanları bulunmaktadır. Tarihi açıdan bakıldığında özellikle Anadolu Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluğu dönemlerinde ticaret kervanları konaklamalarını gerçekleştirebilmesi için yol kenarlarına yapılan kervansaraylar kültürümüzde konaklama işletmesine verilebilecek ilk örneklerdendir (Şener, 2009: 8).

Türk tarihinde konaklama işletmelerinin gelişimi aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Şener, 2001: 8-11):

- 795' te ilk kervansaray örneklerinden biri olarak niteleyebileceğimiz Ribat Harabesi inşa edildi.
- 1019–1020 yılları arasında Gazneli Mahmut Ribat-ı Mahi Kervansarayı yaptırdı.
- 1229'da Sultan Han'ın inşası tamamlandı.
- 1872 yılında Pera Palas Oteli hizmete açıldı.
- 1931'de Park Otel hizmete girdi.

- 1951’de Emekli Sandığı ve Hilton Otelleri otel yapımı anlaşmasını imzaladılar.
- 1955 yılında İstanbul’da Hilton Oteli hizmete girdi.
- Yine 1955 yılında turizm endüstrisine finansman sağlamak ve öncülük edecek turizm işletmelerini kurmak amacı ile T.C. Turizm Bankası A.Ş. kuruldu.
- 1956’da Divan Otel açıldı.
- 1961 yılında Ankara Otelcilik Lisesi’nde eğitim-öğretime başlandı.
- 1963 yılında Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kuruldu.
- 1982’de Turizm ve Tanıtma Bakanlığı’nın yerini Kültür ve Turizm Bakanlığı aldı. Günümüze kadar Turizm Bakanlığı gibi çeşitli isimler olsa da 2015 yılı itibariyle mevcut bakanlığın ismi T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı olmuştur.
- 1983 yılında 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu yürürlüğe girdi.

Dünya tarihinde konaklama işletmelerinin gelişimi aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Denizer, 2005: 3-4):

- 1760’da İngiltere’de ilk kez hotel kavramı kabul görmeye başladı ve bu kavramı ilk kullananlardan biri Anne’s Hotels diğeri ise The Grand Hotel oldu.
- 1792’de Fransız devriminin sonuçlarından biri olarak Fransa’da orta sınıf oluştu ve oteller basit pansiyonlar haline dönüştü. Bunun aksine İngiltere’de şehir oteli kavramı daha çok benimsenmeye başladı.
- 1794’te New York’ta ilk şehir oteli olarak City Hotel hizmete girdi.
- 1801– 1820 yıllarında tavernalar otele dönüştürülmeye başlandı.
- 1826’da City Hotel, birinci sınıf otel olarak adlandırıldı.
- 1834’te Amerika’da demiryolu istasyonlarının yakınlarına oteller inşa edilmeye başlandı.
- 1908’de ilk Statler otel zinciri olan Buffalo Statler hizmete sunuldu.
- 1935’te Hilton ve Sheraton gibi ilk zincir oteller görülmeye başladı.
- 1950 – 1970 yılları arasında küçük oteller daha yaygın olarak görülmeye başladı.
- 1960’da otel ve motellerin amaç ve işlevlerinin farklı olduğu görüşü kabullenildi ve ayrı sınıflandırılmaya başlandı. Ayrıca yine bu yıllarda büyük otel anlayışı yerleşmeye başladı.

2.3. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmeleri, diğer işletmelerden farklı olarak aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Şener, 2006: 15-17; Batman, 2008: 26-27);

- **Konaklama işletmeleri zamana duyarlıdır:** Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetlerin sanayi ürünleri gibi stoklanması ve saklanması mümkün olmadığından, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu sebeptir ki 24 saat içinde satılmayan oda konaklama işletmesi için zarar olarak görülmektedir.
- **Konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir:** Konaklama işletmelerinde otomasyonun kullanıldığı alanlar sınırlıdır ve bu nedenle makine gücünden çok insan gücü ön plandadır. Sunulan hizmetler çalışanların emekleri sonucunda gerçekleşmektedir. Hizmet sunumunda ve müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında insanın fonksiyonu ve emeği oldukça fazladır.
- **Konaklama işletmeciliği dinamiktir:** Konaklama işletmeleri değişen toplumun en önemli işletme türü olarak sürekli bir değişim içerisinde olmak ve çağın dinamiklerine ayak uydurmak zorundadır. Aksi takdirde var olan rekabet ortamında tutunamama gibi bir durumla yüz yüze kalması kaçınılmaz olacaktır.
- **Konaklama işletmeleri haftanın 7 günü, günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir:** Misafirlerin dinlenmesi ve eğlenmesi için konaklama işletmesi personellerinin sürekli çalışması ve hizmet vermesi zorunluluğu mevcuttur. Müşterilere evlerindeki konforu hissettirebilmek için gerekli ortamın oluşturulmasında, müşteriyle sürekli yakın ilişki içerisinde olan personelin seçimi çok önemlidir. Çalışanların eğitilmiş, deneyimli, insan ilişkileri iyi olan ve insan psikolojisinden anlayan kişilerden seçilmesi gerekmektedir.
- **Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler departmanlar ve çalışanlar arasında işbirliğini ve yardımlaşmayı gerektirir:** Konaklama işletmelerinde bütün bölümler birbirine bağımlıdır. Bu nedenle personellerin birbiriyle uyum içerisinde ve yardımlaşarak çalışması zorunludur. Bu özellik, konaklama işletmesinin başarısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir.

- **Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük çoğunluğu sabit sermaye varlıklarına bağlanmaktadır:** Konaklama işletmelerinin faaliyete geçirilebilmesi için oldukça yüksek yatırım ve işletme sermayesine ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu sermayenin büyük bir bölümünün de işletme faaliyete geçmeden önce yatırılması gerekir.
- **Konaklama işletmeciliğinde risk oldukça yüksektir:** Konaklama işletmelerine duyulan talep ülkenin içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik koşullara bağlı olduğundan zaman zaman değişkenlik gösterebilmektedir. Bunun için ön görülemeyen bir işletme türü olduğundan risk faktörü işletme için her zaman var olan bir kavramdır.

2.4. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Sürekli yerleşim yerinden, geçici olarak ayrılan kişilerin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklamadır. Bu amaçla turistlerin farklı mekânlarda gecelemlerine olanak sağlayan tesisler konaklama işletmeleridir. Turistik yörenin yabancılar tarafından ziyaret edilebilmesi için o yörede konaklama imkânlarının karşılanması gerekmektedir (Akat, 2000: 81). Konaklama işletmeleri büyüklük, sahip olduğu özellik, mülkiyet, nitelik, faaliyet süresi, konum gibi çeşitli kriterlere göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. (Şener, 2001: 22). Ülkemizde 21.06.2005 tarihli “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine ilişkin Yönetmelik” Turizm Teşvik Kanunu uyarınca hazırlanmıştır. Bu yönetmelikte Turizm Tesisleri 9 ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar (<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/> E.T: 15.12.2015):

- Asli Konaklama Tesisleri
- Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri
- Sağlık ve Spor Tesisleri
- Kongre ve Sergi Merkezleri
- Rekreasyon Tesisleri
- Kırsal Turizm Tesisleri
- Özel Tesisler
- Bileşik Tesisler
- Diğer Tesisler

Bu çalışmada konaklama işletmeleri ‘Asli Konaklama İşletmeleri’ ve ‘Diğer Konaklama İşletmeleri’ olmak üzere iki şekilde sınıflandırılarak incelenecektir.

2.4.1. Asli Konaklama İşletmeleri

Asli konaklama işletmeleri; otel, motel, pansiyon, tatil köyü, kamping, apart otel ve hostel olarak sınıflandırılmaktadır. Bu kavramlara aşağıda daha ayrıntılı yer verilmektedir.

a) Otel

Oteller, konaklama işletmelerinin en çok görülen örnekleridir. Seyahat edenlerin geçici geceleme ihtiyaçlarını karşılamak için belirli standartlara uygun olarak düzenlenmiş tesislerdir. Genellikle konaklama olanaklarının yanında yeme-içme, eğlenme ve alışveriş gibi ihtiyaçları da karşılamaya yönelik yan tesislere sahiptirler. Otellerin sunabileceği hizmet türleri ve nitelikleri, otelin büyüklüğüne, bulunduğu yere ve daha çok hangi misafir portföyüne sahip olduğu ile ilgili olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Barutçugil, 1989: 53).

Ülkemizde otel işletmeleri, 2634 sayılı Turizm Teşvik yasasının 37. Maddesinin A bendine göre Turizm Bakanlığınca çıkarılan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliğinin” 19. Maddesine göre beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı oteller olmak üzere sınıflandırılmış ve dünya standartları seviyesine getirilmiştir (Yıldız, 2011: 24).

b) Motel

Yerleşim yerleri dışında karayolu üzerinde, motorlu araçları ile seyahat edenlerin dinlenme amaçlı kullandıkları yerlere denir. Motellerde hizmet self servis şeklinde gerçekleştirildiğinden maliyet olarak daha ekonomik bir hizmet sunmaktadır (Akat, 2000: 82).

c) Tatil Köyü

Büyük yerleşim merkezlerinden uzak, kara, deniz veya havayolu ile bağlantısı bulunan ve doğal güzellikler veya arkeolojik değerlere yakın yerlere kurulmuş, konaklama hizmeti yanında eğlence hizmetlerinin de sunulduğu en az 50 odalı işletmelerdir. Tatil köyleri yapı ve işletme teknikleri dikkate alınarak birinci veya ikinci sınıf tatil köyü olarak sınıflandırılırlar (Usta, 2012: 46).

d) Pansiyon

Pansiyonlar, hizmet anlayışı olarak genellikle aile bireylerinin kontrolünde, uzun süreli kalmalara elverişli işletmelerdir. Otel işletmelerinin yetersiz olduğu şehirlerde isteğe bağlı olarak, maddi bir beklenti elde etmek amacıyla paylaşılan ev odaları da pansiyon işletmelerine verilebilecek örneklerdir. Diğer konaklama hizmeti sunan yerlere nispeten daha ekonomiktir bu bakımdan uzun süreli konaklamalar gerçekleştirilebilir. (Barutçugil, 1989: 53).

e) Kamping

Kampingler, alt yapıları yapılmış kalıcı veya geçici olarak toplumun her kesimine hitap eden konaklama işletmeleridir. Kamping alanlarında spor, dinlenme, konaklama gibi çeşitli alanlarda hizmetler sunulmaktadır. Bunun yanı sıra çadır kurma yerleri, karavan, posta-telefon hizmetleri, oyun-spor alanları, ocaklar, alış-veriş yerleri, çamaşırhane, lavabo gibi sosyal tesisleri bünyesinde bulunduran kamp alanlarıdır (Akat, 2000: 82).

f) Apart Oteller

Belgeli bir otel ya da tatil köyü içerisinde bulunan, müşterilerin kendi beslenme gereksinimini karşılayabilmesi için gerekli araç-gereci içerisinde barındıran, bağımsız apartman veya villa şeklinde inşa edilmiş, aynı zamanda oteller gibi işletilebilen işletmelerdir (Şener, 2006).

g) Hostel

Hosteller genellikle genç kesimin turizm ihtiyacına cevap verebilecek tarzda tasarlanmış en az on odası bulunan ve isteğe bağlı olarak yeme-içme hizmeti veren veya misafirin kendi kendine ihtiyaçlarını karşılayabileceği tesislerdir (Batman, 2008: 49).

2.4.2. Diğer Konaklama İşletmeleri

Yukarıda bahsedilenlerin dışında turistik amaçlı faaliyet gösteren konaklama işletmeleri; Golf Tesisi, Termal Tesis, Dağ evi, Çiftlik Evi, Yayla Evi, Butik Otel, Turizm Kenti, Turizm Kompleksi, Tatil Merkezi, Tatil Sitesi ve Villası olarak sınıflandırılmıştır.

a) Golf Tesisi

Uluslararası standartlara uygun yerlerde, golf sporu için düzenlenmiş parkur, ısınma ve pratik yapma alanlarına ek olarak, kulüp binası ve destekleyici bölümlerden oluşan tesislerdir (Yusubov, 2015: 9).

b) Termal Tesis

Termal tesisler Kültür ve Turizm Bakanlığının yaptığı tanıma göre sağlık problemleri bulunan bireylerin; termomineral su banyosu, inhalasyon ve çamur banyosu gibi tedavi yöntemlerinin gerçekleştirilebildiği ayrıca rekreasyon amaçlı alanlar olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2011: 880).

c) Çiftlik Evi (Köy Evi)

Kırsal alanlarda çiftlik organizasyonuna imkân tanıyan ve çiftlik üretiminin yanında konaklamaya imkan veren, misafirlerin de dilediklerinde çalışma programlarına katılabilecekleri, kırsal yaşamın yansıtıldığı alanlar olarak tanımlanır. En az beş odalı olmak zorundadır (Yusubov, 2015: 10).

d) Dağ Evi

Kış sporları ya da çim sporları yapmak ve doğal güzelliklerden yararlanmak amacıyla çevreye duyarlı bir işletme tarafından hizmet veren, en az bir yıldızlı otel niteliklerine sahip olan tesisler dağ evi olarak adlandırılır (Batman, 2008: 52).

e) Yayla Evi

Yayla evleri, turizm bakanlığı tarafından gerekli şartların sağlandığı durumlarda ya yeniden bir yapılanma sonucu ya da var olan yayla evlerinin gerekli ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde dizayn edilmesi sonucu müstakil ya da toplu bir şekilde hizmet sunacak en az beş odaya sahip tesislerdir (Yusubov, 2015: 10).

f) Butik Otel

Butik oteller, müşterilerine lüks ve benzersiz yaşam alanı sunan işletmelerdir. Bu otel türünü diğer büyük otellerden ayıran özellikleri; lüks ve kişiye özel konaklama, servis ve özel aktivite imkanı sunmalarıdır (Eryılmaz ve Zengin, 2014: 44). Resmi Gazete 'de yayınlanan 21.06.2005 tarihli ve 25852 sayılı "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik "ın 43. Maddesine göre butik oteller; yapısal

niteliği, mimari tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzeme yönünden özgün, işletme ve servis yönünden yüksek standart ve kalitede, tecrübeli ve eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen en az 10 odalı tesislerdir (<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/> E.T: 15.12.2015).

g) Turizm Kenti

Turizm kenti, kültür ve turizm koruma-gelişim bölgesi olarak belirlenmiş alanlarda, plan kararlarıyla sınırları çizilmiş, turizm tesislerinin belgelendirilmesi ve nitelendirilmesine ilişkin yönetmelikte belirtilen ve belgelendirilebilen tesislerin bir ya da birkaçı ile eğitim, kültür, eğlence, konut, ticaret ve her türlü teknik ve sosyal alt yapı alanlarından bir veya daha fazlasını içeren yerleşim alanlarıdır. Bu yerleşimler tek bir ana yatırımcıya tahsis edilirler (<https://www.tursab.org.tr> E.T: 10.03.2016).

h) Turizm Kompleksi

Turizm kompleksi; kongre ve sergi merkezi ile buna ek olarak apart oteller, termal tesisler, golf tesisleri, temalı parklar, eğlence merkezleri, en az yüz tane yatın barınmasına imkan sağlayan yat limanı ve sağlıklı yaşam tesislerinden en az üç tanesini içerisinde barındıran tesislerdir (<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/> E.T: 15.12.2015)

ı) Tatil Merkezi

Müşterilerin konaklama, yeme-içme, eğlenme, dinlenme ve spor gibi fizyolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamalarına imkan sağlayan, işletme niteliği bakımından yardımcı tesisleri de içerisinde barındırabilen konaklama işletmeleridir. Bu tesis planlarında, turizm amaçlı belirlenmiş bölgelerde, her bir otel için ayrı mülkiyet, irtifak ve intifa hakları sağlayan en az 1250 oda bulunmalıdır (Yusubov, 2015: 11).

i) Tatil Sitesi ve Villası

Tatil siteleri ve villaları, tüzel kişiler tarafından işletilen en az bir tane yatak odası olan, oturma bölümü, banyo, mutfağın yanı sıra balkon ya da teras gibi müşterilerin özel açık alan kullanımına imkan sağlayan bölümlerden oluşan tesislerdir (Batman, 2008: 59).

2.5. Konaklama Sektöründe Personel Güçlendirme

Konaklama sektörü; başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet üreten ve satan iktisadi birimler topluluğudur. Son yıllarda hızlı bir şekilde büyüyen sektörde bu

büyümeye paralel olarak bir yandan müşteri ihtiyaç ve istekleri artmakta, diğer yandan işletmeler arasındaki rekabet yoğunlaşmaktadır. Bu durum, hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik duyulan ihtiyacı artırmış ve yeni tekniklerin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte kullanılacak en etkili tekniklerden birisi günümüzde hizmet işletmeleri açısından önemli bir yere sahip olan personel güçlendirmedir (Kuşluvan ve Eren, 2008: 177; Özgen ve Türk, 1997: 81).

Özellikle konaklama sektörü kapsamında bulunan işletmelerin emek-yoğun yapıya sahip olmaları, bu işletmelerde çalışan sayısının diğer endüstri işletmelerine oranla daha fazla olmasını ve bu çalışanların bazı özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Müşteri ile doğrudan iletişim içerisinde olan personelin onları karşılamada, ihtiyaçları ve sorunları ile ilgilenmede ve hizmet sunumunda bilgi, tecrübe, yetenek, tutum ve davranış şekilleri büyük önem taşımaktadır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 123). Konaklama sektörü, hizmetlerin zaman zaman gecikmeli olarak sunulduğu, müşterilerin farklı ihtiyaç ve isteklere sahip olduğu, diğer müşterilerin davranışlarının bile bireyde memnuniyetsizlik yaratabileceği bir sektördür (Tetik, 2015: 411). Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine hızlı bir şekilde cevap vererek yüksek müşteri memnuniyeti sağlama gibi yüksek hizmet standartlarını karşılamak ve işletme verimliliğini artırmak adına çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve daha özerk olmaları için personel güçlendirme en iyi yollardan birisidir (Tekin ve Köksal, 2012: 4248).

Konaklama sektöründe çalışanların yönetimi önemli ve işletmenin başarısını etkileyen bir konudur. Personel güçlendirme de, çalışanların yönetilmesine ve etkin çalışmaya yönlendirilmesine yardımcı olacak önemli bir stratejidir (Pelit, 2011: 6). Karmaşık bir yapıya sahip olan ve çok sayıda farklı görevden oluşan hizmetler esneklik istediği için, personel bu hizmetleri sunarken karar alma yetkisine, bu yetkinin getirdiği sorumluluğu alma bilincine ve inisiyatif kullanabilme hakkına sahip olmalıdır. Konaklama sektöründe çalışan personelin kendi işlerinin planlanması ve örgütlenmesi aşamalarına katılımını sağlamak, onları güçlendirmek, müşterilere sunulan hizmet kalitesine katkı sağlamaktadır ve müşterilerin hizmetten alacağı tatmin üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Personel güçlendirme ile çalışanlara, müşterinin değişen ve anında cevap verilmesi gerek ihtiyaçlarını karşılama ve müşteri isteklerine göre sunulan hizmetlerin niteliğini değiştirme esnekliği sağlanmaktadır.

Konaklama sektörü ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların performanslarının işletmeler açısından rekabet avantajına dönüşebildiğini göstermektedir (Aras, 2013: 53). Bu sebeple konaklama sektöründe personelin güçlendirilmesi sürecinde yöneticilere rehberlik edebilecek hususları şu şekilde sıralayabiliriz (Seçgin, 2007: 51-52):

- Yöneticiler, alışanların müşterilere karşı davranış şekillerinin üslerinin onlara karşı davranış şekilleriyle paralellik gösterdiğini unutmamalıdır.
- alışanlarının yanında müşterileri eleştirmemelidirler ve müşteriler hakkında şikayette bulunmamalıdır.
- Müşterilere ve çalışanlara ilgi göstermeli ve onlara değer verdiklerini her fırsatta göstermelidirler.
- Çalışanlara açıklamalarda bulunmalı, onları eğitmelidirler.
- Yanlışlarını kabul etmelidirler.
- Gerektiği koşullarda çalışanların işlerini de yapabilmelidirler.
- İyi hizmetin iyi çalışanlar tarafından sunulmasının işletmeye sağlayacağı faydaları çalışanlara göstermelidirler.
- Çalışanları dinlemeli, onların düşünce, ihtiyaç ve isteklerine kayıtsız kalmamalıdır.

2.5.1. Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme

Günümüzde yaşanan hızlı değişimler ve yoğun rekabet ortamı işletmeleri sürekli yenilik yapmaya ve değişmeye zorlamaktadır. Bilinçli müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek, fırsatları yakalayabilmek için personele inisiyatif kullanma ve karar verme hakkının verilmesi kaçınılmazdır. Artık yöneticiler, çalışanlarına ne yapacaklarını anlatmakla zaman harcamak yerine, vizyon ve misyonlarını onlarla paylaşıp, yaptıkları işlerde söz sahibi olmalarına imkan vermektedirler (Müdü, 2009: 74).

Konaklama işletmeleri bakımından personel güçlendirme; müşteriye hizmet sunmak için karar alma yetkisinin çalışanlara verilmesi şeklinde tanımlanabilir. Güçlendirme, personelin gerçekleştireceği faaliyetlerin sorumluluğunu almasıdır (Tekin ve Köksal, 2012: 4243). Konaklama işletmeleri, insanların konaklama ve beslenme gibi maddi ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçlarını da karşılayan ekonomik, sosyal ve hizmet boyutlu işletmelerdir. Personel güçlendirme, konaklama sektörüne ve bu sektörün en önemli işletme türlerini oluşturan konaklama işletmelerine, müşteriler ile doğrudan ve

yakın temas halinde olan ön büro personeline çok uygun olduğu düşünülen bir yönetim uygulamasıdır. (Şahin, 2007: 35).

Konaklama işletmeleri turizm endüstrisinin doğal yapısından kaynaklanan mevsimsellik özelliğinden dolayı istihdam açısından etkilenmektedir. Yoğun sezonda nitelikli işgücüne ihtiyaç duyan konaklama işletmeleri düşük sezonda bu işgücünü işten çıkarma durumunda kalmaktadır. Nitelikli çalışanlar da yaptıklarının geçici bir iş olduğunu düşünerek işe ve işletmeye bağlanamamaktadırlar ve durum personel güçlendirme uygulamaları açısından bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Şahin, 2007: 35).

Hizmet üretim ve tüketiminin aynı anda gerçekleştirildiği konaklama işletmelerinde, müşteriler hizmet sunumundan kaynaklı hatalardan ve gerçekleşen olaylardan anında etkilenmektedirler. Konaklama işletmelerinde personel güçlendirme, müşterilere kaliteli hizmet sunulmasında, olası müşteri sorunlarına hızlı bir şekilde çözüm üretilmesinde ve işletmenin etkinliğinin artırılmasında önemli bir etkidir (Tetik, 2015: 411; Seçgin, 2007: 47).

Literatür incelendiğinde, konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin iki farklı şekilde uygulandığı görülmektedir. Bunlardan birisi, olası müşteri sorunlarının çözümünde aynı şekilde davranılması için çalışanlara yönelik bir karar verme rehberinin oluşturulmasıdır. Diğeri ise, katı kurallar belirlemek yerine daha genel içerikli bir rehber hazırlanması ve çalışanların karar ve çözüm yollarına güvenilmesidir (Mete ve diğeri, 2015: 144).

Rekabette üstünlük sağlayacak bir kaynak olarak işgücünün güçlendirilmesi, rekabetçi başarıyı sağlayabileceği gibi işletme için diğeri tarafından benzeri oluşturulamayacak bir işgücüne sahip olmanın avantajlarını da ortaya çıkaracaktır. Özellikle hizmet sektöründe mükemmel müşteri hizmeti güçlendirilmiş çalışanlarla mümkündür (Demir, 2010: 34). Konaklama işletmelerinde rekabet avantajını destekleyecek özellikler şu şekilde sıralanabilir (Aras, 2013: 53-55);

- Müşteri gereksinimlerinin karşılanabilmesi için personele verilen sorumluluğun artırılması,
- Hizmet sunumu için ihtiyaç duyulan sürenin kısaltılması,
- Personelin iş tatmininin artırılması,

- Hizmet kalitesinin artırılması hususunda personelin fikirlerinin alınması,
- Hizmet sunumunun geliştirilebilmesi için inisiyatif kullanabilme hakkı sağlanması,
- Bu anlayışa sahip olanlara diğer firmalardan farklı olduklarının hissettirilmesi,
- Performansı daha yüksek, tek bir işletme oluşturulmasının desteklenmesi,
- Hizmet sektörü işletmeleri tarafından yönetim biçimi olarak kabul edilmesi ve yararlı olduğuna inanılması,
- Yeni düşüncelerin ortaya konulmasına olanak sağlanması ve işletmeyi büyütme fikrinin benimsenmesi,
- Ekip çalışması, takım ruhu, yardımlaşma ve işbirliği düşüncesiyle, olumlu bir örgüt iklimi oluşturulması,
- Bilgi paylaşımı yolu ile personelin sorumluluk alması ve güven ortamının gelişmesi sağlanarak, verimliliğin ve devamlılığın artırılmasıdır.

Klidas ve diğerlerinin otel işletmeleri üzerinde yaptıkları bir çalışmada, daha fazla eğitim verilen departmanlardaki çalışanların buna paralel olarak daha fazla güçlendirilmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun sebebi, eğitim ile çalışanların bağımsız bir şekilde karar almalarının ve aldıkları kararları uygulamalarının sağlanmasıdır. Ancak bu davranışlarını etkileyen başka faktörlerde bulunmaktadır. Güçlendirilmiş olan çalışanlar iyi eğitim verilenler değil, yönetimin desteğini almış olanlardır. Çalışanların iyi performans sergilemesi güçlendirilmiş davranış ile sınırlı değildir (Şahin, 2007: 36-37).

Hales ve Klidas'ın yine otel işletmeleri üzerine yaptıkları bir çalışmaya göre, güçlendirme söylemi ile uygulamaları arasında büyük bir fark olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmaya katılan tüm otellerde katılımın otelin tümünü ilgilendiren konulardaki toplantılara değil, bölüm toplantılarına katılımı ifade ettiği görülmektedir. Otellerin çoğunda formal bir güçlendirme sistemine rastlanmamaktadır. Sadece müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde olan departmanlardaki çalışanlar sınırlıda olsa güçlendirilmiştir (Aslan, 2010: 37).

Konaklama işletmelerinde yönetimin rolü, personel güçlendirme ile birlikte, emir verme anlayışından koordinasyon anlayışına dönüşmüştür. Artık yönetimin rolü sadece emir vermek değil, aynı zamanda çalışanlarını desteklemek, onların deneyimlerini uygulamalarına imkân sağlamak, onlara gerekli malzemeleri sağlamak ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik her konuda onlara yardımcı olmaktır. Yönetimin

güçlendirilmiş personeli için en iyi hizmet sistemini oluşturmaya çalışmasıyla çalışanların tatmini ve işletmenin verimliliği de artar. Böylece yönetimin rolü, müşteri tatmini için çalışanlar ve tüm diğer ögeler arasında koordinasyonu sağlamak olarak değişmektedir (Seçgin, 2007: 49-50). Personel güçlendirmenin konaklama işletmelerine sağladığı yararlar ve güçlendirmenin uygulanmaması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlar tablo 2’ de yer almaktadır.

Tablo 2
Konaklama İşletmelerinde Güçlendirmenin ve Güçlendirmemenin Sonuçları

GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	GÜÇLENDİRMEMENİN SONUÇLARI
• Daha sorumlu hizmet	• İhtiyaçları karşılama konusunda sınırlı yetki
• Sorunların hızlı çözülmesi	• Şikayetlerin yönetim tarafından yavaş çözülmesi
• Yüksek müşteri memnuniyeti	• Yeni müşteri kazanmak için yüksek maliyet
• Yüksek motivasyonlu personel	• Motivasyonu düşük personel
• Stabil çalışanlar	• Yüksek personel devir hızı
• Yüksek verimlilik	• Düşük verimlilik
• Düşük personel maliyeti	• Düşük ücret, yüksek personel maliyeti
• Yüksek kalite	• Düşük kalite
• Yüksek kazanç	• Düşük kazanç

Kaynak: Nuray Tetik, 2015, Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7.3, s. 412.

Özetleyecek olursak, konaklama işletmelerinde personel güçlendirme yoluyla çalışanlara daha çok karar verme yetkisi ve inisiyatif kullanabilme imkanı verilmelidir. Yetkiyle donatılmış ve bu konuda eğitilmiş çalışanların motivasyonu artacak ve daha verimli çalışacaklardır. Ortaya çıkabilecek müşteri problemlerini anında çözüme kavuşturabileceklerdir. Aksi takdirde müşteri tatmini azalacak veya sorun daha da büyüyecektir. Çalışanların yetki ve inisiyatif kullanamaması sebebi ile sorunlar üst yönetime taşınacak ve bu da çözüm sürecini uzatacaktır. Bu durum müşteri memnuniyetsizliğine ve dolayısıyla müşteri kaybına sebep olacaktır. Oysa güçlendirilmiş çalışanlar ile müşteriye daha kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirilecek, sorunlar kısa sürede çözüme kavuşturulacak, bu sayede müşteri memnuniyeti ve

sadakati de sağlanmış olacaktır. İşletmenin karlılığı artacak ve en önemlisi rekabet üstünlüğü elde etmiş olacaktır.

2.5.2. Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin nemi

Son yıllarda çalışanların ve müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin değişmesi ve rekabetin yoğunlaşması, bu ortamda varlığını sürdürme mücadelesi veren işletmeleri zm yolları aramaya sevk etmektedir. İşletmeler kendileri dışında gelişen olaylarla baş edebilmek için kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek bir unsur olarak gördükleri personeli güçlendirme uygulamalarına önem vermekteler (Aras, 2013: 53).

Konaklama işletmeleri hizmet üreten ve arz eden işletmeler olduğu için insan unsuru oldukça önemlidir. Hizmet işletmelerinde otomasyona çok fazla gidilemediği için personel güçlendirme anlayışı da aynı oranda önem taşımaktadır. Hizmetlerin direkt olarak insan ile üretilmesi ve sunulması güçlü çalışanlara gereksinim duyulması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri bakımından personel güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirmeleri konaklama işletmelerine büyük bir avantaj sağlayacaktır (Kara ve avuş, 2014: 483).

Konaklama işletmelerinde istihdam kaliteli işgücüne yönelik olmalıdır. Ucuz ve niteliksiz işgücü uzun vadede işletmeler için zarara dnrecektir. Personelin eğitimi yetersizse bile kısa sürede eğitime tabi tutularak işin içeriği, yapılış şekilleri ve önemi konusunda eğitilmelidir. Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışanların davranış biçimleri de önemlidir. Saygı, nezaket, güler yüz, içtenlik, yardımseverlik ve anlayış gibi özellikler müşterilerin psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında etkili olacaktır (ztk ve Seyhan, 2015: 123).

Konaklama işletmelerinde çalışanların psikolojik açıdan güçlendirilmesi de oldukça önemlidir. Müşteriler ile doğrudan ve yoğun temas içinde olan personelin olağan ya da sıradışı müşteri sorunları ile başdebilmeleri öncelikle bu konuda psikolojik olarak hazır olmalarına bağlıdır. Psikolojik açıdan motive edilmiş, yetkilerle donatılmış personel problemlerin üstesinden daha rahat gelebilecektir (Baş, 2004: 74).

İşlerinde gçlendirildiklerini hisseden personellerin daha az gerginlik yaşadıkları ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bilinen bir gerçektir. Yapılan araştırmalarda kendi kararını kendisi verebilen personelin performansının daha yüksek olduğu tespit

edilmiştir. Dolayısıyla personel güçlendirme; iş görenlerin motivasyonunu, iş tatminlerini ve işletmeye olan güvenlerini artırarak onlara önemli yararlar sağlamaktadır. Üst düzey çalışanlarda kontrol fonksiyonunun yerine zamanlarını işletmenin vizyonunu, misyonunu ya da stratejisini belirleyerek değerlendirebileceklerdir. Bu bakımdan personel güçlendirme, müşteri memnuniyetinin anında sağlanmasına ihtiyaç duyan konaklama işletmelerinde önemle üzerinde durulan bir konu olmuştur (Demirbilek ve Türkan, 2006: 62).

Konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin tercih edilme sebepleri şunlardır (Zencir, 2004: 63-64):

- Müşteri ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanması
- Sorunların hızlı bir şekilde çözülmesi
- Personelin işine hakim olması
- Güçlendirilmiş çalışanların daha etkili hizmet vermesi sonucu müşteri memnuniyetinin artması
- Çalışanların iş tatminini sağlaması
- Müşterilere daha kaliteli hizmet sunumu sağlaması
- Kararların hızlı alınması
- Personelin kişisel gelişimini sağlaması

Konaklama işletmeleri açısından personel güçlendirme, rekabet avantajı sağlamak açısından da oldukça önemlidir. Müşterilerle doğrudan iletişim kuran bölümler açısından, müşteri isteklerinin daha hızlı yerine getirilmesi, müşteri sorunlarına daha hızlı bir şekilde müdahale edilmesi önemlidir. Güçlendirilmiş personel sorunların çözümünde elinden geleni yapabilmeli ve tüm kaynakları kullanabilmelidir. Personel güçlendirme, müşterilere çok daha etkili bir hizmet verebilmesi ve müşteri tatmini açısından önemlidir. Ayrıca hizmet kalitesi, müşteri bağlılığı ve personelin örgüte bağlılığı açısından da oldukça önemlidir. Personel işin sahibi olduğunu hissettiğinde sorumluluk duygusu artacak ve işini daha anlamlı bulacaktır. Güçlendirilen personel müşteri ilişkilerinde daha samimi ve sıcak olacaktır (Şahin, 2007: 36).

Müşterilerle iyi ilişkiler kurulması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmenin kar sağlaması, rekabet üstünlüğünü koruması ve varlığını sürdürmesi açısından önemlidir. Tatmin olmamış müşteri tatmin olmuş müşteriye oranla çevresini daha

yüksek düzeyde olumsuz yönde etkileyebileceği için konaklama işletmeleri açısından müşteri tatmininin ne derecede önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmesinden aldığı hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin yapacağı olumsuz tanıtımlar işletmenin imajına zarar verecektir (Müdüt, 2009: 77).

Görüldüğü üzere konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları hem işletme hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından fayda sağlamaktadır. Güçlendirilen personel kendini yaptığı işin uzmanı olarak görmektedir ve iş ile ilgili stres ve kaygıları azalmaktadır. İşe ve işletmeye bağlılığı artan çalışanlar müşteriler ile daha iyi ilişkiler kurmakta, daha hızlı daha kaliteli hizmet sunarak müşteri tatminini ve sadakatini sağlamaktadır. Yöneticiler de çalışanları sürekli kontrol etmek yerine işletmenin amaç ve hedefleri ile ilgili konular üzerine yoğunlaşabilmektedirler. Etkili bir personel güçlendirme uygulamasının sonucu olarak işletme karlılığını artırmakta ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

2.5.3. Personel Güçlendirmeyi Uygulan Konaklama İşletmelerinden Örnekler

İsviçre'deki Radisson Otelleri'nde tüm odalarda 'Bahane Yok' yazılı broşürler bulunmaktadır. Bu broşürlerde en üst seviyede çalışıyor olması gereken ve arızalansa bile 1 saat içerisinde onarılması gereken 12 özellik yazılıdır. Problemin çözülemediği durumlarda müşteri başka bir odaya taşınmakta, boş oda yok ise müşteriden oda ücreti alınmamaktadır. Bu sayede personel nasıl davranması gerektiğini, müşteriler ise nelerin garanti altında olduğunu bilmektedirler (Tetik, 2015: 412).

MARRIOTT, otelcilik alanında personel güçlendirmeyi en iyi uygulayan işletmelerden biridir. Marriot, Marriot oteller zinciri ve Ritz Carlton Hotel adında dünya çapında iki otel zincirine sahiptir (Seçgin, 2007: 50). Akıncı'ya göre (2002: 4) kurumsallaşmış konaklama tesislerine verilebilecek en iyi örneklerden bir tanesi olan zincir oteller grubu Ritz Carlton, personelinin "Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendiler" olarak tanımlamaktadır. Bu ifade Ritz Carlton'un personeline verdiği önem ve değer bir göstergesidir.

Glasgow'da bulunan Marriott Oteli'nde üst yönetim, çalışanlara personel güçlendirmenin avantajları ve dezavantajlarının yer aldığı bir anket uygulamıştır. Anketten elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların güçlendirme ile ilgili olumlu tutum içerisinde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. İş tatmini ve hizmet kalitesini

artırması, hızlı karar alma ve çalışanların gelişimini desteklemesi personel güçlendirmenin avantajları olarak görülürken, etkin bir iletişim sisteminin olmaması, kesin sınırlarla belirlenmeyen görevler ve çalışanların iş yükünü artırması da dezavantajları olarak görülmektedir (Tetik, 2015: 412).

Walt Disney Dünyasındaki Hilton Oteli'nde, müşteriler ile yaşanabilecek sorunların çözümünde ve müşteri şikâyetlerinin giderilmesinde çalışanların aynı biçimde davranmaları için her birine yapılandırılmış bir karar verme rehberi verilmektedir (Şahin, 2007: 36). Kanada'nın Richmond şehrindeki Delta Airport Inn'de müşterilerin kat hizmetleri ile ilgili bir memnuniyetsizlik yaşamaları durumunda önbüro personeli müşterilere ücretsiz konaklama imkanı sunabilmektedirler. Yine Hampton Inn Oteli de misafirlerine yüzde yüz memnuniyet vaat etmekte ve memnun olmayan misafirlerine ücretsiz geceleme olanağı sunmaktadır. Çalışanlar vaat edilen bu memnuniyeti sağlamak için sıkı bir eğitime tabi tutulmakta ve inisiyatif kullanabilmektedirler. Bu otelde, güçlendirme sayesinde 7000'e yakın çalışanın işe ve işletmeye bağlılığının ve iş tatminlerinin de arttığı belirtilmiştir (Tetik, 2015: 412).

Hizmet kalitesi açısından en iyi otel uygulamaları arasında bulunan Ritz-Carlton Hotel, The Inn at Essex, Windsor Court Hotel ve Carlson Hospitality Worldwide da personel güçlendirme uygulamalarındaki başarılarıyla bilinmektedirler (Şahin, 2007: 37). Çalışan personelin iş tatmini bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önem arz etmektedir. Özellikle konaklama hizmetinde bulunan işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi adına güçlendirilmiş nitelikli personelin etkisi çok daha önemli bir rol oynamaktadır (Akıncı, 2002: 4).

2.6. Konaklama İşletmelerinin Uyguladıkları Diğer Modern Yönetim Teknikleri

Değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği dünyaya uyum sağlayabilmek ve modern yönetim tekniklerinin gereklerini yerine getirebilmek için konaklama işletmelerinin yapmaları gerekenlerden ilki vizyon ve misyonunu ortaya koyarak hizmet stratejilerini belirlemektir. İşletmeler müşterilerine hizmet sunarken toplam kaliteyi hedef almalı, daha kaliteli hizmet sunabilmek için çalışanlarını eğitmelidir. Benchmarking ile sektörün en iyilerini tespit etmeli, kendisine örnek almalı ve onun tekniklerini geliştirerek uygulamalıdır. Değişim mühendisliğini uygulayarak radikal değişiklikler yapabilmeli, öğrenen organizasyon olarak öğrenmenin sonsuz bir süreç olduğunu

unutmamalıdır. Konaklama işletmeleri kendilerine özgü bir organizasyon iklimi yaratmalı, kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak uygulamaları araştırmalı ve bu uygulamaların güvenilirliğini kontrol etmelidir. Özellikle teknolojik gelişmeleri yakından izlemelidirler (Kara ve Çavuş, 2014: 478). Konaklama işletmelerinde Personel Güçlendirme dışında aşağıda ayrıntılı bir şekilde yer verilen yönetim teknikleri de uygulanmaktadır.

2.6.1. Toplam Kalite Yönetimi

Literatürde kaliteyle ilgili pek çok tanım mevcuttur ancak genel kabul görmüş bir tanım olarak; ‘Kalite, müşterilerin mal ve hizmetlerden beklentilerinin karşılanması hatta daha fazlasının verilmesidir.’ diyebiliriz. Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin iç ve dış müşterilerinin memnuniyetini esas alan, çalışanların yetkilendirilmesi, bilgilendirilmesi ve takım çalışmasıyla sürekli iyileştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır (Baş, 2004: 33-34).

Rekabetin sürekli ve hızlı bir şekilde arttığı günümüz koşullarında kalite, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamalarının olmazsa olmaz koşulu haline gelmiştir. Ayakta kalmak isteyen işletmeler nereden başlayacaklarını, kalite için nasıl planlar yapacaklarını, çalışanlarını bu konuda nasıl bilgilendireceklerini ve organize edeceklerini, bu yolda ne gibi yenilikler benimseyeceklerini ve nelerden ödün vereceklerini, kaliteyi nasıl yerleştireceklerini ve nasıl sürekli geliştireceklerini yani kısaca ifade etmek gerekirse kaliteyi nasıl yöneteceklerini öğrenme yönünde çabalamaktadırlar. Etkin bir toplam kalite yönetimi için bunu yapmak zorundadırlar (Karayılan, 2004: 43-44).

Konaklama işletmeleri açısından ele aldığımızda toplam kalite yönetimi; müşterilerin var olan veya gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürün ve hizmetlerin üretilmesi, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan bir strateji aracıdır (Kara ve Çavuş, 2014: 478).

Tüketicilerin kalite algıları ürün ya da hizmete göre farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle kalitenin sahip olduğu sekiz boyutu ve özellikleri aşağıdaki gibidir (Oğan, 2015: 26-27):

- **Performans:** Ürün veya hizmetin temel faaliyet özellikleri, ürünün fonksiyonlarını yerine getirme niteliğidir.

- **Özellikler:** Ürünü veya hizmeti kullanıcı için daha çekici hale getiren, ürünün temel özelliklerinin yanı sıra artı özellikleridir.
- **Güvenirlilik:** Bir ürünün kullanılmaya başladıktan sonra kendisine biçilen ömür içerisinde beklenen fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmemesidir. Ürünün kullanım ömrü boyunca bakım-onarım maliyetleri arttıkça daha da önem kazanan bir özelliktir.
- **Uygunluk:** Ürün veya hizmetin, önceden belirlenen standartları karşılmasıdır.
- **Dayanıklılık:** Ürünün kullanılabilir ömrünün uzunluğudur.
- **Hizmet Görürlük:** Ürün bozulduğu zaman çok hızlı, kolay ve güvenilir bir şekilde tamir edilebilmesi özelliğini ifade etmektedir.
- **Estetik:** Ürünün çekiciliği ve duylara hitap edebilme yeteneğidir. Bireyin beş duyu organı ile verdiği tepkiler kişisel tercihlerini göstermektedir. Ürünün rengi, ambalajı veya biçimi performansını etkilemez ancak müşterilerin zevklerine dair estetik özellikler olarak nitelendirilir.
- **Algılanan Kalite (İtibar):** Estetik boyutu gibi öznel olarak algılanan bir özelliktir. Başka bir ifade ile ürünün geliştirdiği imajdır.

2.6.2. Değişim Mühendisliği

Değişim en basit şekilde, herhangi bir şeyin düzeyini değiştirmek şeklinde ifade edilebilir. Küreselleşme, bilgi çağının hızlı ilerlemesi, insan beklenti ve isteklerinin çeşitlenmesi ve küresel anlamda hizmet sunan işletmelerin bu beklentilere cevap verebilmesi, oluşan rekabet ortamında belirlenen hedeflere ve gerçekleştirilmek istenen vizyona ulaşabilmesi için bilgi teknolojilerindeki değişimin işletmeler tarafından takip edilmesi ve işletme entegrasyonunun en kısa sürede gerçekleştirilmesi için değişim zorunluluk arz etmektedir (Akçakaya ve Yücel, 2007: 3).

Değişim mühendisliği; işletmelerin bilgi teknolojilerinden yararlanarak bütün iş yapma şekillerini ve süreçlerini gözden geçirerek yeniden yapılandırma yoluna gitmesidir. İşletmeler bu sayede yoğun rekabet koşullarına ayak uydurabilmeyi, kaliteli, hızlı ve ucuz hizmet sunabilmeyi amaçlamaktadırlar. Bu yapılandırma, sürekli ve küçük gelişmeleri değil, köklü ve büyük değişiklikleri kapsamaktadır (Aladağ, 2005: 9).

Değişim mühendisliği, şirket içerisinden ya da dışarıdan atanan kişiler tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle, değişim mühendisliğinden şirket çalışanları ve insan kaynakları bölümünün önemli rolü vardır (Yeşil ve Güven, 2011: 277).

Değişim mühendisliğindeki iki önemli problem değişime direnç ve teknolojik sınırlamalardır. İnsanlar değişime direnirler, örgütsel direnç ise bundan çok daha fazladır. Teknik engeller ise sistem ve altyapı sınırlamalarıdır. Teknik ve beşeri konular bir arada ele alınmazsa değişim mühendisliği uygulamaları başarılı olmayacaktır (Akın, 2005: 91).

İnsandan kaynaklanan problemin çözümü için, bireylere daha fazla hareket serbestisi verilmelidir. Ayrıca değişim, üst yönetim tarafından çalışanlara en iyi şekilde anlatılmalıdır (Akın, 2005: 91; Yeşil ve Güven, 2011: 277).

2.6.3. Öğrenen Organizasyonlar

Örgütsel bir faaliyet olarak öğrenme, topluluk içi etkileşim ve bireysel çabaların bir birleşimi olarak ifade edilebilir. İfadeden yola çıkılarak örgütsel öğrenme, örgüt dahilindeki bireyler arasındaki ilişkilerde yerleşmiş bir süreç olup, örgütsel öğrenmede daha üstün bir performans sergileyerek sonucunda da rakiplerine göre daha başarılı olan işletmeler öğrenen organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 99-100).

Artan rekabet koşulları, hızla gelişen teknoloji ve ticaretin sınırlar ötesine taşınması işletmelerde çalışan personelin eğitimini ve gelişimini sürekli kılmayı gerektirmektedir. Bu durum günümüz işletmelerini pazarda varlığını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için öğrenen organizasyonlar olmaya zorlamaktadır (Öneren, 2008: 165).

Öğrenen organizasyonlar, işletme üyelerinin gelişimini teşvik eden, öğrenmeyi işletmenin verimliliğini, kalitesini ve başarısını artırmak için bir güç olarak kabul eden, bu nedenle öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden, destekleyen ve buna olanak sağlayan organizasyonlardır. Organizasyonel öğrenme, işletmelerin sorunlarına çözüm önerileri geliştirmelerine, yeni fikirler sunabilmek için kapasitelerini artırmalarına katkı sağlar. Öğrenen organizasyonlar; yaratıcılık, bilgiyi kazanma, nakletme ve dağıtma konusunda

kabiliyetli ve yeni bilgi için davranışlarında yenilik ve değişiklik yapan organizasyonlardır (Karayılan, 2004: 78).

2.6.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Dış kaynaklardan yararlanma; müşteriye yönelik değer oluşturulmasında yer alan değişik işletmelerin, faaliyetlerini koordineli bir şekilde yürütmeleri amacıyla işbirliği yapmalarıdır (Baş, 2004: 39).

Globalleşen dünya sisteminin bir sonucu olan hızlı değişim ve rekabet koşullarında var olmak isteyen işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri adına yerel ve dışsal kaynaklar olmak üzere her değişimi kendi hizmet sektörüne uygulayabilmesi ve rekabet ortamında rakip işletmelerle aynı seviyeye gelebilmesi hatta o işletmeleri geride bırakabilmesi adına dış kaynaklardan yararlanması zorunluluk arz etmektedir (Koçel, 2014: 450).

Dış kaynaklardan yararlanma sırasında zaman zaman sorunlar ortaya çıkabilir. Kısa vadede işletmelerin birbirleri ile iletişim kurmaları ve sorunsuz bir iş akışının sağlanması zor olabilir. Uzun vadede ise, belli başlı tedarikçilere bağımlılığın artması ana işletme açısından önemli bir dezavantaj olabilir (Baş, 2004: 40).

Günümüzde pek çok işletme gibi konaklama işletmeleri de esas faaliyet alanları dışındaki konularda, dış kaynak kullanımından yararlanmaktadır. Ancak dış kaynak kullanımı gerçekleştirilirken avantajları kadar dezavantajları da göz önünde bulundurulmalı ve ayrıntılı bir analiz yapılarak dış kaynak kullanımına karar verilmelidir. Ayrıca dış kaynak kullanımından beklenen faydanın sağlanabilmesi için dış kaynak kullanımının doğru ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, işletme ve personeli tarafından benimsenmesi gerekir (Öncü ve Işkın, 2009: 144).

2.6.5. Küçülme (Downsizing)

Örgütsel küçülme; bir işletmede üst yönetimin karar alma ve strateji uygulama yolu ile çalışanların sayısını, maliyetleri ve işleri azaltması anlamını taşımaktadır. Bu süreç, genellikle pazarda bir darboğazla karşılaşılması ya da böyle bir olasılığın ortaya çıkması sebebiyle zorunlu hale gelir (Barutçugil, 2004: 186).

Küçülme, çalışanların işten çıkarma, yıpratma veya erken emeklilik yoluyla sayılarını azaltma, örgütsel ünitelerin sayısını azaltma ya da yeniden yapılanma veya kademe azaltma yoluyla yönetim düzeylerini azaltma gibi farklı şekillerde gerçekleştirilmektedir (Oktaç, 2005: 160). Küçülme sürecinde işletme yöneticilerinin amaçları (Barutçugil, 2004: 186-187; Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006: 35) ;

- Maliyetleri düşürmek,
- Organizasyonel etkinliği geliştirmek,
- İletişimin etkinliğini artırmak,
- Çalışanların daha fazla sonuca odaklanmasını sağlamak,
- Organizasyonel süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- Daha fazla yetkilendirme sağlamak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
- Takım çalışması anlayışını yerleştirmek,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek,
- Rakipler karşısında konumunu ve pazar payını koruyabilmek,
- Daha üretken olmaktır.

İşletmeler küçülme yoluna giderek, bürokrasiyi azaltma, karar verme sürecini hızlandırma, iletişim ortamını iyileştirme, girişimci ruhu ortaya çıkarma ve verimlilik artışı sağlama gibi hedeflerini gerçekleştirmek istemektedirler. İşletmelerde pozisyon ve işlerin azalması küçülmenin bir sonucudur (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006: 35).

2.6.6. Kademe Azaltma (Delaying)

Kademe azaltma; işletmelerde karar merci olan yöneticiler ile işi yapan çalışanlar arasındaki mesafeyi kısaltmak amacıyla en alt kademe ve en üst kademe arasındaki kademe sayısının kademelerin ortadan kaldırılması yolu ile azaltılmasıdır (Örücü, 2003: 101). Kademe azaltma ile organizasyon yapıları daha basık ve yatay hale gelmekte, bu sayede hem Klasik teorinin temel kavramı olan 'yönetim alanı' genişletmekte, hem de yine Klasik teorinin 'yetki devri' kavramı yerine 'güçlendirme' kavramı ortaya çıkmaktadır (Gülcan, 2007: 100). Ara kademelerin kalkması ile işler çalışanlara tekrar paylaştırılmakta ve bu nedenle yaptıkları işler artmaktadır.

Kademe azaltmanın güçlendirilme ile birlikte kullanıldığı durumlarda personel misafir ile birebir iletişim kurma şansına sahip olacaktır bu durumun bir sonucu olarak

meydana çıkan herhangi bir olumsuzluk güçlendirilmiş personel ve müşteri tarafından çözülecektir. Bunun bir sonucu olarak zaman ve müşteri kazanan işletme rekabet ortamında daha etkili olarak avantaj sağlayacaktır (Koçel, 2014: 489).

İşletmelerde kademe sayısının çokluğu bilginin doğru olarak üst kademelere ulaşmasını engellemektedir. Kademe sayısı ne kadar az olursa iletişim de o derece sağlıklı olacaktır ve karar verme eylemi hızlı bir biçimde gerçekleşecektir (Dikmetaş Yardan, 2012: 6).

Kademe azaltma uygulamasının gerçekleştirilmesi ile birlikte üst yönetim müşterilerle daha yakın iletişim içerisinde olacaktır ve çalışanlarla doğrudan iletişim kurabilecektir. Bu sayede sorunlara daha kısa sürede cevap verilebilecektir. Yöneticiler işletmenin stratejik konulardaki yönetimine de daha fazla zaman ayırma imkanı bulacaklardır. Ayrıca orta kademelerin ortadan kalkması ile yönetim giderlerinde bir azalma ve maliyetlerde düşüş gözlemlenecektir (Gürbüz, 2012: 63).

2.6.7. Kıyaslama (Benchmarking)

Benchmarking; bir işletmenin kendi sektöründen ya da farklı sektörlerden alanında en iyi işletmelerle kendisini kıyaslaması sonucunda onların en iyi uygulamalarını kendisine örnek alarak işletmesinde uygulamasıdır. Bu yöntemle güncel değişimlere ayak uydurarak kalitesini, verimliliğini ve personel motivasyonunu artıran işletme dolayısıyla müşteri memnuniyetini de artırır, müşteri sadakati sağlar, rekabet gücünü artırır ve kendisine sektörde kalıcı bir yer edinir (Doğan ve Demirel, 2008: 2).

Benchmarking, işletmenin kendisini analiz etmesi sonucu zayıf yönlerini belirleyerek kendisini rakipleriyle, diğer sektörlerle ve dış pazarlardaki uygulamalar ile kıyaslayıp en iyilerini benimseyerek kendi işletmesine uyarlaması, eksikliklerini gidermesi ve zayıf yanlarını güçlendirmesi şeklinde gerçekleştirilir (Yüksel, 2003: 93).

Benchmarking, hile, yasadışılık ya da casusluk demek değil, iki işletmenin faaliyet ve yöntemleri hakkındaki bilgileri paylaşma konusunda önceden anlaşmış olması demektir. Her iki işletme de bu bilgi paylaşımından kazanç sağlamayı beklemektedir. Benchmarking işletmelere şu faydaları sağlar (Bedük, 2005: 113-115; Örucü, 2003: 100):

- En başarılı teknikleri tespit etme ve uygulama imkanı sağlar.
- Sahip olunan bilginin paylaşımını ve değişimini sağlar.
- İşletmede iyileştirme çalışmaları yapmak için yöneticilere yeni fikirler verir.

- İşletmelerde özendirici bir güç yaratır.
- Rekabet analizi ve pazar araştırması yapma imkanı sağlar.
- Müşteri tatminini sağlamaya yardımcı olur.
- Kalitenin iyileştirilmesini sağlar.

2.7.7. Şebeke Organizasyonlar

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin tek başlarına ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri neredeyse imkansızdır. Rekabetçi bir ortamda işletmelerin hayatta kalma şanslarını artırabilmeleri için diğer işletmelerle işbirliği yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Şebeke organizasyonlar, her biri belirli bir işletme fonksiyonunda ya da faaliyet alanında uzmanlaşmış bir örgütler ağının oluşturulması anlamına gelmektedir (Eraslan ve Bulu, 2011: 494).

Literatürde şebeke organizasyon kavramının çeşitli tanımları yer almaktadır. Bunlardan birine göre şebeke organizasyon; bir ürün veya hizmet üretebilmek için yapılması gereken faaliyetler ile gerekli kaynakları tek işletmede toplamak yerine farklı işletmelere dağıtmayı tercih eden organizasyonlardır. Başka bir tanıma göre; şebeke organizasyon hiyerarşik bir yapıya sahip olmayan, farklı işletmelerle işbölümü yapan ve karşılıklı etkileşim içinde olan işletmeler topluluğudur (Durak, 2006: 103).

Şebeke organizasyonlar, mal veya hizmet üretebilmek için işletmelerin aralarında işbölümü yaparak uzun vadeli bir işbirliğini amaçlamaları sonucu ortaya çıkan organizasyonlardır. Bu işletmelerin arasında üstünlük yoktur, yalnızca bazı anlaşmalarla kendi aralarında iş paylaşımı yaparak mal ve hizmetlerin üretimi ve satışı hususlarında işbirliği yoluna giderler (İraz, 2005: 220).

Şebeke organizasyonlar, müşteri tatminine ve işletmelerin temel faaliyet alanlarına yoğunlaşmalarına yönelik çalışanların kendi uzman oldukları işleri yapmalarına, yöneticilerin de günlük işler yerine işletme amaç ve hedeflerine yönelmelerine imkan sağlamaktadır. Ayrıca kaynaklar en uygun hale getirilerek etkin zaman kullanımı tekniklerine de olanak sağlamaktadır. Şebeke organizasyonlar, klasik organizasyon yapılarının tersine, emir-komuta ve kademelerinin oldukça az sayıda olduğu, yani hiyerarşik kademeleşmeden uzak yatay bir ilişki ağının bulunduğu birimlerden oluşmaktadır (Eraslan ve Bulu, 2011: 495-496).

BÖLÜM III: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ: İSTANBUL İLİ ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı; konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının ne derece etkin ve verimli gerçekleştirildiğini tespit etmek ve bu uygulamaların konaklama işletmeleri açısından önemini irdelemektir. Bunun yanı sıra, demografik özelliklere göre konaklama işletmesi yöneticilerinin personel güçlendirme algılarının değişkenlik gösterip göstermediğini incelemek ve personel güçlendirme uygulamaları bakımından yıldızlı otel işletmeleri arasında karşılaştırma yapmak çalışmanın diğer önemli amaçlarıdır.

Literatür incelendiğinde, konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmaların 4 ve 5 yıldızlı yani büyük ölçekli otel işletmeleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu çalışmada 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri personel güçlendirme faaliyetlerini uygulama düzeyleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu bakımdan çalışmanın, küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları hakkında fikir sahibi olunması açısından farklı bir çalışma olduğu ve önem arz ettiği düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntem ve Kısıtlılıkları

Çalışma nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır ve kısa sürede büyük miktarda veriye ulaşabilmek için nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anketler İstanbul İl'inde faaliyette bulunan 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerine uygulanmıştır. Anket tekniği ile elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Verilerin dağılımları Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile kontrol edilmiş ve normal dağılıma sahip olmadıkları belirlenmiştir. Bu nedenle çalışmada parametrik olmayan analiz tekniklerinden ikili karşılaştırmalar için Mann Whitney U, üç ve daha fazla karşılaştırmalar için ise Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Bunların dışında çalışmada tanımlayıcı istatistikler, yüzde ve frekans analizi ve Bonferroni testi de kullanılmıştır.

Çalışma esnasında bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Çalışmanın İstanbul İl'inde ve otel işletmesi yöneticileri ile gerçekleştirilmek istenmesi, şehir otellerinin her sezon yoğun olduğu düşünüldüğünde bir sınırlılık oluşturmuştur. Yöneticiler yoğun olduklarını

belirterek ankete zaman ayırmak istememişlerdir. Ayrıca anket tekniğinin zaman ve maddi sınırlılıkları da mevcuttur.

3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren; araştırma konusunu oluşturan öğeleri içeren, örneklemin seçildiği ve araştırmacının araştırma sonuçlarını genellemek istediği bir yapıdır. İki çeşit evrenden bahsedilmektedir. Bunlardan biri, araştırmacı tarafından herhangi bir sınırlılığın olmadığı durumlarda benimsenebilecek, ulaşılması zor hatta imkansız olan ‘ideal evren’dir. Diğeri ise, araştırmacının bazı sınırlılıkları dikkate alarak oluşturduğu, ideal evrenin tüm özellikleri temsil eden ve ulaşılabilen ‘gerçekçi evren’dir. Gerçekçi evreni, örneklemin seçileceği evren olarak da ifade edebiliriz (Özen ve Gül, 2007: 395; Altunışık ve diğeri, 2012: 132-133).

Araştırmanın gerçekçi evrenini İstanbul İl’inde faaliyette bulunan 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. İstanbul turizm potansiyeli ve konaklama endüstrisi açısından ülkemizin en önemli şehirleri arasındadır. Çalışmada gerçekçi evren olarak İstanbul’un seçilmesinin sebebi çok sayıda yıldızlı otel bulunması, dolayısıyla daha fazla veriye ulaşılabilmesinin düşünülmesi ve araştırmacıya araştırma sahası olarak en yakın bölgede bulunmasıdır.

İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü’nün 2016 Ocak ayı Turizm İstatistikleri Raporu’na göre İstanbul’da 123’ü 5 yıldızlı, 155’i 4 yıldızlı, 156’sı 3 yıldızlı, 50’si 2 yıldızlı ve 11’i 1 yıldızlı toplam 495 otel işletmesi bulunmaktadır. Evreni temsil düzeyine sahip örneklemin seçiminde olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Otel işletmeleri ile yapılan görüşmeler doğrultusunda ortalama 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde 7, 3 yıldızlı otel işletmelerinde 3, 1 ve 2 yıldızlı otel işletmelerinde 2 yönetici bulunduğu öngörülerek evren sayısı 2536 olarak belirlenmiştir. Sekaran’ın (1992) belirlediği ölçütlere göre 2400 evren sayısı için 331, 2600 evren sayısı için ise 335 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmektedir (Altunışık ve diğeri, 2012: 137). Buradan örnek kütlemin evreni temsil yeteneğine sahip olabilmesi için 331 ile 335 arasında anket sayısının yeterli olacağı öngörülmüştür. Geri dönmeyecek ve eksik kodlama gibi değerlendirmeye alınamayacak derecede eksik ve hatalı veriler içeren anketlerin olabileceği düşünülerek olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılarak 400

anket dağıtılmış, 67 anket eksik veriler ve geri dönüş yapılmaması sebebiyle değerlendirilmeye alınamamış, kalan 333 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

3.2.2. Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçek

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ölçek geliştirmek için Zencir'in (2004) 'Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme', Aras'ın (2013) 'Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması', Müdüt'ün (2009) 'Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi' yüksek lisans tez çalışmalarının ve Pelit'in (2011) 'Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması' çalışmasının anketlerinden yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket daha önce geçerliliği test edilmiş anketlerden yararlanılarak oluşturulduğu için pilot uygulama yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Anketler iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde otel işletmesi yöneticilerinin personel güçlendirme ile ilgili tutumlarını ölçmeye yönelik 31 adet 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise yöneticilerin demografik özellikleri, işletmedeki konumları, çalışma süreleri ve otel işletmesinin sınıfı ile ilgili sorular yer almaktadır.

Birinci bölüm karar verme, yetki ve sorumluluk, iletişim ortamı, ödüllendirme ve geri besleme, motivasyon, katılım, eğitim ve gelişim, güven ve destek, takım çalışması, kaynak ve bilgi paylaşımı gibi personel güçlendirmenin temel unsurlarını içeren, yöneticilerin bu konulardaki tutumlarının öğrenilmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Katılımcılardan, 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış her bir soru için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkkı işaretleyerek katılım derecelerini belirtmeleri istenmiştir (① Kesinlikle katılıyorum, ② Katılıyorum, ③ Kararsızım, ④ Katılmıyorum, ⑤ Kesinlikle katılmıyorum). Demografik sorular ise anketin uygulandığı otellerdeki yönetici profilini ortaya çıkarmaya yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki konum ve çalışma süresi gibi sorulardan ve otel işletmesinin sınıfını öğrenmeye yönelik bir sorudan oluşmaktadır.

Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırma için 400 anket (120 adet 5 yıldızlı, 150 adet 4 yıldızlı, 90 adet 3 yıldızlı, 30 adet 2 yıldızlı ve 10 adet 1 yıldızlı) dağıtılmış ve 333

anket (109 adet 5 yıldızlı, 113 adet 4 yıldızlı, 78 adet 3 yıldızlı, 26 adet 2 yıldızlı ve 7 adet 1 yıldızlı) değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 3
Otel İşletmesinin Sınıfına Göre Değerlendirmeye Alınan Anket Sayıları

Otel İşletmesinin Sınıfı	Dağıtılan Anket Sayısı	Değerlendirilen Anket Sayısı
5 Yıldız	120	109
4 Yıldız	150	113
3 Yıldız	90	78
2 Yıldız	30	26
1 Yıldız	10	7
Toplam Anket Sayısı	400	333

3.2.3. Verilerin Analiz Yöntemi ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın amacı ve çalışmanın önemi açısından analizi yapılmak üzere temel bir hipotez oluşturulmuştur. İfade edilen temel hipotez o soru grubunda yer alan tüm değişkenlerin her biri için ayrı ayrı hipotezler içermektedir.

H₁: Yöneticilerin demografik özellikleri ile personel güçlendirme algı düzeyleri arasında ilişki vardır.

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde SPSS for Windows 23 paket program kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle veri toplama aracının güvenilirliği Cronbach Alpha ve Split Half yöntemleri kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,884; Spearman Brown Coefficient katsayısı ise 0,866 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerinin yorumlanmasında dikkate alınan ölçütler şu şekildedir (Kayış, 2005: 405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Cronbach Alpha katsayısının 0,884 olarak hesaplanması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Verilerin dağılımları Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile kontrol edilmiş ve verilerin normal bir dağılıma sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle çalışmada parametrik olmayan analiz tekniklerinden ikili karşılaştırmalar için Mann Whitney U, üç ve daha fazla karşılaştırmalar için ise Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır. Çalışmada anlamlılık düzeyi $\alpha=0,05$ (%95 güven aralığı) olarak alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Anket çalışmasının ikinci bölümünde yer alan ve örnekleme oluşturan otel işletmesi yöneticilerinin demografik özellikleri, işletmedeki konumları, çalışma süreleri ve otel işletmesinin sınıfı ile ilgili 11 sorunun bulgularına ilişkin sonuçlar tablo 4'te verilmiştir.

Katılımcıların çoğunluğunu 226 (% 67,9) kişi ile erkekler oluşturmaktadır. Bayan katılımcıların sayısı ise 107 (% 32,1) kişi ile erkek katılımcıların neredeyse yarısı kadardır.

Katılımcıların 27 (% 8,1) 'si 26-35 yaş aralığında, 281 (% 84,4) 'i 36-45 yaş aralığında, 25 (% 7,5) 'i ise 46-55 yaş aralığındadır. Bu oranlardan anlaşıldığı üzere ankete katılan işletmelerdeki yöneticilerin büyük çoğunluğu 36-45 yaş aralığında yani orta yaşlı kişilerdir. Anket formunda '18 ve altı', '19-25' ve '56 ve üzeri' seçenekleri bulunmasına karşın bu yaş aralıklarında katılımcı bulunmamaktadır.

Medeni durumları incelendiğinde katılımcıların 199 (% 59,8) 'unun evli, 134 (% 40,2) 'ünün bekar olduğu görülmektedir.

301 (% 90,4) katılımcı lisans, 32 (% 9,6) katılımcı ise yüksek lisans eğitimi almıştır. Anket formunda eğitim durumu ile ilgili yer alan soruda 'ilkokul', 'ortaokul', 'lise', 'önlisans' ve 'doktora' seçenekleri bulunmasına karşın bu eğitim düzeylerine sahip katılımcılar bulunmamaktadır. Buradan katılımcıların eğitilmiş kişilerden oluştuğunu anlıyoruz.

Katılımcıların 278 (% 83,5) 'i turizm eğitimi almış, 55 (% 16,5) 'i turizm eğitimi almamıştır. Görüldüğü üzere örneklemin büyük çoğunluğunu turizm eğitimi almış katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 4
Katılımcıların Demografik Özellikleri

		F	%
Cinsiyet	Erkek	226	67,9
	Kadın	107	32,1
	Toplam	333	100
Yaş	26-35	27	8,1
	36-45	281	84,4
	46-55	25	7,5
	Toplam	333	100
Medeni durum	Evli	199	59,8
	Bekâr	134	40,2
	Toplam	333	100
Eğitim durumu	Lisans	301	90,4
	Yüksek Lisans	32	9,6
	Toplam	333	100
Turizm eğitimi aldınız mı?	Evet	278	83,5
	Hayır	55	16,5
	Toplam	333	100
Oteldeki bölümünüz	Ön Büro	11	3,3
	Kat Hizmetleri	15	4,5
	Yiyecek-İçecek	17	5,1
	Pazarlama	62	18,6
	Satın Alma	152	45,6
	İnsan Kaynakları	50	15
	Muhasebe-Finansman	24	7,2
	Diğer	2	0,6
	Toplam	333	100
Oteldeki göreviniz	Alt Kademe Yönetici	235	70,6
	Orta Kademe Yönetici	96	28,8
	Üst Kademe Yönetici	2	0,6
	Toplam	333	100
Sektörde çalışma süreniz	1-5 yıl	2	0,6
	6-10 yıl	156	46,8
	11-15 yıl	120	36
	16 yıl ve üzeri	55	16,5
	Toplam	333	100
Mevcut oteldeki çalışma süreniz	1 yıldan az	12	3,6
	1-5 yıl	162	48,6
	6-10 yıl	158	47,4
	11-15 yıl	1	0,3
	Toplam	333	100
Mevcut pozisyondaki çalışma süreniz	1 yıldan az	84	25,2
	1-5 yıl	131	39,3
	6-10 yıl	27	8,1
	11-15 yıl	40	12
	16 yıl ve üzeri	51	15,3
	Toplam	333	100
Çalıştığınız otel işletmesinin sınıfı	1 Yıldız	7	2,1
	2 Yıldız	26	7,8
	3 Yıldız	78	23,4
	4 Yıldız	113	33,9
	5 Yıldız	109	32,7
	Toplam	333	100

Oteldeki bölümlerine göre katılımcıların çoğu 152 (% 45,6) kişi ile satın alma departmanında çalışmaktadır. Bunu 62 (% 18,6) kişi ile pazarlama departmanı ve 50 (% 15) kişi ile insan kaynakları departmanı takip etmektedir. Bunların dışında 11 (% 3,3) kişi ön büro, 15 (% 4,5) kişi kat hizmetleri, 17 (% 5,1) kişi yiyecek-içecek, 24 (% 7,2) kişi muhasebe-finance ve 2 (% 0,6) kişide diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Görevleri itibariyle 235 (% 70,6) katılımcı alt kademe yönetici, 96 (% 28,8) katılımcı orta kademe yönetici ve 2 (% 0,6) katılımcı üst kademe yöneticidir.

Sektörde çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların 2 (% 0,6) 'si 1-5 yıl arasında, 156 (% 46,8) 'sı 6-10 yıl arasında, 120 (% 36) 'si 11-15 yıl arasında ve 55 (% 16,5) 'i 16 yıl ve üzeri çalışmaktadır. 1 yıldan az çalışan katılımcı yoktur. Elde edilen bu oranlardan yöneticilerin çoğunun sektörde deneyimli kişiler olduğu anlaşılmaktadır.

Mevcut oteldeki çalışma süreleri incelendiğinde ise, 1 yıldan az çalışan katılımcı sayısı 12 (% 3,6), 1-5 yıl arasında çalışan katılımcı sayısı 162 (% 48,6), 6-10 yıl arasında çalışan katılımcı sayısı 158 (47,4), 11-15 yıl arasında çalışan katılımcı sayısı 1 (% 0,3) 'dir. 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcı yoktur.

Mevcut pozisyondaki çalışma sürelerine bakıldığında 84 (% 25,2) katılımcı 1 yıldan az süredir mevcut pozisyonlarında çalışmaktadır. 131 (% 39,3) katılımcı 1-5 yıl arasında, 27 (% 8,1) katılımcı 6-10 yıl arasında, 40 (% 12) katılımcı 11-15 yıl arasında, 51 (% 15,3) katılımcı ise 16 yıl ve daha fazla süredir mevcut pozisyonlarında çalışmaktadır.

Son olarak katılımcılardan 7 (% 2,1) 'si çalıştığı otel işletmesinin sınıfını 1 yıldız, 26 (% 7,8) 'sı 2 yıldız, 78 (%23,4) 'i 3 yıldız, 113 (% 33,9) 'ü 4 yıldız ve 109 (% 32,7) 'u 5 yıldız olarak belirtmiştir.

Tablo 5
Katılımcıların Personel Güçlendirme İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtların
Frekans Dağılımları

İFADELER	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. İşletmemizde, işle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verilir.	252	75,7	67	20,1	12	3,6	2	0,6		
2. Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilir.	198	59,5	94	28,2	28	8,4	13	3,9		
3. Çalışanlar başarıları ve performansları konusunda geri dönüş yapılarak	140	42	179	53,8	12	3,6	2	0,6		
4. İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır.	155	46,5	169	50,8	7	2,1	2	0,6		
5. Çalışanlar istedikleri anda yöneticilerle iletişime geçme imkânı bulurlar.	166	49,8	158	47,4	8	2,4	1	0,3		
6. Çalışanlara iş gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.	212	63,7	120	36	1	0,3				
7. Çalışanlar kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmeleri için teşvik edilir.	237	71,2	95	28,5	1	0,3				
8. Çalışanlara sahip oldukları bilgi ve yetenekleri tam olarak gösterebilmeleri için gerekli motivasyon sağlanmaktadır.	149	44,7	179	53,8	5	1,5				
9. Çalışanlar yaratıcı düşünme ve düşündüklerini ifade etme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilmektedirler.	185	55,6	137	41,1	11	3,3				
10. Başarısız olma ihtimaline rağmen çalışanlar yeni fikirleri denemeleri konusunda cesaretlendirilirler.	176	52,9	149	44,7	8	2,4				
11. Çalışanlar kendilerine güvenmeleri konusunda cesaretlendirilirler.	193	58	134	40,2	6	1,8				
12. Çalışanlara işle ilgili olarak karşılaştıkları problemlerin çözümünde destek verilir.	162	48,6	167	50,2	4	1,2				

Tablo 5'in devamı

13. İşle ilgili aldıkları kararlarda çalışanlara güvenilir.	147	44,1	172	51,7	13	3,9	1	0,3		
14. İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda izin verilmesine gerek kalmadan çalışanlar müdahale edebilirler.	141	42,3	162	48,6	21	6,3	9	2,7		
15. Yetki alanları içerisinde gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerin sorumluluğu çalışanlara bırakılır.	165	49,5	158	47,4	6	1,8	4	1,2		
16. Çalışanlara kendi çalışma alanlarıyla ilgili iş geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapma yetkisi verilir.	200	60,1	121	36,3	9	2,7	3	0,9		
17. İşletmede alınan kararlarda çalışanların fikirleri önemsenmektedir.	139	41,7	167	50,2	26	7,8	1	0,3		
18. Çalışanlar işletmenin geleceğine ilişkin kararlara katılmaktadır.	118	35,4	152	45,6	57	17,1	5	1,5	1	0,3
19. Yeni bir eleman alımı, çalışan bir elemanın terfisi vb. konularda çalışanların fikirleri sorulmaktadır.	131	39,3	131	39,3	58	17,4	13	3,9		
20. Çalışanlar her türlü müşteri ihtiyacına anında cevap verebilmektedir.	162	48,6	164	49,2	7	2,1				
21. Kişisel becerilerini iş yapış biçimlerine yansımaları konusunda çalışanlara fırsat verilir.	213	64	118	35,4	2	0,6				
22. İşletmede çalışanlar takım çalışmasıyla ortak hedeflere yönlendirilmektedirler.	165	49,5	162	48,6	6	1,8				
23. Çalışanlar başarı ve/veya başarısızlıklarının tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmeleri yönünde teşvik edilir.	156	46,8	169	50,8	8	2,4				
24. İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkındaki bilgiler çalışanlarla paylaşılır.	148	44,4	171	51,4	14	4,2				
25. İşletme içindeki önemli değişimler ve gelişmeler hakkında çalışanlar bilgilendirilir.	168	50,5	160	48	4	1,2	1	0,3		

Tablo 5'in devamı

26. Çalışanlar yeni yöntem, araç ve gereçler hakkında bilgilendirilir.	201	60,4	125	37,5	7	2,1				
27. İş ile ilgili olarak çalışanların ihtiyaç duydukları tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesine özen gösterilir.	181	54,4	149	44,7	3	0,9				
28. İşletmemizde güçlendirilen personel, müşteri memnuniyetini artırmaktadır.	169	50,8	159	47,7	5	1,5				
29. İşletmemizde güçlendirilen personel, müşteri sadakatini artırmaktadır.	154	46,2	175	52,6	4	1,2				
30. İşletmemizde güçlendirilen personel, müşteri değerini artırmaktadır.	175	52,6	154	46,2	4	1,2				

Tablo 5'te yöneticilerin personel güçlendirme ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans dağılımları görülmektedir. Bu tabloya göre, başarıların kutlanmasına önem verilir, çalışanlar başarıları ve performansları konusunda geri dönüş yapılarak bilgilendirilir, çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır, çalışanlar istedikleri anda yöneticilerle iletişime geçebilir, çalışanlara iş gerekleriyle ilgili eğitim verilir, çalışanlar yeni şeyler öğrenmeleri için teşvik edilir, çalışanlara bilgi ve yeteneklerini gösterebilmeleri için motivasyon sağlanır, çalışanlar yaratıcı düşünme, düşündüklerini ifade etme, yeni fikirleri deneme ve kendilerine güvenme konularında cesaretlendirilir ifadelerine yöneticilerin olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir.

Yine yöneticilerin olumlu yanıtladıkları ifadeler arasında çalışanlara işle ilgili karşılaştıkları problemlerin çözümünde destek verilir, işle ilgili kararlarında çalışanlara güvenilir, yetki alanları içerisinde tüm faaliyetlerinin sorumluluğu çalışanlara bırakılır, çalışanlara çalışma alanlarıyla ilgili iş geliştirmeye yönelik değişiklik yapma yetkisi verilir, çalışanlar müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verebilirler, becerilerini iş yapış biçimlerine yansıtma konusunda çalışanlara fırsat verilir, çalışanlar takım çalışmasıyla ortak hedeflere yöneltilir, çalışanlar başarı ve/veya başarısızlıklarının tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmeleri yönünde teşvik edilir ifadeleri de yer almaktadır.

İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkındaki bilgiler çalışanlarla paylaşılır, işletme içindeki önemli değişimler ve gelişmeler hakkında çalışanlar bilgilendirilir, çalışanlar yeni yöntem, araç ve gereçler hakkında bilgilendirilir, işle ilgili çalışanların ihtiyaç duydukları tüm fiziksel kaynakların teminine özen gösterilir, güçlendirilen personel müşteri memnuniyetini artırır, güçlendirilen personel müşteri sadakatini artırır ve güçlendirilen personel müşteri değerini artırır ifadeleri de yöneticiler tarafından olumlu karşılanmaktadır. Yukarıda sıraladığımız ifadelere yöneticilerin verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarının kümülatif yüzdelerinin % 95'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilir, işle ilgili herhangi bir sorunda izin verilmesine gerek kalmadan çalışanlar müdahale edebilir ve alınan kararlarda çalışanların fikirleri önemsenir ifadelerine yöneticilerin çoğu kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını vermesine rağmen kararsız olan ve katılmayan yöneticiler de mevcuttur.

Tablo 5'e bakıldığında 'çalışanlar işletmenin geleceğine ilişkin kararlara katılırlar' ifadesine % 0,3 oranında kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmiştir ve bu ifade kesinlikle katılmıyorum cevabının verildiği tek ifadedir. Yine aynı ifadeye ve yeni bir eleman alımı, çalışan bir elemanın terfisi vb. konularda çalışanların fikirleri sorulur ifadesine verilen kararsızım ve katılmıyorum ifadelerinin oranları diğer ifadelerde olduğundan daha yüksektir ve katılanların sayısını azaltmaktadır.

Tablo 6
Katılımcıların Personel Güçlendirme Algı Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min	Max	X	SS
Personel güçlendirme algı düzeyi	333	1,00	2,80	1,531	0,278

Tablo 6' da çalışmada yer alan katılımcıların personel güçlendirme algı düzeylerine ait tanımlayıcı istatistiksel bulgular yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre veri toplama aracından alınan puanlar göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların personel güçlendirme algı düzeylerinin ortalamasının üstünde olduğu anlaşılmaktadır.

Aşağıda demografik özellikler ile yöneticilerin personel güçlendirme algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik analizlere yer verilmektedir. Bu kapsamda önce farklılık hipotezleri oluşturulmuş daha sonra bu hipotezler test edilmiştir.

H₀: Yöneticilerin cinsiyeti ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin cinsiyeti ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 7
Cinsiyete Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları

		N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Personel güçlendirme algı düzeyi	Erkek	226	170,11	38445,50	11387,500	0,390
	Kadın	107	160,43	17165,50		
	Toplam	333	-	-		

Tablo 7’de katılımcıların cinsiyetlerine göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı Mann Whitney U testi ile incelenmiştir ve istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır (U=11387,500; p>0,05). Bu nedenle H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

H₀: Yöneticilerin yaşı ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin yaşı ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 8’de katılımcıların yaşlarına göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir ve istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır (p>0,05). Bu nedenle H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8
Yaşa Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Kruskal Wallis H Sonuçları

		N	Mean Rank	Chi Square	df	P
Personel güçlendirme algı düzeyi	26-35	27	163,54	0,350	2	0,840
	36-45	281	166,39			
	46-55	25	177,58			
	Toplam	333	-			

H₀: Yöneticilerin medeni durumu ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin medeni durumu ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 9
Medeni Duruma Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları

		N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	P
Personel güçlendirme algı düzeyi	Evli	199	152,13	30273,00	10373,000	0,001
	Bekâr	134	189,09	25338,00		
	Toplam	333	-	-		

Tablo 9’da katılımcıların medeni durumlarına göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Evli katılımcıların personel güçlendirme algı düzeylerinin bekar katılımcılara göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir (U=10373,000; p<0,01). Bu nedenle H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H₀: Yöneticilerin eğitim durumu ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin eğitim durumu ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 10
Eğitim Durumuna Gore Personel Gulendirme Algı Düzeyine İlişkin Mann
Whitney U Sonuçları

		N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Personel gulendirme algı düzeyi	Lisans	301	164,56	49534,00	4083,000	0,156
	Yüksek Lisans	32	189,91	6077,00		
	Toplam	333	-	-		

Tablo 10’da katılımcıların eğitim seviyelerine gore personel gulendirme algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Mann Whitney U testi ile incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edilememiştir (U=4083,000; p>0,05). Bu nedenle H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

H₀: Yoneticilerin turizm eğitimi alma durumu ile personel gulendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Yoneticilerin turizm eğitimi alma durumu ile personel gulendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 11
Turizm Eğitimi Durumuna Gore Personel Gulendirme Algı Düzeyine İlişkin
Mann Whitney U Sonuçları

		N	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Personel gulendirme algı düzeyi	Evet	278	157,36	43745,00	4964,000	0,000
	Hayır	55	215,75	11866,00		
	Toplam	333	-	-		

Tablo 11’de katılımcıların turizm eğitimi alıp almama durumlarına gore personel gulendirme algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Mann Whitney U testi ile incelendiğinde turizm eğitimi alan katılımcıların personel gulendirme algı düzeylerinin eğitim almayan katılımcılara gore istatistiksel açıdan anlamlı şekilde

yüksek olduğu tespit edilmiştir (U=4964,000; p<0,001). Bu nedenle H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H₀: Yöneticilerin çalıştığı departman ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin çalıştığı departman ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 12
Çalışılan Bölüme Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Kruskal Wallis H Sonuçları

		N	Sıra Ortalaması	Chi Square	df	P
Personel güçlendirme algı düzeyi	Ön Büro	11	245,95	47,060	7	0,000
	Kat Hizmetleri	15	245,67			
	Yiyecek-İçecek	17	255,35			
	Pazarlama	62	130,60			
	Satın Alma	152	158,52			
	İnsan Kaynakları	50	153,06			
	Muhasebe-Finansman	24	185,83			
	Diğer	2	287,25			
	Toplam	333	-			

Tablo 12’de katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasındaki farklılıklar Kruskal Wallis H testi ile incelendiğinde, katılımcıların personel güçlendirme algı düzeylerinin çalıştıkları departmanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (p<0,001). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için gruplar arasında Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi sonuçlarına göre ortaya çıkan anlamlı farklılıkların ön büro ve pazarlama departmanı çalışanları arasında (U=105,000; p=0,000; p<0,001), ön büro ve satın alma departmanı çalışanları arasında (U=400,000; p=0,004; p<0,01), ön büro ve insan kaynakları departmanı çalışanları arasında (U=106,000; p=0,001; p<0,001), kat hizmetleri ve insan kaynakları departmanı

çalışanları arasında (U= 134,000; p=,000; p<0,001), kat hizmetleri ve satın alma departmanı çalışanları arasında (U=554,000; p=0,001; p<0,001), kat hizmetleri ve pazarlama departmanı çalışanları arasında (U=140,500; p=0,000; p<0,001), yiyecek içecek ve pazarlama departmanı çalışanları arasında (U=148,000; p=0,000; p<0,001), yiyecek içecek ve satın alma departmanı çalışanları arasında (U=550,500; p= 0,000; p<0,001) ve yiyecek içecek ve insan kaynakları departmanı çalışanları arasında (U=144,500; p= 0,000; p<0,001) olduğu tespit edilmiştir.

Ön büro ve kat hizmetleri, ön büro ve yiyecek içecek, kat hizmetleri ve yiyecek içecek, pazarlama ve satın alma, pazarlama ve insan kaynakları, satın alma ve insan kaynakları departmanı çalışanları arasında ki farklılıkların ise istatistiksel açıdan anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca muhasebe-finans departmanında çalışanların personel güçlendirme algı düzeyleri ile diğer departman çalışanları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

H₀: Yöneticilerin görevi ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin görevi ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 13
Göreve Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin Kruskal Wallis H Sonuçları

		N	Sıra Ortalaması	Chi Square	df	p
Personel güçlendirme algı düzeyi	Alt Kademe	235	151,1	23,337	2	0,000
	Orta Kademe Yönetici	96	203,43			
	Üst Kademe Yönetici	2	286,5			
	Toplam	333				

Tablo 13'de katılımcıların çalıştıkları pozisyonlarına göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi için yapılan Kruskal Wallis H analizi sonucuna göre katılımcıların personel güçlendirme algı düzeyleri çalıştıkları

pozisyonlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,001$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için ise gruplar arasında Bonferroni düzeltilmiş Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre alt kademe yöneticiler ile orta kademe yöneticiler arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($U = 7720,500$; $p = 0,000$; $p < 0,001$). Alt ve orta kademe yöneticilerin, üst kademe yöneticiler ile arasında ki fark ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

H₀: Yöneticilerin sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 14
Sektörde Çalışma Süresine Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin
Kruskal Wallis H Sonuçları

		N	Sıra ortalaması	Chi Square	Df	p
Personel güçlendirme algı düzeyi	1-5 yıl	2	239	34,546	3	0,000
	6-10 yıl	156	149,05			
	11-15 yıl	120	158,29			
	16 yıl ve üzeri	55	234,3			
	Toplam	333	-			

Tablo 14’de katılımcıların sektörde çalıştıkları süreye göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi için yapılan Kruskal Wallis H analizi sonucuna göre katılımcıların personel güçlendirme algı düzeyleri çalıştıkları süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,001$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için ise gruplar arasında Bonferroni düzeltilmiş Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonuçları 6-10 yıl ile 16 yıl ve üzerinde görev yapan personel arasındaki ($U = 1972,500$; $p = 0,000$; $p < 0,001$) ve 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri görev yapan personel arasındaki farkın ($U = 1914,000$; $p = 0,000$; $p < 0,001$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermiştir. Diğer gruplar arasında ki farklar ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

H₀: Yöneticilerin çalıştığı otel işletmesinin sınıfı ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin çalıştığı otel işletmesinin sınıfı ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 15
Otel İşletmesinin Sınıfına Göre Personel Güçlendirme Algı Düzeyine İlişkin
Kruskal Wallis H Sonuçları

		N	Sıra Ortalaması	chi Square	df	p
Personel güçlendirme algı düzeyi	1 Yıldız	111	201,29	62,645	2	0,000
	2 Yıldız					
	3 Yıldız					
	4 Yıldız	113	190,62			
	5 Yıldız	109	107,6			
Toplam	333	-				

Tablo 15’de katılımcıların çalıştıkları otel işletmesinin sınıfına göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi için yapılan Kruskal Wallis H analizi sonuçları yer almaktadır. İstatistiksel açıdan daha anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi için 1, 2 ve 3 yıldızlı otel işletmeleri birlikte analize tabi tutulmuştur. Yapılan bu analiz sonucuna göre katılımcıların personel güçlendirme algı düzeyleri çalıştıkları otel işletmesinin sınıfına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,001$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için ise gruplar arasında Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonuçları 1, 2, 3 yıldızlı oteller ile 5 yıldızlı oteller arasındaki farkın ($U=3003,500$; $p=0,000$; $p < 0,001$), 4 yıldızlı oteller ile 5 yıldızlı oteller arasındaki farkın ($U=2729,500$; $p=0,000$; $p < 0,001$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. 1, 2, 3 yıldızlı oteller ile 4 yıldızlı oteller arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır.

3.6. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu çalışma konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının ne derece etkin ve verimli gerçekleştirildiğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca demografik özelliklere göre yöneticilerin personel güçlendirme algılarının değişip değişmediğini incelemek de çalışmanın bir diğer amacıdır.

Demografik özellikler incelendiğinde ankete katılan yöneticilerin çoğunun erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. 36-45 yaş aralığında olan yöneticilerin sayısı diğer yaş aralıklarına göre oldukça fazladır. Bu durum otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin çoğunlukla orta yaşlı olduklarını göstermektedir. Evli yöneticilerin sayısı bekarlara oranla fazla olsa da arada büyük bir fark yoktur. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu lisans eğitimi almıştır, bu da eğitilmiş olduklarını göstermektedir. Yine yöneticilerin büyük bir çoğunluğu turizm eğitimi de almıştır. Çalıştıkları departmanlara göre incelediğimizde satın alma departmanında çalışanların sayısı diğerlerine oranla daha fazladır. Yöneticilerin çoğu alt kademe yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Sektörde çalışma sürelerine baktığımızda çoğunluğun 6-10 yıl arasında bir süredir sektörde çalıştığını görmekteyiz, bunu yine yüksek bir oranla 11-15 yıl takip etmektedir. Yani yöneticiler sektörde tecrübeli kişilerdir. Mevcut oteldeki çalışma sürelerine baktığımızda 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında aynı otelde çalışanların sayısı birbirine çok yakındır. Yöneticilerin çok uzun süreler aynı otel işletmesinde çalışmadıklarını görmekteyiz. Mevcut pozisyondaki çalışma sürelerine göre ise 1-5 yıl arasında çalışanların oranı daha yüksektir ki bu da buldukları pozisyonda uzun zamandır çalışmadıklarını göstermektedir. Son olarak otel işletmesinin sınıfına göre yöneticilerin 7'si 1 yıldızlı, 26'sı 2 yıldızlı, 78'i 3 yıldızlı, 113'ü 4 yıldızlı ve 109'u 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticisidir. Otel işletmesinin sınıfına göre yönetici sayılarının bu şekilde olması örneklemin seçildiği ildeki otel işletmelerinin sayısından kaynaklanmaktadır.

Tablo 7'deki analiz sonuçlarına göre, katılımcıların cinsiyetlerine göre personel güçlendirme algı düzeyleri incelendiğinde, bayan yöneticilerin personel güçlendirme uygulamalarına karşı eğilimlerinin erkek yöneticilere göre daha fazla olduğu sonucu ortaya çıksa da bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Şahin'in (2007) 'Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama' çalışması ve Hacımustafaoğlu'nun (2008) 'Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama' çalışmasında da cinsiyet ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgularına rastlanmaktadır.

Tablo 8'de yaşlarına göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, 26-

35 yaş aralığındaki yöneticilerin personel güçlendirme uygulamalarına daha sıcak baktığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 9’da medeni durumlarına göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analiz sonuçlarına göre evli yöneticilerin bekar yöneticilere göre personel güçlendirme uygulamalarına daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır ve bu sonucun istatistiksel açıdan da anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Evli yöneticilerin iş dışındaki sosyal yaşantılarında bekar yöneticilere göre daha düzenli bir yaşantıya sahip olmaları, iş motivasyonlarını, konsantrasyonlarını ve verimlerini artırabilir. Ayrıca bu yöneticiler daha çok sorumluluk bilincine sahip olabilirler. Bu nedenle evli yöneticiler ile bekar yöneticilerin personel güçlendirme algı düzeyleri arasında farklılık görülebilir. Demir’in (2010) ‘Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otelde Bir Araştırma’ çalışmasında da medeni durum ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10’da eğitim seviyelerine göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre lisans mezunu yöneticilerin personel güçlendirme uygulamalarına yatkınlık düzeyleri en yüksek bulursa da bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç Hacımustafaoğlu’nun (2008) çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 11’de turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analiz sonuçlarına göre turizm eğitimi alan yöneticilerin personel güçlendirme uygulamalarına daha sıcak baktıkları tespit edilmiştir ve bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Eğitimli yöneticiler personel güçlendirmenin ne olduğu hakkında bilgi sahibi olabilirler ve konuya daha çok hakim olabilirler. Personel güçlendirmenin turizm işletmelerine çok uygun ve bu işletmeler açısından önemli olduğunu bilen yöneticiler uygulamanın getireceği başarı ve kolaylıkların da daha çok farkında olabilirler. Turizm eğitimi almayan yöneticiler ise personel güçlendirmenin ne olduğunu bilmiyor ya da eksik bilgiye sahip ise bilinmeyenin tedirginliğini yaşayabilirler. Aras’ın (2013) ‘Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği’ çalışması ve Şahin’in (2007)

çalışmasında da turizm eğitimi alan katılımcıların personel güçlendirme eğilimlerinin almayan katılımcılara göre yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12’de çalıştıkları departmanlara göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre pazarlama, satın alma ve insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticilerin önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan yöneticilere oranla personel güçlendirme uygulamalarına daha sıcak baktıkları sonucuna ulaşılmıştır ve bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca ulaşmamızda, pazarlama, satın alma ve insan kaynakları departmanında, önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarına göre daha nitelikli yöneticilerin çalıştırılması ve yine bu departmanda çalışan personelin de daha nitelikli ve güçlendirme uygulamalarını benimseyebilecek potansiyele sahip olması etkili olabilir. Bilinçli yöneticiler potansiyel sahibi nitelikli çalışanlarını güçlendirmeye daha eğilimli olabilirler. Yine Aras (2013) ve Şahin’in (2007) çalışmalarında da çalışılan bölüm ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Tablo 13’de çalıştıkları pozisyonlara göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre alt kademe yöneticilerin orta kademe yöneticilere oranla personel güçlendirme uygulamalarına daha sıcak baktıkları tespit edilmiştir ve bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu sonucu, alt kademe yöneticilerin personel güçlendirmenin eğitim ve gelişim olanaklarıyla kendilerini geliştirme ve kişisel gelişimlerine katkı sağlama isteklerinin bir sonucu olarak değerlendirebiliriz. Alt kademe yöneticiler personel güçlendirmenin kendilerine kattığı özellikler ve bilgi birikimiyle yol gösterici ve lider yöneticiler olarak orta kademe ve hatta üst kademe yönetici pozisyonlarına yükselme düşüncesine sahip olabilirler. Bunun aksine orta kademe yöneticiler ise personel güçlendirme ile kendi güçlerinin, çalışanlar üzerindeki otoritelerinin azalacağını düşünerek konuya daha çekimser yaklaşabilirler. Aras’ın (2013) çalışmasında da benzer bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Statüye göre personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edildiği belirtilmektedir. Çalışmada üst kademe yöneticiler ile anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Tablo 14’de sektörde çalışma sürelerine göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre 6-10 yıl ve 11-

15 yıl arasında çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üzeri sektörde çalışan yöneticilere oranla personel güçlendirme uygulamalarına daha sıcak baktıkları sonucuna ulaşılmıştır ve bu sonuç istatistiksel açıdan da anlamlı bulunmuştur. 1-5 yıl arasında çalışan yöneticilerle ise istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Aras (2013), Seçgin (2007) 'Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama' ve Hacımustafaoğlu (2008) da çalışmalarında sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmişlerdir. Tecrübeli personelin güçlendirme algı düzeyinin yüksek olması bilgili olmasından kaynaklanabilir ve bu da güçlendirme açısından oldukça önemlidir.

Tablo 15'de katılımcıların çalıştıkları otel işletmesinin sınıfına göre personel güçlendirme algı düzeyleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin personel güçlendirme algı düzeyi 1, 2, 3 ve 4 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerine göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. 1, 2, 3 yıldızlı otel işletmesi yöneticileri ile 4 yıldızlı otel işletmesi yöneticileri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Şahin'in (2007) çalışmasında da otel işletmesinin sınıfı ile personel güçlendirme algı düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu, 4 yıldızlı otellerde personel güçlendirme algısının 5 yıldızlı otellere oranla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçları şu şekilde yorumlayabiliriz: Sınıfı yüksek otel işletmelerinde çalışan personel hem eğitim olarak hem de mesleki tecrübe olarak sınıfı düşük otellerde çalışan personele oranla personel güçlendirmenin getireceği kolaylık ve başarının daha çok farkında olabilirler. Ayrıca büyük otel işletmelerinde personel güçlendirmeye daha çok ihtiyaç duyulduğunu da söyleyebiliriz. Büyük otellerde iş yoğunluğu fazla olduğu için böyle ortamlarda müşteri memnuniyetini sağlanması zorlaşmaktadır. Dolayısıyla personelin koşullara ayak uydurabilmesi ve güç durumlarla baş edebilmesi için güçlendirilmesi gerekmektedir (Demir, 2010: 111).

Yöneticilerin personel güçlendirme ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların frekans dağılımları incelendiğinde, personel güçlendirmenin temel unsurları olan iletişim ortamı, eğitim ve gelişim imkanları, motivasyon, güven ve destek, karar verme yetkisi, takım çalışması ve kaynak ve bilgi paylaşımı ile ilgili ifadeler çok büyük bir oranla olumlu yanıt verdikleri tespit edilmiştir. Ödül ve geri besleme, yetki ve sorumluluk ile ilgili ifadeler çoğunluğun olumlu yanıt vermesine karşın çekimser kalanlar ve olumsuz

yanıt verenlerde vardır. Katılım ile ilgili sorulara ise olumsuz yanıt verenlerin oranı diğer sorulara göre daha fazladır. Buradan, yöneticilerin çalışanların kararlara katılımı ile ilgili konulara sıcak bakmadıkları sonucunu çıkarabiliriz. Ayrıca personel güçlendirmenin müşteri memnuniyetini, sadakatini ve değerini artırdığı yönündeki ifadelere de yöneticiler olumlu yanıt vermişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin ve gelişimin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz koşullarında insanların hayat standartları yükselmiş ve bireyler daha bilinçli hale gelmişlerdir. Buna paralel olarak insan ihtiyaçları da aynı oranda değişmiştir. Değişen insan ihtiyaçlarını karşılamakta klasik yönetim anlayışının yetersiz kaldığının farkına varan işletmeler daha hızlı, kaliteli ve en az maliyetle ürün ve hizmet sunabilmek için yeni arayışlar içerisine girmişlerdir ve çareyi yönetim tarzlarında değişiklik yapma yönünde bulmuşlardır.

Günümüz işletmeleri hayatta kalabilmek, başarılı olabilmek ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına, gerçekleşen değişimleri ve içinde buldukları çevreyi takip ederek vizyonlarına paralel modern bir yönetim sistemi geliştirmelerinin büyük önem arz ettiğinin bilincindedirler. Bunu sağlamanın yollarından biri de çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vermeyi gerektiren, kararlara katılımlarını destekleyen, inisiyatif kullanmalarına imkan sağlayan ve bu sayede işletmeye bağlı, kendisini işletmenin bir parçası gibi gören ve işletmenin amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyen işgücü kazandıran 'Personel Güçlendirme'dir.

Personel güçlendirme kavramı bugünkü anlamıyla 1980'li yıllarda kullanılmaya başlanmış ve 1990'lı yıllarda yönetim literatüründe daha sık yer almaya başlamıştır. Bu tarihlerde organizasyon yapısında kademe ve bürokrasinin azaltılması yani klasik yönetim anlayışında yer alan hiyerarşi ve merkezi yönetimin ortadan kaldırılması ile bilgi odaklı bir örgüt ve bunun bir sonucu olarak proje esaslı ekipler, kademe azaltma, örgütsel küçülme stratejileri, ademi merkezîyetçilik gibi yaklaşımlar ön plana çıkmış, bu da personel güçlendirmenin bugünkü anlamıyla şekillenmesini sağlamıştır.

Personel güçlendirme; çalışanların alınan kararlara daha çok katılımına imkan sağlayan, çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili daha fazla yetki ve bu yetkiye denk sorumluluk verilmesini destekleyen bir anlayıştır. Personel güçlendirme, eğitim ve geliştirme, kaynak ve bilgi paylaşımı, yardımlaşma, takım çalışması ve ortak hedeflere yöneltme ile personelin kararlara katılımını, yetki ve sorumluluğunu artıran ve kişisel gelişimini tamamlaması için fırsat sağlayan bir uygulamadır. Bu uygulama, işletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak olan insan unsurundan en iyi şekilde yararlanmak açısından önem taşımaktadır.

Personel güçlendirme uygulamaları ile kararlara daha çok katılımı sağlanan, daha çok yetki ve sorumluluk verilen, inisiyatif kullanabilen, eğitim ve geliştirme olanakları ile desteklenen, kişisel gelişimine imkan sağlanan, başarıları ödüllendirilen, kaynaklara ve bilgiye kolaylıkla ulaşabilen ve açık bir iletişim ortamı içerisinde çalışan personelin motivasyonu, iş tatmini, işe ve işletmeye bağlılığı, performansı, işletmeye ve yöneticilere karşı güveni ve özgüveni artacaktır. Kendisini işletmenin bir parçası ve yaptığı işin sahibi olarak görecektir. İşletmenin amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyen personel daha verimli çalışacak, müşterilere daha hızlı, kaliteli ürün ve hizmet sunacak, müşteri problemlerini kısa sürede çözüme kavuşturacaktır. Bu da müşteri memnuniyetini, sadakatini ve en önemlisi işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü beraberinde getirecektir.

Çalışma için konaklama işletmelerinin seçilmesinin sebebi, müşteri ile sürekli doğrudan iletişim içerisinde olmayı gerektiren konaklama işletmelerinin, değişen ve aniden ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinin, karar verme yetkisine sahip ve inisiyatif kullanabilen güçlendirilmiş personeller ile mümkün olmasıdır. Konaklama işletmelerinde diğer endüstri işletmelerine göre otomasyona gitme imkanı sınırlı olduğu için hizmetlerin büyük çoğunluğu insanlar tarafından üretilip arz edilmektedir. Personel güçlendirme daha çok alt kademe çalışanları hedef aldığı için bu uygulamalar insan unsuruna oldukça fazla ihtiyaç duyulan ve emek-yoğun işletmeler olan konaklama işletmelerinde ayrı bir öneme sahiptir. Ve yine hizmet sunulan insan olduğu için müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre hareket etmek ve yenilikleri takip etmek zorunda olan konaklama işletmelerinin personel güçlendirme uygulamalarına daha duyarlı olması da bu işletmelerin seçilmesinde önemli bir etkidir.

Çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının ne derece etkin ve verimli gerçekleştirildiğini tespit etmek ve bu uygulamaların konaklama işletmeleri açısından önemini değişik yönlerden irdelemektir. Demografik özelliklere göre yöneticilerin personel güçlendirme algılarının değişip değişmediğini incelemek ve personel güçlendirme uygulamaları bakımından yıldızlı oteller arasında karşılaştırma yapmak çalışmanın diğer önemli amaçlarıdır.

Yöneticilerin demografik özellikleri ile personel güçlendirme algıları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, yapılan analizlere göre medeni durum, turizm eğitimi alma durumu, çalışılan departman, görev, sektörde çalışma süresi ve otel işletmesinin sınıfı gibi

özelliklerin yöneticilerin personel güçlendirme algı düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yarattığı; cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi özelliklerin ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticiler personel güçlendirme algı düzeylerini öğrenmeye yönelik kendilerine yöneltilen ifadelerden iletişim ortamı, eğitim ve gelişim imkanları, motivasyon, güven ve destek, karar verme yetkisi, takım çalışması, kaynak ve bilgi paylaşımı ile ilgili ifadelerle olumlu yanıtlar verirken, ödül ve geri besleme, yetki ve sorumluluk ile ilgili ifadelerle karşı biraz daha çekimser tutum sergilemişlerdir. Katılım ile ilgili ifadelerle karşı olumsuz yaklaşanların oranı ise diğer ifadelerle oranla fazladır. Buradan, yöneticilerin çalışanların kararlara katılımı ile ilgili konulara sıcak bakmadıkları sonucunu çıkarabiliriz. Bunların yanı sıra yöneticiler personel güçlendirmenin müşteri memnuniyetini, sadakatini ve değerini artırdığı yönündeki ifadelerle de olumlu yanıt vermişlerdir. Yapılan tanımlayıcı istatistiklere göre de yöneticilerin personel güçlendirme algı düzeyleri ortalamanın üzerinde çıkmıştır.

Yöneticilerin personel güçlendirme algı düzeyleri çalıştıkları otel işletmesinin sınıfına göre analiz edildiğinde, otel işletmesinin yıldız sayısı arttıkça yöneticilerin personel güçlendirme eğilimlerinin de arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonucu, büyük otel işletmelerinde her kademedeki personelin eğitim, mesleki tecrübe ve sahip oldukları bilinç bakımından küçük otel işletmelerinde çalışan personele göre personel güçlendirmenin getireceği kolaylık ve başarının daha çok farkında olması ile yorumlayabiliriz.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının ne derecede etkin ve verimli gerçekleştirildiğini tespit etmeye yönelik 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticileri ile yapılan bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirildiği ve bu konuda yöneticilerin olumlu tutum sergilediği söylenebilir. Ancak her ne kadar otel işletmelerinde personel güçlendirme ile ilgili olumlu sonuçlar elde edilmiş olsa da personel güçlendirmenin tanımlarında da sıkça yer alan ve temel unsurlarından olan çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi ve yönetime katılımlarının sağlanması ile ilgili ifadelerle olumsuz yanıt veren ve çekimser kalan yöneticilerin sayısı diğer ifadelerle oranla daha fazladır. Bu da, otel işletmelerinde (özellikle küçük otel işletmelerinde)

personel güçlendirme uygulamaları konusunda eksikler bulunduğunu ve personel güçlendirme bilincinin tam olarak yerleşmediğini göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanılarak, konaklama işletmelerinde personel güçlendirme bilincinin oluşturulması, her kademedeki personelin personel güçlendirme uygulamalarını benimsemesinin sağlanması ve personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde de eksikliklerin giderilebilmesi adına özel sektör işletme ve yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir:

Personel güçlendirmeyi uygulamak isteyen işletmeler uzman kişilerden yardım almalıdır. Yöneticiler başta olmak üzere çalışan tüm personele personel güçlendirme uygulamaları uzman kişiler tarafından anlatılmalı, onlara bu konuda eğitim verilmeli ve uygulamayı benimsemeleri sağlanmalıdır. Etkin bir güçlendirme programı hazırlanmalı, bu programlar hizmet içi ve yurt dışı eğitimlerle desteklenerek eğitim sürekli ve düzenli hale getirilmelidir. İşletmeye eleman alımında eğitilmiş, sektör hakkında bilgili, tecrübeli ve güçlendirme uygulamalarını benimseyebilecek potansiyele sahip kişilerin seçilmesine özen gösterilmelidir.

Yöneticiler, her türlü bilgiyi personel ile paylaşmalı ve onların gerekli bilgiye zamanında ulaşabilecekleri bir ortam yaratmalıdır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir iletişim ortamı yaratılmalı, çalışanlar ihtiyaç duyduklarında yöneticiler ile iletişim kurabilmelidir.

Çalışanların işletme ile ilgili alınan kararlara katılımı sağlanmalıdır. Kendi işleri ile ilgili karar verme yetkisi ve bu yetkiye denk sorumluluk verilmelidir. Yöneticiler çalışanlara güvenmeli, aynı şekilde çalışanlarında yöneticilere güvenebileceği bir ortam oluşturulmalıdır.

Yöneticiler, çalışanlardan öneri ve tavsiyeler almalı, fikirlerine başvurmalı, onlara ve fikirlerine değer verdiklerini göstermelidirler. Çalışanlar düşüncelerini ifade etme ve yeni fikirleri deneme konusunda cesaretlendirilmelidir. Böylece sahip oldukları bilgi ve becerileri işletmenin yararına kullanacak şekilde tam olarak ortaya koyabileceklerdir.

Yöneticiler çalışanlarını takım çalışmasına yönlendirmeli ve başarı ve/veya başarısızlıklarının tüm örgütü etkileyeceği bilinciyle hareket etmeleri yönünde teşvik etmelidir. Yöneticiler çalışanların başarılarını ödüllendirmelidir. İşletmede başarıların

kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verilmeli ve çalışanlar başarıları ve performansları ile ilgili geri dönüş yapılarak bilgilendirilmelidir.

Personelin motivasyonları sürekli yükseltilmelidir. Bu sadece maaş ve prim ile değil, terfi, hediyeler, küçük tatiller gibi çeşitli motivasyon araçları ile yapılmalıdır. Motivasyonu sağlanan personelin performansı ve başarısı artacaktır. Güçlendirilen personelin iş tatmini ve işletmeye bağlılığı artacağı için çalışanların işletme içerisinde kendilerini güçlü hissedecekleri bir sosyal çevre yaratılmalıdır.

Yöneticiler, personel güçlendirmenin zaman, maliyet ve sabır gerektiren bir süreç olduğunun bilincinde olmalıdır. İşletmeler yöneticiler ve çalışanlar olarak gereken özveriyi gösterdiklerinde personel güçlendirmenin maliyetinden çok faydalarına odaklanacaktır. Zamanla personel güçlendirmenin maliyetleri azalacak, getirileri artacaktır. Bu nedenle konaklama işletmeleri personel güçlendirmeyi yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı avantaj sağlayacakları bir araç olarak kullanmalıdır.

Konu ile ilgili ileride gerçekleştirilecek çalışmalarda araştırmacılara, sadece küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde (1, 2 ve 3 yıldızlı) personel güçlendirme uygulamalarına yönelik daha ayrıntılı bir çalışma yapmaları veya bu çalışmadan elde edilen sonuçlara dayanılarak küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarına neden gereken önemim verilmediğine ilişkin bir çalışma gerçekleştirmeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKAT, Ö. (2000). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Bursa: Ekin Kitabevi.
- AKGÜN, A. E., H. Keskin ve A. Günsel. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Ankara: Eflatun Yayınevi.
- AKIN, B. (2005). Değişim Mühendisliği ve Bilişim Sistemleri, A. Bedük (Ed.). *Modern Yönetim Teknikleri* içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 83-101.
- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 7. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ARNESON, H. (2007). Empowerment and Health Enhancement in Working Life – Framing the Concept, Reviewing the Evidence , P. Nilsen (Ed.). *Strategies For Health an Anthology* içinde. Department of Health and Society, Sweden.
- BALTAŞ, A. (2003). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 5. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BATMAN, O. (2008). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Değişim Yayınları.
- BARUTÇUGİL, İ. S. (1989). *Turizm İşletmeciliği*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BEDÜK, A. (2005). Benchmarking, A. Bedük (Ed.). *Modern Yönetim Teknikleri* içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 103-158.
- COŞKUN, R. (2002). Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment), İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık (Ed.). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* içinde. İstanbul: Beta Yayınevi, 219-234.
- DENİZER, D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- DOĞAN, S. (2003b). *Personel Güçlendirme*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- EMEKSİZ, M. ve M. Yolal. (2011). Konaklama Hizmetleri ve Organizasyonu, D. Acar Gürel (Ed.). *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2-17.
- ERASLAN, H. ve M. Bulu. (2011). Şebeke Organizasyonlar, İ. Bakan (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* içinde. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 489-507.

- EREN, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERTÜK, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- İRİZ, R. (2005). Modern Sonrası Örgütler, A. Bedük (Ed.). *Modern Yönetim Teknikleri* içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 219-236.
- KAYIŞ, A. (2005). Güvenilirlik Analizi, Ş. Kalaycı (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* içinde. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 403-419.
- KOÇEL, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- OKTAY, E. (2005). Küçülerek Büyüme (Downsizing). A. Bedük (Ed.). *Modern Yönetim Teknikleri* içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 159-176.
- OLALI, H. ve M. Korzay. (1993). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ÖRÜCÜ, E. (2003). *Modern İşletmecilik*, 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ŞENER, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- USTA, Ö. (2012). *Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- YEŞİL, S. ve M. Güven. (2011). Değişim Mühendisliği (Reengineering), İ. Bakan (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 271-295.
- YILDIRIM, H. (2011). Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı, İ. Bakan (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 93-111.
- YÜKSEL, Ö. (2003). Yönetim ve Fonksiyonları. T. Durukan (Ed.). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi* içinde. Ankara: Gazi Kitabevi.

Makale, Bildiri ve Tezler

- AĞIRBAŞ, İ., Y. Çelik ve H. Büyükkayıkçı. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8.3.
- AKÇAKAYA, M. ve N. Yücel. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, *Sayıştay Dergisi*, 66.21, 3-34.
- AKÇAKAYA, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, 7.25.
- AKGÜN, Y. E. (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi SBE.
- AKGÜNDÜZ, Y., A. Kale ve G. Pazarbaşı. (2014). Futbol Turizmine Hizmet Eden Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi SBE Dergisi*, 11.28, 1-15.
- AKINCI, Z. (2002), Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1.4, 1-25.
- AKTAŞ, Y. (2008). Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- ALADAĞ, S. (2005). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Küçülme: Elazığ İli Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Elazığ: Fırat Üniversitesi SBE.
- ALLANAZAROV, Y. (2008). Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE.
- ARAS, G. (2013). Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi SBE.
- ARSLAN, D. Ç. (2012). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme ve Halk Bank Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- ASLAN, Z. (2010). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- BAŞ, S. M. (2004). Butik Otellerde Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

- BEŞYAPRAK, S. (2012). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- BOLAT, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17. 3-4, 199-219.
- BOWEN, E. D. ve E. E. Lawler. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, And When?, *Sloan Management Review*, 33.3, 31-39.
- BOZTAŞ, U. (2005). Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Personeli Güçlendirme: Kamu ve Özel Mevduat Banka Şubeleri Adapazarı Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- CARLESS, A. S. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction?, *Journal of Business and Psychology*, 18.4, 405-425.
- CEYLAN, A., G. Çöl ve H. Gül. (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6.1, 35-51.
- CHURİN, A. (2006). Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- COONEY, R. (2004). Empowered Self-Management and the Design of Work Teams, *Personel Review Farnborough*, 33.6, 677-692.
- CONGER, J. A. ve R. N. Kanungo. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13.3, 471-482.
- ÇALIŞKAN, M. (2006). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- ÇAVUŞ, M. F. (2006). İşletmelerde Personel güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- ÇAVUŞ, M. F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of Yasar University*, 3.10, 1287-1300.
- ÇELEBİ, M. A. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, *Yüksek Lisans Tezi*, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- ÇETİN, T. (2011). Termal Turizm Potansiyeli Açısından Kozaklı (Nevşehir) Kaplıcaları, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 6.1, 878-902.

- ÇÖL, G. (2004a). Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6. 2. <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi=2&yil=2004> (Erişim Tarihi 29.07.2016.)
- ÇÖL, G. (2004b). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- ÇUHADAR, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25.
- DEMİR, M. (2010). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.
- DEMİR, T. (2013). Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- DEMİRBİLEK, S. ve Ö. U. Türkan. (2006). İş Yaşamı Kalitesi Açısından Personel Güçlendirmenin Değerlendirilmesi, *12. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ankara: Gazi Üniversitesi, 195- 199.
- DOĞAN, S. (2003a). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29.
- DOĞAN, S. ve Ö. Demiral. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4.7, 1-22.
- DURAK, İ. (2006). Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27, 101-118.
- ERYILMAZ, B. ve B. Zengin. (2014). Butik Otel İşletmelerinin Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Bir İnceleme: Facebook Örneği, *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4.2.
- FORRESTER, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea, *Academy of Management Executive*, 14.3, 67-80.
- GÜLCAN, M. F. (2007). Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme, *Yüksek Lisans Tezi*, Karaman: Selçuk Üniversitesi SBE.
- GÜRBÜZ, G. (2012). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.

- GÜRBÜZ, G., İ. Kumkale ve A. Oğuzhan. (2013). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma, *International Conference on Eurasian Economies*, 791-800. <http://avekon.org/papers/767.pdf> (Erişim Tarihi 29. 07. 2016).
- GÜRSOY, H. (2014). Bir Modern İşletme Yönetimi Tekniği Olarak Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Jandarma Genel Komutanlığı Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE.
- HACIMUSTAFAOĞLU, M. F. (2008). Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- HÜSEYİNOĞLU, N. (2011). Takım Çalışması ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- İŞİN, A. F. (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- İLİSU, İ. (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.
- KABAK, A. (2014). İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli’de Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE.
- KARA, E. ve M. F. Çavuş. (2014). Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2.1, 473-485.
- KARAYILAN, D. (2004). Post-Modern Yönetim Yaklaşımları: K.Maraş ve Çevre İllerde Kamu ve Özel Sektör Uygulamaları, *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş: KSÜ SBE.
- KOÇ, R. (2008). Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- KUŞLUVAN, S. ve D. Eren. (2008). Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19. 2, 177-193.
- LEE, M. ve J. Koh. (2001). Is Empowerment Really a New Concept?, *The International Journal of Human Resource Management*, 12.4, 684-695.
- MUJKA, F. (2011). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- MURAT, G. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personeli Güçlendirme, *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*, 4.16, 113-126.

- MÜDÜT, N. (2009). Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma), *Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- OĞAN, Y. (2015). Konaklama İşletmelerinde Kalite Maliyet Sistemi ve Doğu Karadeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.
- ÖĞÜT, A., S. Aygen ve M. T. Demirsel. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163-172.
- ÖNCÜ, A. ve M. Işkın. (2009). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.29, 143-156.
- ÖNEREN, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4.7, 163-178.
- ÖRÜCÜ, E. ve A. Kanbur. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İBBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15.1.
- ÖZAKSU, Ö. (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- ÖZEN, Y. ve A. Gül. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örnekleme Sorunu, *Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- ÖZER, O., Ö. Ergün ve T. Okatan. (2015), Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması, *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6, 104-119.
- ÖZGEN, H. ve S. Doğan. (1997). Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları, *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, 36.425.
- ÖZGEN, H. ve M. Türk. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment), *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 30.4.
- ÖZTÜRK, Y. ve K. Seyhan (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 121-140.
- ÖZTÜRK, M. ve M. Tengilimoğlu. (2006). Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.

- PELİT, E. (2011). Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılarının Karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 25, 209-225.
- PELİT, E. ve Y. Öztürk. (2011). Otel İşletmeleri İş görenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7.1, 1-28.
- POLAT, M., C. H. Meydan ve İ. Tokmak. (2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *KHO Bilim Dergisi*, 20.2.
- RAHİMİC, Z., E. Resic ve A. Kozo. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 535-543.
- SARIALTIN H. ve A. Yılmaz. (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 1-22.
- SEÇGİN, Y. (2007). Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.
- SPREİTZER, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions. Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38.5.
- ŞAHİN, N. (2007). Personel Güçlendirme İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- ŞENEL, Ö. (2006). Personel Güçlendirme Örgüt Kültürüne Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- TEKİN, Y. ve C. D. Köksal. (2012). Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya’ da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of Yaşar University*, 25.7, 4241-4267.
- TETİK, N. (2015). Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7. 3, 407-431.
- THOMAS, K.W. ve B. A. Velthouse. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *The Academy of Management Review*, 15.4, 666- 681.
- ULUÇAY, Ş. (2004). Yeniden Yapılanma Sürecinde Personel Güçlendirme Önemi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- UZUN, G. (2007). Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

- VELURY, J. (2005). Empowerment to the People, *Industrial Engineer: IE*, 37.5.
- VERANYURT, G. (2009). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- YILDIRIM, Ö. (2010). Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Elektromed Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- YILDIZ, Ş. (2011). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi, *Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- YUSUBOV, F. (2015). Turizm İşletmelerinde Finansal Analiz ve Performans Değerlendirmesi (Borsa İstanbul Üzerinde Araştırma), *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- ZAMECNIK, R. (2014). The Measurement of Employee Motivation By Using Multi-Factor Statistical Analysis, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 851-857.
- ZENCİR, E. (2004). Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

Diğer Kaynaklar

DİKMETAŞ YARDAN, E. (2012). Sağlık Kurumları Yönetim Teorileri- Çağdaş ve Güncel Kavramlar, Yaklaşımlar, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi Sağlık Kurumları Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı*, http://portal.uzem.omu.edu.tr/dersler/2012-2013/sky/sky503/sky503_unite10/kim/sky503_unite10.pdf (Erişim tarihi 15.03.2016).

METE, M., M. Zincirkıran, H. Tiftik, A. Yalçınsoy ve A. Pekcan. (2015). Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. https://www.researchgate.net/publication/282914056_Personel_Guclendirme_Orgutsel_Baglilik_ve_Is_Memnuniyeti_Iliskisinin_Yapisal_Esitlik_Modeli_II_e_Incelenmesi_Turizm_Sektorunde_Bir_Arastirma (Erişim Tarihi 01.08.2016).

<http://www.gtu.edu.tr/ebulten/sayi10/makale.htm> (Erişim tarihi 25.12.2015).

https://www.tursab.org.tr/dosya/7247/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerine-iliskin-yonetmelik_7247_5089571.pdf. (Erişim tarihi 10.03.2016).

<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> (Erişim tarihi 15.12.2015).

EKLER

Ek 1: Anket Formu

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ ANKET ÇALIŞMASI

Sayın katılımcı;

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının ne derecede etkin ve verimli gerçekleştirildiğini tespit etmek ve bu uygulamaların konaklama işletmeleri açısından önemini irdelemektir. Sorulara verilen yanıtlar araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. İctenlikle, tarafsız bakış açısıyla vereceğiniz cevaplarınız araştırmanın gidişatı açısından son derece önemlidir. Anketimize ayırdığınız kıymetli zamanınız, gösterdiğiniz yardım ve ilginiz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Lütfi Mustafa ŞEN
Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
Turizm İşletmeciliği Bölümü
Öğretim Üyesi
lsen@sakarya.edu.tr

Ece VURMAZ
Sakarya Üniversitesi, SBE,
Turizm İşletmeciliği ABD
Yüksek Lisans Öğrencisi
ecevurmaz@gmail.com

Konaklama işletmelerinde personel güçlendirmeye ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (x) işareti koyarak belirtiniz.					
Puanlamaya ilişkin açıklamalar; ① Kesinlikle katılıyorum ② Katılıyorum ③ Kararsızım ④ Katılmıyorum ⑤ Kesinlikle katılmıyorum					
1. İşletmemizde, işle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verilir.	①	②	③	④	⑤
2. Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilir.	①	②	③	④	⑤
3. Çalışanlar başarıları ve performansları konusunda geri dönüş yapılarak bilgilendirilirler.	①	②	③	④	⑤
4. İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır.	①	②	③	④	⑤
5. Çalışanlar istedikleri anda yöneticilerle iletişime geçme imkânı bulurlar.	①	②	③	④	⑤
6. Çalışanlara iş gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.	①	②	③	④	⑤
7. Çalışanlar kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmeleri için teşvik edilir.	①	②	③	④	⑤

8. Çalışanlara yeni beceriler geliştirmeleri konusunda fırsatlar sağlanır.	①	②	③	④	⑤
9. Çalışanlara sahip oldukları bilgi ve yetenekleri tam olarak gösterebilmeleri için gerekli motivasyon sağlanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
10. Çalışanlar yaratıcı düşünme ve düşündüklerini ifade etme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilmektedirler.	①	②	③	④	⑤
11. Başarısız olma ihtimaline rağmen çalışanlar yeni fikirleri denemeleri konusunda cesaretlendirilirler.	①	②	③	④	⑤
12. Çalışanlar kendilerine güvenmeleri konusunda cesaretlendirilirler.	①	②	③	④	⑤
13. Çalışanlara işle ilgili olarak karşılaştıkları problemlerin çözümünde destek verilir.	①	②	③	④	⑤
14. İşle ilgili aldıkları kararlarda çalışanlara güvenilir.	①	②	③	④	⑤
15. İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda izin verilmesine gerek kalmadan çalışanlar müdahale edebilirler.	①	②	③	④	⑤
16. Yetki alanları içerisinde gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerin sorumluluğu çalışanlara bırakılır.	①	②	③	④	⑤
17. Çalışanlara kendi çalışma alanlarıyla ilgili iş geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapma yetkisi verilir.	①	②	③	④	⑤
18. İşletmede alınan kararlarda çalışanların fikirleri önemsenmektedir.	①	②	③	④	⑤
19. Çalışanlar işletmenin geleceğine ilişkin kararlara katılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
20. Yeni bir eleman alımı, çalışan bir elemanın terfisi vb. konularda çalışanların fikirleri sorulmaktadır.	①	②	③	④	⑤
21. Çalışanlar her türlü müşteri ihtiyacına anında cevap verebilmektedir.	①	②	③	④	⑤
22. Kişisel becerilerini iş yapış biçimlerine yansıtma konusunda çalışanlara fırsat verilir.	①	②	③	④	⑤
23. İşletmede çalışanlar takım çalışmasıyla ortak hedeflere yönlendirilmektedirler.	①	②	③	④	⑤
24. Çalışanlar başarı ve/veya başarısızlıklarının tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmeleri yönünde teşvik edilir.	①	②	③	④	⑤
25. İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkındaki bilgiler çalışanlarla paylaşılır.	①	②	③	④	⑤
26. İşletme içindeki önemli değişimler ve gelişmeler hakkında çalışanlar bilgilendirilir.	①	②	③	④	⑤
27. Çalışanlar yeni yöntem, araç ve gereçler hakkında bilgilendirilir.	①	②	③	④	⑤
28. İş ile ilgili olarak çalışanların ihtiyaç duydukları tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesine özen gösterilir.	①	②	③	④	⑤
29. İşletmemizde güçlendirilen personel, müşteri memnuniyetini artırmaktadır.	①	②	③	④	⑤
30. İşletmemizde güçlendirilen personel, müşteri sadakatini artırmaktadır.	①	②	③	④	⑤
31. İşletmemizde güçlendirilen personel, müşteri değerini artırmaktadır.	①	②	③	④	⑤

Aşağıdaki sorulara ait seçeneklerden durumunuza uygun olanına (x) işareti koyarak işaretleyiniz.
Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
Yaşınız <input type="checkbox"/> 18 ve altı <input type="checkbox"/> 19-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
Medeni durumunuz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Turizm Eğitimi Aldınız mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Oteldeki Bölümünüz <input type="checkbox"/> Ön Büro <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek <input type="checkbox"/> Pazarlama <input type="checkbox"/> Satın Alma <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Muhasebe-Finansman <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz)
Oteldeki Göreviniz <input type="checkbox"/> Alt Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> Üst Kademe Yönetici
Sektördeki Çalışma Süreniz <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Mevcut Oteldeki Çalışma Süreniz <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süreniz <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Çalıştığınız Otel İşletmesinin Sınıfı <input type="checkbox"/> 1 Yıldız <input type="checkbox"/> 2 Yıldız <input type="checkbox"/> 3 Yıldız <input type="checkbox"/> 4 Yıldız <input type="checkbox"/> 5 Yıldız

ÖZGEÇMİŞ

Ece VURMAZ 20.09.1990 tarihinde Zonguldak'ta doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Zonguldak'ta tamamladı. Lisans eğitimine 2008 yılında Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nda başladı. 2010-2011 Eğitim Öğretim yılı Güz döneminde Erasmus Öğrenim Hareketliliği kapsamında (Faculty of Economics of the University of Rzeszow/Poland) Polonya'da öğrenim gördü. 2012 yılında lisans eğitimini tamamladı. 2014 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda lisansüstü eğitimine başladı ve halen devam etmektedir.