

**T.C**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**2018-DR-016**

**OTEL YİYECEK İÇECEK BÖLÜMLERİNDE**  
**GÜÇLENDİRMENİN İŞGÖREN**  
**PERFORMANSINA VE İŞTEN AYRILMA**  
**NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ**  
**BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR**  
**UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN**  
**Erdal ÖZER**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN**

**AYDIN-2018**



**T.C**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Erdal ÖZER tarafından hazırlanan Otel Yiyecek İçecek Bölümlerinde Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama başlıklı tez, 06.03.2018 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan :	Prof.Dr. Osman N. ÖZDOĞAN	ADU T.F.	.....
Üye :	Prof. Dr. Burcu Selin YILMAZ	DEU İşletme Fak	.....
Üye :	Prof.Dr. Nilüfer KOÇAK	DEU İzmir M.Y.O	.....
Üye :	Doç.Dr. Vehbi Uğur TANDOĞAN	ADU T.F	.....
Üye :	Yrd.Doç.Dr. Tuğrul AYYILDIZ	ADU T.F	.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu doktora tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....Sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI  
Enstitü Müdürü







**T.C**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2018

İmza

Erdal ÖZER









## ÖZET

# OTEL YİYECEK İÇECEK BÖLÜMLERİNDE GÜÇLENDİRMENİN İŞGÖREN PERFORMANSINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Erdal ÖZER

Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN  
2018, 383 sayfa

Günümüzde, işletmelerin rekabet gücü elde etmek amacıyla sahip oldukları tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu kaynaklar içerisinde özellikle insan kaynakları, emek yoğun otel işletmeleri açısından daha da önem kazanmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde çalışanların performansı; hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin belirleyicisidir. Bu nedenle, otel yönetimlerinin, işgörenlerin bilgi, beceri ve performanslarını artıracak yönetim yaklaşımlarından yararlanmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda, temelinde çalışanlara işleri ile ilgili yetki ve sorumluluk verilerek, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasının amaçlandığı personel güçlendirme yaklaşımı, otel işletmeleri açısından önemli avantajlar sağlayacak bir yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir.

Yapılan bu çalışmada, otellerin yiyecek içecek bölümlerinde uygulanan güçlendirme faaliyetleri ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın evreni, Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesi 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü işgörenleri ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış; uygulama bölgedeki on adet beş yıldızlı otelde 513 işgören ve 27 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra; t testi, varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin algılarının orta düzey ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda ölçekler/değişkenler arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Personel Güçlendirme, İş Performansı, Otel, İşten Ayrılma Niyeti, Yiyecek ve İçecek Bölümü.







## ABSTRACT

### THE EFFECTS OF EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND INTENTION TO LEAVE IN HOTEL'S FOOD AND BEVERAGE DEPARTMENTS

Erdal ÖZER

Ph.D.Thesis, Tourism Management Department

Supervisor: Prof. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN

2018

At the present time, businesses need to use their resources effectively in order to achieve competitive power. Among these resources, especially the human resources gain more importance in terms of labor-intensive hotel enterprises. Because the performance of the employees in the hotel enterprises; determines the quality of service and customer satisfaction. For this reason, hotel managements have to make use of management approaches that will enhance the knowledge, skills, performance of the employees. In this direction, the empowerment approach, which basically aims to increase the individual and organizational performance by giving authority and responsibilities to employees on the basis of their work, is seen as a management approach that provides significant advantages for hotel enterprises.

In this study, the relationship between the applied personnel empowerment activities of the food and beverage department of the hotel enterprises and job performance and intention to leave are examined. The research population consist of the employees and managers of the food and beverage division (service and kitchen) of the Ministry of Tourism Operation Licensed five-star hotel enterprises in Afyonkarahisar province and Sandıklı district. As a data collection technique, survey method was used; 513 employees and 27 managers in ten five star hotels in Afyonkarahisar and Sandıklı districts were participated in the survey. In the analysis of the data obtained through the questionnaire, t test, variance analysis, correlation and regression analyzes were applied as well as descriptive statistics. As a result of the research, it was determined that employees' perceptions of empowerment, job performance and intention to leave work are moderate and above. However, as a result of correlation and regression analyzes, significant correlations were found between scales/variables.

**KEY WORDS:** Personnel Empowerment, Jop Performance, Hotel, Intention To Leave, Food and Beverage Department.









## ÖNSÖZ

Öncelikle doktora eğitim ve tez çalışmamın tamamlanması sürecinde desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan değerli danışmanım Prof.Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN'a ve çalışmamın şekillenmesindeki bilimsel katkı ve desteklerinden dolayı değerli Tez İzleme Komitesi Üyeleri; Prof.Dr. Burcu Selin YILMAZ ve Doç.Dr. Vehbi Uğur TANDOĞAN hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez konumun belirlenmesinden itibaren öneri ve eleştirileri ile beni cesaretlendiren Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e ve araştırmanın özellikle kurgulama, hipotezlerin geliştirilmesinde ve istatistikî verilerin analizinde tecrübelerinden yararlandığım Doç.Dr. İbrahim KILIÇ'a; tezin uygulama aşamasında desteklerinden dolayı otel yöneticilerine ve yiyecek içecek bölümü otel çalışanlarına anlayışları ve iyi niyetleri için teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu uzun ve zorlu süreçte anlayışı ve desteği ile beni yalnız bırakmayan sevgili eşim Dr. Zehra Nur ÖZER'e, çalışma sürecinde zaman zaman ihmal ettiğim aileme ve dostlarıma anlayışlarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.







## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI .....	v
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	ix
ÖNSÖZ .....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	xvii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xix
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	xxi
EKLER DİZİNİ .....	xxv
GİRİŞ .....	1
1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR .....	7
1.1. Araştırmanın Konusu .....	7
1.2. Araştırmanın Amacı Hipotezleri ve Modeli .....	9
1.3. Araştırmanın Önemi .....	14
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	21
1.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları .....	22
1.6. Araştırmanın Yöntemi .....	26
1.6.1. Araştırmanın Evreni .....	26
1.6.2. Veri Toplama Yöntemi .....	29
1.6.3. Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve İçerikleri .....	32
1.6.4. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği .....	35
1.6.5. Verilerin Analizi .....	40

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	43
2.1. Personel Güçlendirme .....	43
2.1.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tarihsel Süreci .....	43
2.1.2. Personel Güçlendirme Kavramının Kapsamı ve Tanımı .....	47
2.1.3. Personel Güçlendirme Boyutları .....	56
2.1.3.1. Davranışsal Güçlendirme .....	58
2.1.3.2. Psikolojik Güçlendirme .....	63
2.1.4. Personel Güçlendirmenin Bazı Yönetim Kavramları ile İlişkisi .....	74
2.1.4.1. Yönetime Katılım ve Güçlendirme.....	74
2.1.4.2. Yetki Devri ve Güçlendirme.....	76
2.1.4.3. İş Zenginleştirme ve Güçlendirme .....	77
2.1.4.4. Motivasyon ve Güçlendirme .....	78
2.1.5. Örgütlerde Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Gelişmeler.....	79
2.1.6. Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	82
2.1.7. Personel Güçlendirmenin Yararları ve Sakıncaları .....	97
2.1.7.1. Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Yararları .....	98
2.1.7.2. Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Yararları .....	98
2.1.7.3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yararları .....	100
2.1.7.4. Personel Güçlendirmenin Sakınca ve Maliyetleri .....	102
2.1.8. Güçlendirilmiş Çalışan ve Organizasyonların Özellikleri.....	105
2.1.9. Personel Güçlendirme Süreci ve Başarısı.....	109
2.1.9.1. Çalışanlar Açısından Güçlendirme Süreci.....	117



2.1.9.2. Yöneticiler Açısından Güçlendirme Süreci.....	119
2.1.9.3. Örgüt Açısından Güçlendirme Süreci .....	122
2.1.10. Personel Güçlendirmedeki Engeller, Sorunlar ve Yaygın Hatalar .....	125
2.1.11. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler.....	128
2.1.12. Turizm Sektöründe Personel Güçlendirmenin Önemi .....	130
2.1.13. Turizm Sektöründe Personel Güçlendirme İle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	137
2.2. İşgören Performansı .....	149
2.2.1. İşgören Performansı Kavramı ve Önemi.....	151
2.2.2. İşgören Performansı Boyutları .....	157
2.2.2.1. Görev (Task) Performansı.....	159
2.2.2.2. Bağlamsal (Contextual) Performans .....	162
2.2.3. Performans Değerleme ve Önemi .....	168
2.2.4. Performans Değerlemenin Amacı .....	173
2.2.5. Performans Değerlemenin Yararları .....	176
2.2.6. Performans Değerleme Süreci.....	180
2.2.6.1. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler .....	185
2.2.6.2. Performans Değerleme Yöntemleri.....	189
2.2.6.3. Performans Değerleyicilerinin Belirlenmesi.....	197
2.2.6.4. Performans Değerleme Hataları.....	201
2.2.7. Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme.....	204
2.2.8. Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkileri.....	207
2.3. İşten Ayrılma Niyeti.....	228

2.3.1. Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	235
2.3.2. İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	240
2.3.3. Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin Önemi .....	243
3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	249
3.1. İşgören ve Yöneticilerin Bireysel ve Sektörel Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	249
3.2. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Algılamalarına Yönelik Bulgular.....	253
3.3. İşgörenlerin Araştırma Değişkenlerine Yönelik Algılamalarının Bireysel ve Sektörel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	273
3.4. Personel Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	285
4. TARTIŞMA VE SONUÇ .....	300
KAYNAKÇA .....	339
EKLER .....	375
ÖZGEÇMİŞ.....	383

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANL : Anlamlılık

bkz.: bakınız

et al.: ve diğçerleri

ETK : Etkinlik

f : Frekans

GG : Genel Güçlendirme

N : Evren (kişi denek sayısı)

ÖZK : Özerklik

p : Anlamlılık

r : Korelasyon katsayısı

$R^2$  : Belirlilik katsayısı; bağımsız değışkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirler

S (  $b_j$  ) : Regresyon katsayısının standart hatası

SS : Standart sapma

t : t değıeri

TDK: Türk Dil Kurumu

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

vb., : ve benzeri

vd., : ve diğçerleri

YET : Yetkinlik

$\beta_j$  : Regresyon katsayısı







## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Araştırma Modeli .....	13
Şekil 2.1. Geleneksel Yönetimden Çalışanları Güçlendirmeye Geçiş .....	76
Şekil 2.2. Personel Güçlendirmenin Kaynakları ve Sonuçları .....	96
Şekil 2.3. Psikolojik Güçlendirme Süreci Modeli.....	113
Şekil 2.4. Personel Güçlendirme Süreci.....	115
Şekil 2.5. Geliştirilen Performans Değerleme Süreci .....	182
Şekil 2.6. Performansı Etkileyen Faktörler ve Bunların Arasındaki İlişki.....	186
Şekil 2.7. Güçlendirme ve Performans İlişkisi.....	212
Şekil 2.8. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler .....	234





## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1. Afyonkarahisar'daki Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli Konaklama Tesis Sayıları.....	27
Çizelge 1.2. Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanları ve Dağıtılan Anketlerin Geri Dönüşü .....	31
Çizelge 1.3. Personel Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	38
Çizelge 2.1. Güç ve Güçlendirme Arasındaki Farklar .....	50
Çizelge 2.2. Güçlendirmenin Özellikleri.....	53
Çizelge 2.3. Geleneksel Organizasyonlarla Güçlendirmenin Uygulandığı Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar .....	107
Çizelge 2.4. Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması .....	109
Çizelge 2.5. Personele Güçsüzlük Hissi Veren Faktörler .....	112
Çizelge 2.6. Çalışanları Güçlendirmede Yapılacak Bazı Faaliyetler .....	121
Çizelge 2.7. Hiyerarşi Kültürü ile Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar .....	124
Çizelge 2.8. Hizmet Sektöründe Personel Güçlendirme Anlayışı.....	131
Çizelge 2.9. Genel İş Performans Alanını Belirlemeye Yönelik Açıklamalar....	161
Çizelge 2.10. Görev ve Bağlamsal Performans Davranışları Arasındaki Farklılıklar .....	164
Çizelge 2.11. Vatandaşlık Performansı Alanını Belirlemeye Yönelik Çalışmalar .....	165
Çizelge 2.12. Performans Değerlemesinden Elde Edilen Sonuçların Kullanım Alanları. ....	176

Çizelge 2.13. Bireysel Performansı Artırıcı Yönetici Eylemleri .....	188
Çizelge 2.14. Garson İçin Kritik Olaylar Kaydı .....	194
Çizelge 2.15. İş Performansı ve Diğer Yönetimsel Değişkenler Üzerine Yapılan Çalışmalar .....	227
Çizelge 3.1. İşgörenlerin Bireysel ve Sektörel Özelliklerine Göre Dağılımı ...	250
Çizelge 3.2. Yöneticilerin Bireysel ve Sektörel Özelliklerine Göre Dağılımı..	252
Çizelge 3.3. İşgörenlerin Davranışsal Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular .....	254
Çizelge 3.4. Yöneticilerin Davranışsal Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular .....	260
Çizelge 3.5. İşgörenlerin Psikolojik Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular .....	265
Çizelge 3.6. İşgörenlerin Görev ve Bağlamsal Performanslarına İlişkin Bulgular .....	268
Çizelge 3.7. İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyeti Algılamalarına İlişkin Bulgular .....	272
Çizelge 3.8. Ölçek ve Alt ölçek Ortalamalarının Cinsiyet, Medeni Hal ve Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	274
Çizelge 3.9 Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının İşgörenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	276
Çizelge 3.10. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	278
Çizelge 3.11. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının İşgörenlerin Turizm Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	279

Çizelge 3.12. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının İşgörenlerin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	281
Çizelge 3.13. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının Otelde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	282
Çizelge 3.14. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının Görev Unvanlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	283
Çizelge 3.15. Davranışsal Güçlendirme ile İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları .....	286
Çizelge 3.16. Psikolojik Güçlendirme ile İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları .....	288
Çizelge 3.17. Genel Güçlendirme ile İş Performansı ve Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları ..	290
Çizelge 3.18. İş Performansı ve Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi .....	292
Çizelge 3.19. Genel Güçlendirmenin Genel İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları .....	293
Çizelge 3.20. Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirmenin Genel İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları..	294
Çizelge 3.21. Davranışsal Güçlendirme Boyutlarının Genel İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları..	296
Çizelge 3.22. Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Genel İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları..	297



## **EKLER DİZİNİ**

Ek 1. Araştırma Anketleri .....	375
Ek 2. Özgeçmiş .....	383









## GİRİŞ

Küreselleşmenin artmasıyla birlikte sektörlerde yaşanan hızlı değişim, uluslararası rekabet, müşteri ve çalışan beklentilerindeki değişim vb. nedenler işletmelerde insan kaynaklarının önemini artırmış ve işletmelerde insan kavramı önemli bir faktör haline gelmiştir. Bunun nedeni ise örgütlerin başarısında en etkili faktörün mevcut insan kaynağının başarısı ile özdeşleştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Akçakaya, 2010: 145). Öte yandan örgüt içinde çalışanların giderek öneminin artması beraberinde çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerinin artırılması yolu ile örgütlerine olan bireysel katkılarının artırılması ve bu yolla çalışanların mesleki (görev) ve gönüllü (bağlamsal) davranışlarını içeren iş performanslarının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Helvacı, 2002: 156). Yönetim sürecinde yaşanan bu vb. değişimler nedeniyle örgütler günümüzde yönetsel amaçlarına ulaşmak için, geleneksel emir-komuta ve hiyerarşik yönetim anlayışından uzaklaşarak bunun yerine, çalışanların işleri üzerinde inisiyatif kullanmalarına olanak sağlayan ve sorumluluk almalarını teşvik eden çağdaş yönetim tekniklerine doğru yönelmektedirler (Doğan ve Şahin, 2008: 91). Günümüzde bu uygulamaların başında personel güçlendirme yönetimi gelmektedir. Personel güçlendirme anlayışı çalışanların yetkilendirilmesini, işleri ile ilgili kararlar almalarını, çalışmalarını işin sahibi gibi kendi adlarına yapmalarını ve sonuçlarının sorumluluklarını almalarını sağlayan ve müşteri ile organizasyon arasında arayüz olarak hizmet etmesini sağlayan bir strateji ve felsefe olarak açıklanmaktadır (Nzuve and Bakari, 2012: 83). Ginnoda (1997) personel güçlendirme anlayışını, çalışanlara yetki ve sorumluluk verilerek kendi işleri üzerinde kontrol hakkının verilmesi, bilginin paylaşımı, yönetici ve çalışanlar arasında işbirliği, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve takım çalışması yoluyla çalışanların iş etkinlikleri konusunda kendilerine olan inancını artıran modern bir yönetim uygulaması olduğunu belirtmiştir (Ginnoda, 1997'den akt. Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 2). Luthans (1995) ise personel güçlendirmeyi, çalışanlara kendi iş faaliyetleri üzerinde bir başkasının onayını alma gereksinimi

duymadan inisiyatif kullanarak karar verme yetkisi veren bir anlayış olarak tanımlamıştır (Luthans, 1995: 36'den akt. Özgen ve Türk, 1997: 77). Diğer bir ifadeyle güçlendirme, örgütlerde en alt kademede çalışan işgörenlere karar verme yetkisinin devredilerek örgüt hiyerarşininin azaltılmasını ve böylece daha yalın ve esnek bir yapıya dönüşümü amaçlayan bir yaklaşımdır. İşletmelerde güçlendirme uygulamaları, işletmelerin çevresinde yaşanan değişimlere hızlı uyumu, müşteri talep ve şikayetlerinin mümkün olan en kısa zamanda çözümlenerek müşteri memnuniyetinin artırılması (Akçakaya, 2010: 148), rekabet üstünlüğü sağlamada en etkili araç olarak görülen mevcut insan kaynaklarından optimal verimliliğin elde edilmesi ve bu yolla bireysel ve örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 229). Güçlendirme konusu bireysel açıdan değerlendirildiğinde güçlendirilen çalışanlar, kendilerini sürekli geliştirme konusunda daha istekli, özgüveni yüksek ve işini daha çok sahiplenen bireylere dönüşmektedirler (Bedük ve Tambay, 2014: 320). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise, çalışanların etkin kullanımı sağlanarak örgütsel performansın ve verimliliğin artırılması, esnek bir yapı sayesinde bürokratik engellerin azalması, yenilikçiliği ve risk almayı teşvik ederek örgütlere rekabet avantajı elde etme gibi pek çok avantajlar sağlamaktadır (Matthews et al., 2003'den akt. Çalışkan, 2013: 94). Nitekim Conger and Kanungo (1988: 471) işletmelerde yönetimsel etkinliğin sağlanmasında en önemli bileşenin çalışanların güçlendirilmesi olduğunu ve personel güçlendirmenin takım ve grup bilincinin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü artan rekabet ve iş çevrelerindeki değişim karşısında örgütlerin başarılı olabilmeleri ve çevreye daha hızlı uyum sağlayabilmeleri için, yeniliğe açık, işleri üzerinde inisiyatif kullanabilen ve sorumluluk alarak risk yüklenebilen çalışanları istihdam etmelerini gerektirmektedir (Çöl, 2004: 1). Diğer bir ifadeyle işletmelerde hızlı, etkili ve cesur kararların alınabilmesi için direkt işin içerisinde olan çalışanların güçlendirilmesi bir bakıma işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu amaçla bugünün yöneticileri, astlarına güvenerek onlara işleri üzerinde yetki ve sorumluluk vermekte ve işleri üzerinde daha etkin

ve özerk davranmalarını cesaretlendirecek bir anlayış içerisinde yöneticilik fonksiyonlarını yerine getirmektedirler (Özgen ve Türk, 1997: 76).

Güçlendirme kavramı ilk olarak 1980’li yıllarda işletmecilik yazınında ele alınmış olup konuya ilişkin açıklamaların ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının etkili olduğu görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temel felsefesinde, organizasyon içerisinde tüm çalışanların iş süreçlerine katılımı ile astların sorunların tespitinden çözümlenmesine kadar her aşamada söz sahibi olması yatmaktadır (Büyükbeşe, 2012: 1). Benzer şekilde personel güçlendirme anlayışında da çalışanların iş süreçlerine katılımları desteklenmekte ve işi yapan ile karar veren arasındaki farkın giderek azalması amaçlanmaktadır. Bu anlamda personel güçlendirme kavramının pek çok yönetim yaklaşımı ile benzer yönlerinin olması ilgi kavramın 1990’lı yıllara kadar toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, katılımcı yönetim ve stratejik planlama gibi başlıklar altında yer almasına neden olurken, 1990’lı yıllardan sonra güçlendirme konusu bir çok yazar ve araştırmacının dikkatine çekerek birçok makalenin başlığını oluşturmuştur ve farklı bakış açıları ile tanımlanmaya başlamıştır (Arslantaş, Özçelik ve Pekdemir, 2007: 4). Personel güçlendirme anlayışı ilgili yazında yaygın olarak iki boyutta ele alınıp açıklanmaktadır. Söz konusu yaklaşımlardan ilki, güçlendirme sürecinde üst yönetimin yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklarını kapsayan davranışsal güçlendirme (Honold, 1997: 203) iken diğeri üst yönetim tarafından uygulanan güçlendirme faaliyetlerinin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusunu içeren ve güçlendirme kavramını motivasyonel bir yapı olarak açıklayan psikolojik (bilişsel) güçlendirmedir (Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; 1996: Honold, 1997: 203; Lee ve Koh, 2001: 685). Yapılan bu çalışmada güçlendirme konusu her iki boyutu ile ele alınarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Diğer yandan, üretim ve tüketiminin eş zamanlı olduğu ve emek yoğun özelliğe sahip otel işletmelerinde nitelikli insan gücüne olan ihtiyaç ve hizmet

kalitesinin belirleyicisinin çalışan davranışlarının olduğu düşünüldüğünde güçlendirme konusu otel işletmeleri açısından daha da fazla önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların hizmet anında müşterilere karşı seyledikleri davranış ve tutumları müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Akgündüz, 2014: 199). Örneğin otel işletmelerinde hizmet sunumu esnasında ortaya çıkan herhangi bir sorunun veya müşteri taleplerinin hızlı bir şekilde çözülmesi müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önem arz etmektedir. Böyle bir durumda problemin çözümü için yönetici onayına gereksinim duymak veya bu konu benim yetki alanımın dışında gibi cevapların verilmesi müşterinin tahammül sınırını zorlayan etkenlerdendir. Güçlendirme anlayışında müşteri istek ve problemlerinin daha yetkili kişilere (şef ve müdür) yönlendirilmesinden ziyade hizmeti veren çalışanlara karar verme ve uygulama gücü verilerek müşteri memnuniyetinin sağlanması amaçlanmaktadır (Go et al., 1996: 61'den akt.Aslan, 2010: 36). Nitekim Bowen ve Lawler (1992: 33) hizmet işletmelerinde karar verme yetkisinin işi yapana devredilmesi yolu ile çalışanların güçlendirilmesi, müşteri istek ve taleplerinin daha hızlı karşılanması, sunulan hizmet kalitesinin artması ve şikayetlerin daha hızlı çözümü gibi önemli avantajlar sağlayacağını ileri sürmüştür (Karakaş, 2014: 85-86). Bu anlamda personel güçlendirme kavramı, çalışanların önceden belirlenmiş bir vizyon çerçevesinde, hizmet anında ortaya çıkan/çıkabilecek ve işletmenin olumsuz duruma düşmesine neden olabilecek durumlardan çıkması için gerekli ortamların hazırlanmasını içermesi yönüyle emek-yoğun ve çalışan- müşteri ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektörlerinde daha ayrıcalıklı bir öneme sahip olduğu söylenebilir (Aksu ve İhtiyar, 2007: 218). Nitekim psikolojik olarak güçlendiğine inanan çalışanların, müşterilerle ilgilenirken daha sıcak, samimi, istekli ve hevesli olmanın yanı sıra işlerinde yetkin olduğunu algılayan ve yaptıkları işleri anlamlı bulan çalışanların işleri üzerinde daha etkin davranma eğilimi gösterecekleri vurgulanmaktadır (Tekin ve Köksal, 2012: 4249). Ayrıca ilgili literatürdeki personel güçlendirme uygulamalarının, örgütlere daha kaliteli hizmet sunumu, müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet avantajı sağlama gibi örgütsel başarımların sağlanmasında

etkin bir yönetim anlayışı olduğuna yönelik ortak bir anlayış mevcuttur (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 6-7).

Diğer yandan günümüzde örgütlerin karşılaştığı önemli bir diğer sorun da çalışanların iş performansının artırılması ve yüksek performansa sahip çalışanların işletmede tutulmasıdır. Bu durum özellikle verilen hizmetlerin niteliği gereği kendine has sektörel özelliklere sahip olan otel işletmelerinde daha da fazla önem arz etmektedir. Çünkü verilen hizmetlerin kalitesinin belirleyicisi hizmeti veren çalışanlardır. Bu nedenle otel işletmelerinde kaliteli mal ve hizmet sunumu için yeterli bilgi ve beceriye sahip nitelikli çalışanların örgüte kazandırılması gerekmektedir. Ancak yapılan araştırmalar konaklama işletmelerinde işgören devrinin yüksek olduğunu göstermektedir (Birdir, 2000: 142; Tuna 2007: 46; Avcı ve Küçükusta, 2009: 38). Çalışanların sık sık işten ayrılmaları örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Polat ve Meydan (2010: 152) konuyla ilgili olarak çalışanların buldukları işten ayrılmalarının örgütler için; deneyim, bilgi ve verimlilik kaybının yanı sıra yetenekli çalışanları kaybetme, rekabet avantajı sağlamada olumsuz etki, yeni işgören bulma ve eğitme maliyetleri, iş kazaları ve işe alım maliyetleri gibi olumsuzluklara neden olacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle bahsi geçen olumsuzlukların en az seviyede yaşanması için, nitelikli ve yüksek performansa sahip çalışanların uzun süreli olarak işletmelerde kalmalarını sağlayacak insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü bir işletme ancak o işletmede hizmet veren çalışanların gösterdiği performans kadar başarılı olabilmektedir. Bu düşünceden hareketle bir işletmenin toplam başarısından söz edebilmek için bireysel performansın işletmeler açısından öneminin yeterince kavranması, yönlendirilmesi ve artırılmasına yönelik faaliyetlere gerekli önemin verilmesi gerekmektedir. Bunu sağlamanın yollarından birisi de çalışanların yaptığı iş ile ilgili kişisel bilgi, eğitim ve deneyimlerini ortaya koyabilecekleri, kararlara katılıp uygulama imkanlarına sahip olabilecekleri bir çalışma ortamı hazırlaması ile yani güçlendirilmesi ile mümkün olacaktır (Yatkın, 2009: 139). Bu kapsamda yapılan bu araştırmada çalışanlara işi ile ilgili yetki ve

güç dağılımını içeren ve kararlara katılım ve kullanma yetkisi verilerek güçlendirilen işgörenlerin iş performansının artacağı ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı varsayılmaktadır. İlgili yazında personel güçlendirme uygulamalarının; çalışan yaratıcılığı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve daha pek çok olumlu iş tutumları üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğunun ortaya konması (Conger and Kanungo, 1988: 475; Thomas and Velthouse, 1990: 668; Çöl, 2006: 64) güçlendirmenin daha yüksek bireysel performansa ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinde azalmaya sebep olabileceğini işaret etmektedir. Söz konusu bu durum, personel güçlendirme konusunun işgören devrinin yüksek olduğu yiyecek içecek bölümlerinde işgörenler açısından ayrıntılı bir biçimde araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, yapılan bu araştırmada, otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş performansları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri ve performans ile işten ayrılma arasındaki ilişki araştırılmıştır. Buna göre, araştırmada öncelikle konuya ilişkin değişkenler hakkında kapsamlı bir yerli ve yabancı yazın (literatür) taraması yapılmış olup konuya ilişkin kuramsal ve kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Sonrasında ise araştırma yöntemi ve bulguları ile tartışma ve sonuç bölümlerine yer verilmiştir.

# 1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın konusu, araştırmanın amacı, hipotezleri ve modeli, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları ile yöntemi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

## 1.1. Araştırmanın Konusu

Artan rekabete bağlı olarak sektörel yapı içerisinde hızlı yapısal değişim ve geliŐimlerin yaşandığı görölmektedir. Bir çok ölkede hizmet sektörünün hem istihdam hem de gayrisafi milli hasıla içindeki payı artarken, tarım ve sanayi sektörünün paylarının azaldığı görölmektedir. Bu anlamda ölkemizde de hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm işletmelerinin ölk ekonomisi içerisindeki payı özellikle 1980’li yıllardan günümüze kadar bu alanda yapılan yatırımlarla önemli derecede artmış ve istihdam, tanıtım ve döviz girdisi açısından önemli avantajlar sağlamıŐtır. Ancak dünya genelinde turizm hareketlerindeki artış ve tüm ölkelerin turist çekme çabaları beraberinde uluslararası rekabeti artırmıştır. Bu durum ise rekabet avantajı elde etmede turizm işletmelerinin farklı üstünlüklere sahip olmasını gerektirmiŐtir. Turizm işletmeleri için farklılık yaratmanın en temel yollarından birisi de üretilen mal ve hizmet kalitelerinin müşteri beklentileri doğrultusunda artırılmasına olanak sağlayacak örgütsel politikalara sahip olmaktır. Bu anlamda turizm işletmeleri içinde önemli bir yere sahip olan emek yoğun otel işletmelerinde hizmet kalitesinin belirleyicisi olan çalışanların, kişisel ve mesleki gelişimine olanak sağlayacak ve örgüte olan güvenlerini artıracak çağdaş yönetim uygulamalarına yer verilmesi, işletmelere, çalışanlara ve müşterilere önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu kapsamda çalışmanın konusu, günümüzde çağdaş yönetim yöntemleri içerisinde yer alan, personel güçlendirme uygulamalarının otel işletmelerindeki etkinliğini ortaya koymaktır.

Özellikle 1990'lı yıllarda örgütlerin bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak ve kendi yapılarına en uygun bir kontrol sisteminin nasıl geliştirilebileceği sorusu üzerine odaklanan yöneticilerin, bu sorunu çözme amacıyla kullanmaya başladıkları bir anlayış olarak karşımıza çıkan personel güçlendirme faaliyetlerinin işletmelerde uygulanmasındaki amaç; işletmelerin rekabet avantajı sağlamada en önemli aracı olan insan kaynağından mümkün olan en yüksek verimliliğin elde edilmesi ve bu yolla örgütsel etkinliğin artırılmasıdır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 229). Bu amaçla çalışanların iş süreçlerine daha fazla katılımı sağlanarak ve işleri üzerinde yetki ve sorumluluklar verilerek işleri üzerindeki etkinliklerinin artırılması amaçlanmaktadır. Personel güçlendirme konusu bir hizmet işletmesi olan otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde ise, üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu otel işletmelerinde karar verme yetkisinin işin sahibine verilmesi, hizmet anında ortaya çıkan problemlerin mümkün olan en kısa sürede çözümlenmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önceden de belirtildiği üzere daha ayrıcalıklı bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır (Aksu ve İhtiyar, 2007: 218). Buradan hareketle, otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının etkinliğini ortaya koymak amacıyla ilgili kavram araştırma konusu olarak belirlenmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü olan araştırma hakkında açıklamalar bölümünde, araştırmanın, konusu, amacı, hipotezleri, modeli, önemi, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları ve yöntemine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Ayrıca önem başlığı altında, çalışma konusu olarak neden yiyecek içecek bölümlerinin seçildiği ve bu bölümlerin önemine vurgu yapılmıştır. Yine bu bölümde araştırmaya yöntem ve uygulamalarına yönelik; araştırmanın evreni, veri toplama yöntemi, kullanılan ölçeklerin içerikleri ve bu ölçeklere uygulanan geçerlik ve güvenilirlik testlerine ve verilerin analiz yöntemlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İlk bölümde kuramsal çerçevenin oluşturulması sağlanmış, araştırmanın amacı, önemi ve varsayımları doğrultusunda bir model oluşturularak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler geliştirilmiştir.



İkinci bölümde, personel güçlendirme uygulamaları, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin kapsamlı bir yazın taraması yapılarak öncelikle kavramsal bir yapı ortaya konulmuştur. Sonrasında adı geçen değişkenler hakkında genel bilgiler verilerek her değişken, turizm ve otel işletmeleri boyutuyla ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu bölümde, ilk olarak personel güçlendirme kavramına ilişkin, güçlendirmenin tarihsel gelişim süreci, tanımı, kapsamı, boyutları, işletme, çalışan ve hizmet alanlar açısından önemi vurgulanarak konu hakkında turizm sektöründe yapılan çalışma sonuçlarına yer verilmiştir. Bölümün ikinci kısmında iş performansı konusu, tanımı, kapsamı ve boyutları ile ele alınarak açıklanmış ve performans değerlendirme yöntemleri ve yararlarına yer verilmiştir. Yine bu kısımda personel güçlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkilere yönelik açıklamalar yapılarak her iki değişken arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik turizm ve diğer sektörlerde yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Bölümün üçüncü kısmında, işten ayrılma niyetinin tanımı, işletmeler açısından sakıncaları ve işten ayrılma niyetine sebep olan faktörler açıklanarak diğer değişkenler ile arasındaki ilişkiye yönelik açıklamalara ve konuyla ilgili araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümü olan bulguların değerlendirilmesi bölümünde; Afyonkarahisar ve Sandıklı bölgesinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde çalışan işgörenlerin; davranışsal ve psikolojik güçlendirme, görev ve bağlamsal iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine yönelik algı düzeylerinin ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile uygulanan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde, verilerin analizi ile elde edilen bulgular otel işletmeleri açısından ele alınarak sonuç ve tartışma bölümünde değerlendirilmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Modeli**

Bilimsel içerikli yapılan araştırmalarda belirlenen amacın, araştırılan konu ile ilgili bir problem ifadesinde çok açık bir şekilde belirtilmesi ve araştırmacının bu çalışmayla hangi bulguya ulaşmayı hedeflediğini belirtmesi araştırmacıya

çalışma sürecinde yol belirlemesi açısından önem arz etmektedir. Öte yandan araştırmada belirlenen amaçlar ve problem ifadeleri, Ne?, Nasıl? ve Niçin? Şeklinde soru cümleleri ile ilgili olup, araştırma konusu olan değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik sorgulamaların belirlendiği ifadeleri içerir (Karasar, 2016: 96-97). Bu kapsamda yapılan bu tez çalışmasının iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, otel işletmelerinde uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri ile yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmadaki diğer bir amaç ise, çalışanların iş performans düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığını ve varsa ilişki düzeyini ve yönünü ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılan araştırmanın uygulaması 08.08.2016-09.10.2016 tarihleri arasında Afyonkarahisar ve Sandıklı bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü çalışanları kapsamında gerçekleştirilmiştir. Öte yandan araştırmanın amacı doğrultusunda iki soru cümlesi belirlenmiştir. Bunlardan ilki, “otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde çalışmakta olan işgörenlerin güçlendirme algılarının iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi var mıdır?”, ikincisi ise “otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde çalışmakta olan işgörenlerin iş performansı algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. Bu doğrultuda, çalışmada aşağıda verilen sorulara cevaplar aranmıştır;

#### Araştırma Soruları

- Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, davranışsal ve psikolojik güçlendirme algıları ne düzeydedir?
- Yöneticilerinin güçlendirici olarak davranışsal güçlendirme uygulamalarına yönelik algılamaları ne düzeydedir?
- Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, görev ve bağlamsal iş performans algılamaları ne düzeydedir?
- Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, işten ayrılma niyetleri ne düzeydedir?

- Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin “davranışsal/psikolojik ve genel güçlendirme”, “görev/bağlamsal ve genel iş performansı” ve “işten ayrılma niyeti” algı düzeyleri arasında, bireysel (cinsiyet, medeni hal, yaş grubu, eğitim düzeyi, turizm eğitimi) ve sektörel özellikleri (çalıştığı birim, görev unvanı, yiyecek içecek sektöründe ve otelde çalışma süresi) açısından anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
- İşgörenlerinin “davranışsal/psikolojik ve genel güçlendirme” algıları ile “görev/bağlamsal ve genel iş performansı” algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- İşgörenlerinin “davranışsal/psikolojik ve genel güçlendirme” algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- İşgörenlerin “görev/bağlamsal ve genel iş performansı” algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yukarıdaki temel sorulara ve araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezlere cevap bulabilmek amacıyla, yazın doğrultusunda oluşturulan ölçekler yardımıyla, Afyonkarahisar ve Sandıklı bölgesinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek bölümünde çalışan işgörelere anket uygulanarak veri toplanmıştır. Bu anlamda araştırma, katılımcıların ilgili değişkenler üzerindeki görüşlerinin ortaya konulmasını ve var olan mevcut durumdan yola çıkarak araştırma sonuçları doğrultusunda çözüm ve öneriler üretmeye yönelik uygulamalı bir alan çalışması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışma ile Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü yöneticileri ve işgörelere yönelik genellenebilir sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir.

Bu çerçevede ilgili yazın incelemesi sonucunda personel güçlendirmenin pek çok iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık vb.) üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna yönelik araştırma bulgularına rastlanmıştır. Bu doğrultuda, personel güçlendirmenin benzer şekilde çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerinde de olumlu etkilerinin olabileceği varsayılarak bir

araştırma modeli oluşturulmuş ve bu model çerçevesinde test edilecek hipotezler geliştirilmiştir. Modele göre personel güçlendirme ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesinde, personel güçlendirme ve boyutları (davranışsal/psikolojik) bağımsız değişkenler, işgören performansı ve boyutları (görev/bağlamsal) ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenler olarak; iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de, iş performansı (görev ve bağlamsal) bağımsız değişkenler, işten ayrılma niyeti de bağımlı değişken olarak analiz edilmiştir.

Araştırma modeli çerçevesinde test edilecek istatistiksel ana hipotezler şunlardır;

H<sub>1</sub>. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin davranışsal güçlendirme algı düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

H<sub>2</sub>. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin davranışsal güçlendirme algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır

H<sub>3</sub>. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

H<sub>4</sub>. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır

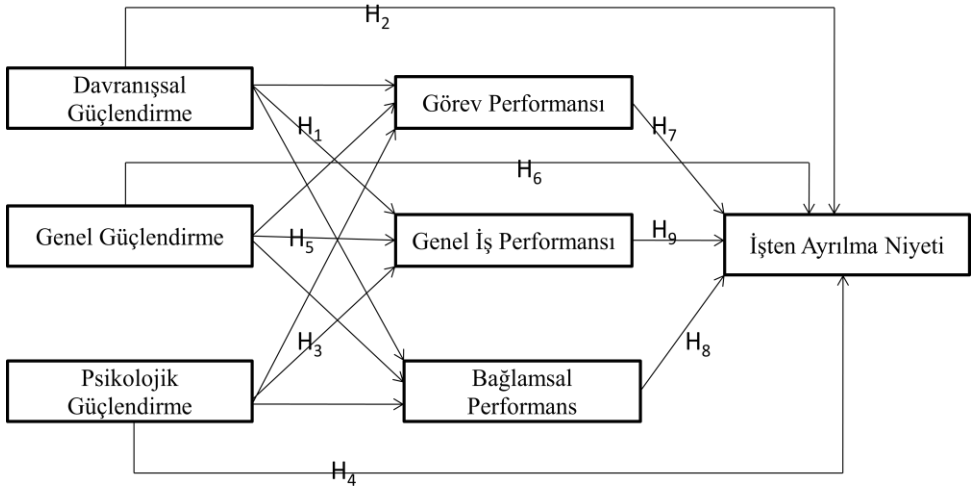
H<sub>5</sub>. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin genel güçlendirme algı düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

H<sub>6</sub>. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin genel güçlendirme algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır

H<sub>7</sub> Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin görev performansı algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır

H<sub>8</sub> Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin bağlamsal performansı algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub> Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin genel iş performansı algı düzeyleri ile iş performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.



Şekil 1.1. Araştırma Modeli

Şekil 1.1'de araştırma modelinden de anlaşılacağı üzere, araştırma evreninden elde edilen veriler, araştırma modeli doğrultusunda öncelikle genel güçlendirme ve boyutlarının (davranışsal/psikolojik) işgörenlerin genel iş performansı ve boyutlarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi, sonrasında ise iş performansı ve boyutları (görev-bağlamsal) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırmanın hipotezleri çerçevesinde ayrı ayrı incelenmiş ve analiz edilmiştir.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde otel işletmeleri hem turizm endüstrisindeki işlevleri hem de hizmet çeşitliliği konusunda giderek gelişme ve büyüme gösteren ve günden güne artan sayıları ile ülke ekonomisi ve tanıtımına önemli katkılar sağlayan ağırlama işletmeleridir. Başlangıçta konukların sadece konaklama ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik işlevlere sahip olan otel işletmeleri, günümüzde yeme içme, eğlence, vb. birçok hizmet üreterek hem otelde konaklayanlara hem de dışarıdan gelen konuklara pek çok alanda hizmet üretmektedir. Otel işletmelerinde insan emeğinin yoğun olarak kullanılması nedeniyle, hizmet kalitesi, örgütsel başarı, karlılık ve verimliliğin artırılmasında en önemli belirleyicinin nitelikli ve deneyimli ve aynı zamanda yüksek iş performansı gösteren nitelikli çalışanlarla mümkün olacağı çok açıktır (Tuna, 2007: 47). Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışanların iş performansını artıracak ve işten ayrılma niyetlerini azaltacak çağdaş yönetim uygulamalarına önem verilmesi işletmelere önemli rekabet avantajları sağlayacaktır. Bu noktada örgütsel ve bireysel etkinliğini artırması yönüyle ön plana çıkan yönetim uygulamalarından birisi de personel güçlendirme yönetimi anlayışıdır. Personel güçlendirme yönetimi anlayışında katılımcı yönetim anlayışı ön plana çıkmakta ve bunun sonucu olarak çalışanlara işleri üzerinde daha geniş yetki, otorite ve inisiyatif kullanma alanı oluşturulmaktadır (Ceylan, 2002: 113). Bu yönüyle müşteri-işgören etkileşiminin yoğun yaşandığı ve hizmet kalitesinin belirlenmesinde çalışanları ön planda yer aldığı otel işletmelerinde personel güçlendirme konusu daha da önem kazanmaktadır. Çünkü, çalışanların hizmet üretimi esnasında ortaya çıkan herhangi bir sorun veya müşteri taleplerini etkin bir şekilde karşılayabilmesi için yöneticilerden onay beklemeden sorumlulukları dahilinde yetkilerini kullanarak kendi kararlarını verip uygulayabilmesi hem müşteri memnuniyetini hem de örgütsel ve bireysel etkinliği artıracaktır. Bu bağlamda otel işletmelerinde verilen hizmetlerin niteliği gereği, müşterilerin taleplerine daha hızlı cevap verebilme ve müşteri memnuniyeti gibi rekabet avantajı sağlayacak hizmet standartlarına ulaşma yönünden çalışanların güçlendirilmesi, otel işletmeleri açısından en uygun yönetsel yaklaşımlardan birisi

olarak belirtilir (Chiang and Jang, 2008: 40). Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar, sahip oldukları ellerinde bulunan yetki gücü ile birlikte müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla bilgi ve becerilerini hür bir şekilde kullanarak, hizmet anında ortaya çıkan olumsuzlukları çözüme çabasında daha istekli ve etkin olacaklardır. Bu durum, çalışana özgüven artışı, müşterilere memnuniyet, işletmelere ise daha yüksek kazanç sağlayacaktır (Doğan ve Demiral, 2007: 296). Ancak unutulmaması gereken güçlendirmede ön koşul yönetim desteğidir. Bununla birlikte, yetkilendirme, yönetimin kontrolü veya gücü kaybedeceği anlamına gelmemektedir. Bu amaçla yöneticiler çalışanları ön plana çıkartmak amacıyla yetkilerini devrederek onlara işleri üzerinde özerklik tanınmaları ve güçlendirme kültürünün gelişebileceği bir ortam yaratmaları gerekmektedir (Chiang and Jang, 2008: 40).

Öte yandan çalışan faktörü ve davranışlarının hizmet kalitesi üzerinde bu denli önemli bir etkiye sahip olduğu hizmet işletmelerinde, bireysel performansın artırılması örgütsel performansa yansımakta ve dolayısıyla beraberinde örgütsel başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Bu amaçla örgüt yönetimleri çalışanların performansını kontrol altında tutup yönlendirebilecekleri ve çalışanların performans düzeylerini sürekli geliştirmeyi amaçlayan bir sistem kurma gayreti içindedirler (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 134). İstenilen performans artışının sağlamanın yolu ise, öncelikle örgütlerde etkin performans değerlendirme sisteminin kurulmasından ve çalışanların sahip oldukları işi anlamlı bulacakları ve işleri üzerinde söz sahibi oldukları bir çalışma ortamının yaratılmasıyla sağlanacaktır. Böyle bir ortamın yaratılmasında ise en önemli görev örgüt yöneticilerine düşmektedir (Çöl, 2008: 45). Güçlendirme ortamının yaratıldığı örgütlerde, çalışanlar kendilerini daha özgüvenli hissederek işleri üzerindeki etkinlikleri artmakta ve böylece örgütsel etkinliğin de artmasına katkı sağlamaktadırlar. Öte yandan böyle bir ortamın varlığı, hizmet anında ortaya çıkan herhangi bir sorunun çalışan tarafından yöneticiye danışmadan kısa bir sürede çözümlenmesine olanak tanınmasının yanı sıra yöneticilerin daha önemli faaliyetlere zaman ayırmalarına

olanak sağlayacaktır (Akçakaya, 2010: 147). Başarının anahtarı olan performans artışı, kendiliğinden gerçekleşen bir süreç olmadığı gibi birçok yönetsel ve bireysel değişken ve faktörden de etkilenmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 134). Örneğin işgörenlerin iş tatminleri, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık düzeyleri, yönetici davranışları, kişisel ve organizasyonel amaçlar vb. pek çok faktör işgören performansı üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla işgören performansı ve niteliğinin hizmet sunumu ve kalitesi açısından önemli olduğu otel işletmelerinde çalışanların iş performanslarını artırıcı yönetsel uygulamalara yer verilmesi örgütsel başarı için bir zorunluluk haline gelmektedir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 106). Personel güçlendirmenin çalışanların bireysel iş performansı üzerinde pozitif yönde ve olumlu bir etkiye sahip olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Cooke, 1994; Thomas and Tymon :1994; Spreitzer, 1995; Sigler and Pearson, 2000; Ugboro and Obeng, 2000; Liden, Wayne and Sparrowe, 2000; Yüksek ve Erkutlu, 2003; Çöl, 2008). Araştırma sonuçlarına göre işgörenler ne kadar fazla kendilerini güçlendirilmiş hissedersen işlerinde o kadar fazla mutlu olurlar ve örgüte o kadar fazla bağlanırlar. Netice olarak bireysel performans artacağı için örgütsel performans da artacaktır (Uner ve Turan, 2010: 2).

Günümüzde otel işletmelerinde yaşanan bir diğer önemli sorun da işgören devrinin yüksekliğidir. Konu üzerine yapılan çalışmalarda sektörün kendine has özelliklerinden (mevsimlik, çalışma saatleri, sosyal güvence vb.) dolayı otel işletmelerinde işgören devir hızının diğer sektörlere oranla daha yüksek düzeyde olduğu bilinmektedir (Birdir, 2000: 142; Tuna 2007: 46; Avcı ve Küçükusta, 2009: 38). Yüksek işgören devri, özellikle otel işletmelerinde hizmetin niteliği gereği mesleki bilgi, tecrübe ve yetenek gerektiren işlerde tecrübeli işgörenlerin işten ayrılması, hizmet kalitesini ve çalışan-müşteri ilişkilerini olumsuz yönde etkilemekte ve bu durum önemli sorunlara yol açmaktadır (Met ve Sarıoğlu, 2010: 203). Bu anlamda çalışanların işten ayrılma eğilimlerini düşürecek ve örgüte olan bağlılıklarını artıracak yönetsel uygulamalara önem verilmesi gerekmektedir. İlgili yazında işletmelerde insan kaynakları yönetimi anlayışı içerisinde, yöneticiler tarafından desteklenen başarılı güçlendirme uygulamalarının çalışanın



işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Nitekim konu üzerine yapılan çalışmalarda; Laschinger, Leiter, Day and Gilin (2009: 302) personel güçlendirme uygulamalarının ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve güçlendirmenin işten ayrılma niyetini azaltma yönünde bir etkiye sahip olduğunu; Eby, Freeman, Lance and Rush (1999: 467) yaptıkları araştırmalarda güçlendirilen çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artacağını ve işten ayrılma niyetlerini azalacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Laabs (1998) ve Barlow (1999)'den alıntı yapan Büyükbese (2012: 64) araştırmacıların güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaştıklarını belirtirken kendi çalışmasında bu iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan ilgili yazında araştırma sonuçları personel güçlendirme uygulamaları ile yaratıcılık ve yenilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, örgütsel vatandaşlık, güven ve daha pek çok olumlu iş tutumları ile arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır (Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990; Laschinger, Finegan, Shamian and Wilk, 2001; Sarmiento, Laschinger, and Iwasiw, 2004; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Chiang and Jang, 2008; Çavuş ve Akgemci, 2008; Doğan ve Demiral, 2009; Er ve Altuntaş, 2014; Eyiusta, 2015). Bu ve benzeri sonuçlar dikkate alındığında çalışanların örgüt içerisinde sahip oldukları işler üzerinde yetki ve güç fırsatlarına sahip olmaları örgütlerine olan güvenlerini artırmakta ve bu yolla örgütlerine olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Laschinger and Finegan (2005: 11) yüksek güven duygusuna sahip çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda daha gayretli ve istekli çalışacaklarını ve örgüte bağlılıklarının artacağını belirtmişlerdir. Özetle, müşterileri istek ve beklentilerine hızlı cevap verebilme ve yüksek müşteri memnuniyeti gibi yüksek hizmet standartlarını karşılamak adına, çalışanların güçlendirilmesi otel işletmelerine önemli avantajlar sağlayacak bir yaklaşımdır. Bu anlamda günümüz rekabetçi iş ortamında otel işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için, çalışanlarının iş performanslarını artıracak ve işten ayrılma niyetlerini azaltacak güçlendirme uygulamalarına gerekli önemi vermeleri ve bu yolla tecrübeli ve

yetenekli çalışanları işletmede tutma gayretinde olmaları başarılarına önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çerçevede, insan unsurunu ön plana çıkaran ve çağdaş bir yönetim tekniği olarak kabul edilen personel güçlendirme uygulamalarının yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisi araştırma konusu olarak seçilmiştir. Araştırma konusu olan personel güçlendirmenin, araştırmanın hedef kitlesi olan yiyecek içecek bölümü ve işgörenleri açısından önemini vurgulayacak olursak; otel işletmeleri konuklarına başta konaklama ihtiyacı olmak üzere yiyecek içecek, eğlence vb. pek çok hizmeti sunan işletmelerdir. Otel işletmeleri kendi içinde odalar ve hizmet bölümlerinden ve bu bölümlere bağlı pek çok alt birimden oluşmaktadır. Hizmetler bölümünde yer alan yiyecek içecek bölümü; yiyecek içecek servisi ve üretimi olmak üzere iki bölümden oluşup, otel işletmelerinin restoran, bar, banket ve oda servisi birimlerinde konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek üreten, tedarik eden saklayan ve depolayan ve konukların her türlü yiyecek ve içecek ihtiyacını karşılayan bölümdür (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 2009: 2). Diğer taraftan, büyük bir otel işletmesinin organizasyon yapısı içerisinde yer alan bölümler arasında, yerine getirdikleri faaliyetler itibariyle yiyecek içecek bölümleri en fazla oranda istihdamın yaratılması, müşterilerin konaklama sürecinde en fazla zaman geçirip müşteri-işgören etkileşiminin en yoğun yaşandığı ve gelir yönünden konaklama gelirlerinden sonra en fazla gelirin elde edildiği bölüm olma özelliğine sahiptir (Olalı ve Korzay, 1993: 364; Denizer, 2005: 19; Kozak, 2008: 273). Kuşkusuz benzer öneme ve farklı işlevlere sahip olan her bölüm ve birimlerde müşteri-işgören etkileşimi önem arz etmektedir. Ancak müşterilerin konaklama sürelerinin büyük bir kısmını yiyecek-içecek bölümlerinde geçirmeleri ve yiyecek içecek bölümlerinde çalışanların müşteriyle birebir temas düzeyindeki hizmetleri gerçekleştirmeleri, onlara o anda çıkan-çıkabilecek herhangi bir sorunun o anda çözülmesi için, bir takım kararları alma inisiyatifi de verilmesi gerekliliğini yani personelin güçlendirilmesi gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde konukların tekrar aynı işletmeyi seçmeleri konusunda sınır birim

işgörenleri (servis-önbüro) son derece kritik bir rol oynamaktadır (Boylu ve Sökmen, 2002: 173). Ayrıca günümüzde insanların yaşam standardı ile birlikte görgü ve bilgilerinin artması yaşam biçimi ve beklentilerini de farklılaştırmaktadır. Bu anlamda insanlar her ne şekilde ve nerede olursa olsun satın alacakları yiyecek ve içecek hizmetlerinin beklentileri doğrultusunda kaliteli olmasını arzu etmektedirler (Met ve Sarıoğlan, 2010: 202) ve karşılaştıkları herhangi bir olumsuzluk karşısında kırılğan davranmaktadırlar. Öte yandan turizm sektöründe yer alan meslek grupları, düşük ücret, düşük iş garantisi, uzun çalışma saatleri, sosyal güvencesizlik, çalışanlara sunulan hizmet yetersizliği (konaklama, yeme içme ve ulaşım gibi) yönetsel sorunlar ve sezonluk özellikleri olan bir meslek olarak bilinmektedir (Avcı, 2011: 4). Bu ve benzeri yaşanan sorunlar önceden de belirtildiği gibi turizm sektöründe yüksek işgören devrine neden olmakla birlikte özellikle yiyecek-içecek işletmelerinde ve otellerin yiyecek içecek bölümlerinde endüstri ortalamasının üzerinde olduğu ortaya yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Tütüncü, 2002: 148; Birdir, 2002: 496; Chow, Lo, Sha and Hong, 2006: 479; Met ve Sarıoğlan, 2010: 203; Zengin, Şen ve Taşar, 2011: 217). Bu anlamda mevsimlik otellerin yüksek sezonunda ve diğer otel işletmelerinin iş yükünün yoğun olduğu dönemlerde yüksek işgören devrinin yaşanması, hizmetin kesintisiz verildiği bu bölümde faaliyetlerin aksamasına, mesai saatlerinin uzamasına neden olurken verilen hizmetlerin kalitesinde ve müşteri memnuniyeti üzerinde olumsuz etkilere neden olacaktır. Bu nedenle otel işletmelerinde bahsi geçen olumsuzlukların yaşanmaması için işgören devrinin kontrol altında tutulması, çalışanların verimliliğin artırılması ve işten ayrılma niyetlerini azaltıcı önlemlerin alınması hizmet kalitesinin sürekliliği yönünden işletme yönetimlerinin üzerinde önemle durulması gereken konulardır. İlgili yazında da bahsedildiği gibi işgörenlerin iş tutumları üzerinde olumlu etkilere sahip olan personel güçlendirme uygulamaları ile bahsi geçen olumsuzluklar yiyecek içecek bölümlerinde kontrol altına alınabilecektir. Bu düşünceden hareketle, hem yiyecek içecek bölümünde verilen hizmetlerin önemi hem de işgören devrinin en yüksek yaşandığı bölüm özelliğine sahip olması nedeniyle, araştırmanın hedefine uygun bir kesimi temsil

ettiği varsayımından hareketle yiyecek içecek bölümü işgörenleri araştırmanın hedef kitlesi olarak seçilmiştir.

Öte yandan, ilgili yazında personel güçlendirme konusu üzerine yapılan çalışmalarda yaygın olarak konunun ya davranışsal güçlendirme ya da psikolojik güçlendirme boyutu ile ele alınıp değerlendirmelerin yapıldığına rastlanılmaktadır. Oysa güçlendirme her iki boyutuyla ele alınması gereken bir yönetim yaklaşımıdır. Benzer şekilde ilgili yazında iş performansı konusunun da çalışanın iş tanımında yer alan görevleri, etkin bir şekilde yerine getirmesi ile ilgili bir kavram olan “görev performansı” ya da çalışanın örgütteki sosyal ilişkileri ve gönüllü davranışları ilgili olan “bağlamsal performans” boyutu ile ele alındığı hatta pek çok araştırmada boyutlandırma yapmadan iş performansı şeklinde tek boyutta ele alındığı görülmektedir. Oysa konuya daha bütüncül bir açıdan yaklaşarak güçlendirmenin ve iş performansının her iki boyutunu ele alarak yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulduğu aşikârdır. Buradan hareketle, yapılan bu araştırmada güçlendirme ve iş performansı konusu her iki boyutta ele alınarak değişkenler arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Çalışmanın bir diğer önemi ise, ilgili yazında turizm ve farklı sektörlerde olmak üzere, iş tatmini, örgütsel bağlılık, bireysel yaratıcılık, işe tutkunluk vb. pek çok iş tutumuyla personel güçlendirme arasındaki ilişkileri ortaya koyan pek çok çalışmalara rast gelinmesine karşın, personel güçlendirmenin iş performansı ile arasındaki ilişkilere yönelik çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Ayrıca benzer şekilde araştırma modeli çerçevesinde ikinci bağımsız değişken olarak ele alınan iş performansı kavramı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik çok az araştırmaya rast gelinmesi araştırma konusunun belirlenmesinde etkin olmuştur.

Bu kapsamda, yapılan bu çalışmada otel işletmelerinde, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça önemli etkilere sahip olan yiyecek içecek bölümlerinde çalışan işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme, görev ve bağlamsal performans ve işten ayrılma niyeti algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmış olup, değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Araştırma

bulgularının bu yönüyle; gerek işletme yöneticilerine etkin ve verimli bir işletme yönetimi anlamında ipuçları, gerekse ilgili yazına katkı sağlaması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bilimsel araştırmalar bazı sınırlılıkların yanı sıra bazı varsayımları da kapsamaktadır. Bilimsel yöntem, tüm güvenilirliğine rağmen, temelde, ortak ölçütlerle yeterince aydınlatılamamış önemli kabullere dayanır. Bunlara, araştırma dilinde varsayım (sayıltı) denir. Varsayım, “bir olguyu, olayı ve oluşumu açıklayabilmek için “varmış ve gerçekmiş gibi kabul edilerek dayanak yapılan” bir algısal yargıdır. Bir başka anlatımla, deneyle kanıtlanmamış olmakla birlikte, kanıtlanabileceği umulan kurumsal düşüncü veya bir olayı açıklamada kullanılan ilkedir (Karasar, 2016: 33). Bu kapsamda, yapılan bu araştırmada, belirlenen amacın gerçekleştirilmesi için bazı varsayımlara dayanılmaktadır. Araştırma ile ilgili varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmada işgörenlerin ilgili değişkenlere yönelik algı düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerin, mevcut durumu yeterli düzeyde ölçtüğü ve tüm detayları kapsadığı varsayılmaktadır.
- Söz konusu ölçeklerin uygulanmasında, araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü yönetici ve çalışanlarının ölçeklerde yer alan kavramlar hakkında bilgi sahibi olduğu ve ölçeklerde yer alan ifadelere cevap verirken gerçek durumu yansıtacak şekilde içten ve doğru bir şekilde değerlendirdikleri ve böylece elde edilen verilerin işgören ve yöneticilerin gerçek görüşünü yansıttığı varsayılmıştır.
- Güçlendirme kavramının emek yoğun otel işletmelerinde, üretim sektörüne nazaran daha etkin bir yönetsel uygulama olduğu ve bu nedenle otel işletmelerinde konuya ilişkin gerekli önemin verildiği araştırmanın bir diğer önemli varsayımdır.

## 1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamında, incelemenin “ne yapmak için” tasarlandığı, neyi, kimi ve nerede inceleyeceği ile ilgili bilgilere yer verilir ve araştırma tasarımında incelemeye sınır çizilir (Erdoğan, 2012: 110). Bu çalışma “turizm endüstrisinde yer alan büyük ölçekli konaklama işletmelerinde “personel güçlendirme” konusu nasıl algılanmaktadır, uygulaması var mıdır ve “iş performansına” ve “işten ayrılma niyetine” katkısı olabilir mi?, “iş performansı” ile “işten ayrılma niyeti” arasında bir ilişki var mı?” sorularına cevap bulabilmek için tasarlanmış ve sınırları çizilmiştir. Araştırma Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 5 yıldızlı termal otelleri kapsamaktadır. Uygulama alanı ise, otellerin yiyecek içecek bölümü işgörenleridir. Buna göre, Kültür ve Turizm Bakanlığı’na standartize edilmiş olan turizm belgeli büyük ölçekli otel işletmeleri ana kütle olarak alınmıştır. Araştırmanın kapsamı çerçevesinde yapılan bu uygulamalı çalışma bir takım sınırlılıkları da kapsamaktadır. Araştırma sınırlılıkları, araştırmada ele alınan soruna yaklaşım ve kullanılan yöntem ile ilgili sınırlılıkları kapsar. Araştırmalarda genelde zorunlu ve tercihli sınırlılıklar olmak üzere iki tür sınırlılıktan söz edilebilir. Bulardan ilki, araştırmacının normalde uygulamak isteyip de çeşitli nedenlerle vazgeçtiği ve “en uygun” olarak değerlendirdiği şartlardan zorunlu sapmalardır. Bu zorunlu sapmalar, bazen araştırmacının kendi yeteneklerinden ve çoğu zamanda kendi kontrolü ve etki alanı dışında kalan ya da fayda-maliyet açısından pratik olmayan durumlardan kaynaklanır. İkincisi ise, problem alanında başvuru alanı veri kaynaklarında ve izlenen süreçte araştırmacının kendisinin uygun gördüğü tercihli sınırlılıklardır. Örneğin kapsam ve süreç sınırlılıkları tercihli sınırlılıklardır. Araştırma bulguları verilen sınırlılıklar içerisinde geçerlidir (Karasar, 2016: 104). Bu nedenle, araştırmaların tasarım aşamasındaki önemli konulardan biri de araştırmanın sınırlılıklarının mutlaka belirtilmesidir. Araştırma konusundan kaynaklanan sınırlılıklar şu şekilde sayılabilir (Erdoğan, 2012: 264).

- Kaynağa ulaşma, veri toplama, kaynağın ve verilerin güvenilirlik ve geçerliliği ile ilgili sınırlılıklar,
- Bilgi toplama ve araçlarıyla ilgili sınırlılıklar,
- Temsil ve karşılaştırma yeteneği ile ilgili sınırlılıklar,
- Araştırmanın uygulanmasında ortaya çıkan sınırlılıklar,
- Araştırma tasarımı ve yorumunu etkileyen sınırlılıklar,
- Araştırmacının bilgisi, araştırmada çalışanların bilgisi, zaman ve finansal sınırlılıklardır

Bu kapsamda yapılan bu araştırmanın uygulamalı bir alan araştırması olması nedeniyle zaman, maliyet vb. bir takım güçlükler taşıdığı göz önüne alınarak coğrafi ve sektörel açıdan bir takım sınırlamaları içermektedir. Bu araştırmanın en önemli kısıtı, Afyonkarahisar ve Sandıklı bölgesinde sadece hizmet sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü işgörenlerini ve yöneticilerini kapsamasıdır. Bu nedenle araştırmanın sonuçları farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde veya farklı bölgelerde veya farklı türlerdeki ve büyüklükteki otel işletmelerinde uygulanması sonucunda elde edilecek bulgular ile farklılık gösterebilir. Bu kısıt nedeniyle sonuçlarla ilgili bir genelleme ancak Afyonkarahisar bölgesine yönelik genellemeleri içerecektir. Ayrıca gelecekte daha büyük örneklemelerin alınarak yapılacak çalışmalar sonuçların genelleştirilmesine katkı sağlayabilir. Araştırmanın sınırlılıkları söz konusu ölçütler dikkate alınarak sebepleri ile birlikte şu şekilde sıralanabilir.

**Sektörel sınırlılık:** Kuşkusuz her işletme için personel güçlendirme faaliyetlerinin etkinliği, işgörenlerin iş performansı ve işten ayrılma niyetleri ve bu olgulara etki eden etkenlerin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Ancak turizm işletmeleri gibi müşteri işgören ilişkilerinin yoğun yaşandığı ve insan unsurunun ön planda olduğu turizm işletmelerinde sunulan hizmetlerin özelliğinden dolayı bu kavramlar daha ön plana çıkmaktadır. Çünkü, otomasyonun sınırlı olduğu ve bu nedenle yüksek performansa sahip nitelikli insan

gücüne büyük oranda gereksinim duyulan turizm işletmelerinde, bireysel ve örgütsel etkinliğin elde edilmesinde ve artırılmasında çalışanlara sağlanan duygusal ve fiziksel çalışma koşullarının çalışanların beklentileri ile uyumu önem arz etmektedir (Pelit, 2008: 20). Bu çerçevede araştırmada sektörel sınırlılık çerçevesinde seçilen sektör türü; turizm sektörüdür.

**İşletme yönünden sınırlılık:** Konaklama işletmeleri içerisinde yer alan otel işletmelerinin, sektörün gelişmesinde, yıldan yıla artan sayılarıyla ve sektörün ayakta durmasında en önemli ekonomik birimleri temsil etmesi nedeniyle uygulama alanı olarak beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Uygulama alanı olarak 5 yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilmesindeki önemli bir diğer sebep de, yönetim ve organizasyon yapıları itibarı ile diğer sınıflara oranla (1 yıldız, 2 yıldız, 3 yıldız ve 4 yıldız) daha yüksek düzeyde örgütlenme yapılarına sahip olmaları, daha profesyonel yöneticilerle çalışmaları ve en önemlisi insan kaynakları bölümüne sahip olmalarıdır. Bu doğrultuda güçlendirme uygulamalarına diğer sınıflara oranla, daha yüksek düzeyde sahip olacakları varsayımından hareketle, uygulama alanı olarak beş yıldızlı otel işletmeleri tercih edilmiştir.

**Organizasyonel sınırlılık:** Araştırmanın organizasyonel sınırlılığı ise yiyecek içecek bölümü yönetici ve işgörenleridir. Araştırmanın yiyecek içecek bölümlerinde yapılmasındaki temel sebep; yiyecek içecek bölümlerinde işgören istihdamının daha fazla olması, müşterilerin otelde geçirdikleri zamanın büyük bir kısmını bu alanlarda geçirmesi, müşteri-işgören etkileşiminin en yoğun yaşandığı alanlar olması, hem otel müşterisine hem de otel dışından müşterilere hizmet verdiği için otel tanıtım ve reklamında önemli bir role sahip olmasıdır. Diğer yandan yiyecek içecek bölümlerinde, işgören devri oranının diğer bölümlere oranla daha yüksek düzeyde olması araştırmanın bu alanda sınırlandırılmasında önemli bir etken olmuştur.

**Coğrafi sınırlılık:** Kültür ve Turizm Bakanlığını 2015 verilerine göre, Türkiye’de yatırım belgeli 17, işletme belgeli 28 adet, toplam da 45 adet beş



yıldızlı termal otel işletmesinin olduğu ve işletme belgeli termal beş yıldızlı otel işletmelerinin 11 tanesinin Afyonkarahisar’da olması seçilen destinasyonun önemi hakkında ipuçları vermektedir. Bu kapsamda araştırmanın coğrafi sınırlılığı Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesidir. Araştırmadaki diğ er sınırlıklar ise şu şekildedir.

- Araştırma konusu ile ilgili yazındaki bilgiler öncelikle işletmeler genelinde ele alınıp sonrasında hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri özelinde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle araştırma konusu ile ilgili yazın taraması ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.
- Araştırmada veri toplanma yöntemi olarak standart bir anket formu kullanılmıştır. Bu nedenle anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek olan soruların anlaşılabilmesi ve bu nedenle soruların yanlış cevaplanması gibi hatalar bu çalışma için de geçerlidir.
- Çalışmada konusu olan değişkenlerin ölçümünün, çalışanların kişisel beyan ve algılamalarına dayanması ve kendi kendilerini değerlemesi çalışmanın bir diğ er kısıtıdır. Bu nedenle, çalışma bulguları değerlendirilirken sözü geçen tüm bu sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir.

Bu araştırmaya ilişkin yukarıda dile getirilen bir takım sınırlılık ölçütlerine ilave olarak şu hususun da belirtilmesinde fayda görülmektedir. İşgörenlerin iş performans düzeylerinde ve işten ayrılma niyetleri üzerinde birçok faktör (ücret, işgöreninin demografik özellikleri, yönetim biçimi, sosyal olanaklar, yükselme olanakları, fiziki olanaklar, örgütsel bağlılıkları ve iş tatmin düzeyleri vb.) etkili olmakla birlikte, bu çalışmada personel güçlendirme ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, işgörenlerin iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etki eden diğ er etkenler kapsam dışı bırakılmıştır.

## **1.6. Araştırma Yöntemi**

Bu bölümünde, otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde çalışan işgörenlerin personel güçlendirme algılarının, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin ve iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespitine yönelik belirlenmiş olan araştırma hipotezlerinin sınanmasında başvurulan araştırma yöntemi hakkında detaylı bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda yöntem bölümünde araştırma evreni, veri toplanma ve analiz yöntemlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **1.6.1. Araştırmanın Evreni**

Evren, “bir araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünüdür” (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2002: 56). Diğer bir anlatımla evren; belirli bir bilimsel araştırmada araştırma için gerekli verilerin içinden toplanacağı gruba denir. Bir araştırmaya ilişkin verilerin, ana kütleli oluşturan tüm birimlerden alınması zaman ve maliyet unsurları açısından çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Karasar, 2016: 147). Bu nedenle, ana kütlelin birim sayılarının çok fazla olduğu durumlarda ana kütlelerden örnek seçilmekte ve veriler, örneğe giren bu birimlerden seçilmektedir. Ana kütleli temsil edebilecek nitelikteki birimleri belirleme yöntemine örnekleme yöntemi, seçilen birimlerin oluşturduğu kütleli örnekleme adı verilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 69). Örnekleme en kısa tanımı ile, “belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeteneği kabul edilen küçük kümedir” (Karasar, 2016: 148).

Bu çalışmanın araştırma evreni, Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü (servis ve mutfak departmanı) işgörenleri ve yöneticilerinin tümü oluşmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, 08.07.2016 tarihi itibariyle, Afyonkarahisar’da 15’ i Turizm Yatırım Belgeli, 14’ü Turizm İşletme

Belgeli toplam 29 konaklama tesisi olup, bu tesislerden 11 tanesi Turizm İşletme Belgeli 5 yıldızlı termal otel iken diğer 3'ü üç yıldızlıdır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016). Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli tesis sayıları ve türlerini belirlemek amacıyla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınan verilere göre, 7'si merkez ilde, 3 tanesi Sandıklı ilçesinde olmak üzere, Turizm İşletme Belgeli 10 adet 5 yıldızlı termal otelin faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir (Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü). Ayrıca Turizm İşletme Belgesine sahip olup araştırma sürecinde faaliyete başlamayan 1 adet termal beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırma evrenine faaliyette bulunan otellerin tümünün yiyecek içecek bölümü çalışanları dahil edilmiştir. Araştırmada evreni oluşturan beş yıldızlı otellerin tamamına ulaşmak mümkün olacağından ve güvenilirliği mümkün olan en yüksek seviyede tutmak amacıyla örneklem yoluna gidilmemiş, araştırmada evrenin tamamına ulaşılması (tam sayım) hedeflenmiştir. Bölgede otellerin tüm bölümlerinde çalışan işgören sayısı toplam 1600 civarında olup, yiyecek içecek bölümünde çalışan yönetici sayısı 27, işgören sayısı ise 550 dir. Çizelge 1.1'de Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre; Afyonkarahisar'daki Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli Konaklama Tesis Sayıları verilmiştir.

Çizelge 1.1. Afyonkarahisar'daki Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli Konaklama Tesis Sayıları

Türü	Sınıfı	Turizm Yatırım Belgeli			Turizm İşletme Belgeli		
		Tesis sayısı	Oda sayısı	Yatak sayısı	Tesis sayısı	Oda sayısı	Yatak sayısı
Konaklama İşletmeleri	Genel	15	5.427	12.154	14	2.588	5.339

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016, Erişim Tarihi:08.07.2016

Araştırmada evreni olarak Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinde başlıca şu kriterler rol oynamıştır:

- Araştırma evreni Afyonkarahisar ve ilçeleri halihazırda, 2017 Ağustos Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre; Belediye ve Turizm İşletme Belgeli belgeli, 140 tesis, 6.917 oda ve 24.079 yatak kapasitesine sahiptir. 2016 verilerine göre, belediye belgeli tesislerde 262.876 yerli ziyaretçi 650.542 geceleme, 1.549 yabancı ziyaretçi 2.860 geceleme yaparken, Turizm İşletme Belgeli tesislerde 422.929 yerli ziyaretçi 956.733 geceleme, 10.482 yabancı ziyaretçi 27.911 geceleme yapmıştır (Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü). Ayrıca ülkemizde toplam Turizm İşletme Belgeli 34 adet termal beş yıldızlı otelin 10'u Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet göstermektedir. Ayrıca bölgeye gelen yerli yabancı ziyaretçi sayıları ve geceleme süreleri dikkate alındığında bölgenin turizm sektörü açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Bölgenin önemli bir turizm potansiyeline sahip olması ve turizm teşviki kapsamında halen yatırımların devam ediyor olması, araştırma evreninin belirlenmesinde önemli rol oynamıştır.
- Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller hem şehir oteli hem de termal otel özelliğine sahip olup tüm yıl hizmet vermektedirler. Bölgedeki otellerin tüm yıl hizmet vermeleri çalışanların istihdamını da daha sağlıklı hâle getirmektedir. Bu nedenle çalışanların tüm yıl istihdam edilmeleri ve işgören devir hızının düşük olacağı düşüncesi, dolayısıyla işgörenlerin personel güçlendirme uygulamaları hakkında uzun dönemli bilgilere sahip olup bu uygulamaların kendi iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemede daha sağlıklı çalışmalar yapılmasını mümkün kılacağı,
- Afyonkarahisa ilinin turizm teşvik bölgesi alanında yer alması, ülkenin çeşitli illeri arasında kavşak vazifesi görmesi nedeniyle geçişlerin yoğunluğu, üniversite ve diğer nedenlerle artan bir nüfusa sahip olması ve bu nedenle bölgede otel işletmeleri yatırımlarındaki artış,
- Özellikle son yıllarda turizmi çeşitlendirme politikası ile yılın bütününe ve diğer bölgelere genişletme uygulamalarından Afyonkarahisar da payını alarak; kongre, spor, inanç, doğal, tarihî, kültürel, termal, sağlık vb. diğer

turizm çeşitlerinin uygulanabilirliği ile deniz-kum-güneş üçlüsünün dışında kalan özelliklere sahip olması,

- Hava limanı ve ulaştırma olanaklarına sahipliği, gündün güne artan turistik yatak kapasitesi vb. sahip olduğu tüm olanakları başarılı bir şekilde ekonomikleştirme ve pazarlama yeteneği göstermesi,
- Araştırmanın Afyonkarahisar ilinde yapılmak istenmesinin diğer bir nedeni de araştırmacının bu bölgede görev yapması, uzmanlık alanının yiyecek içecek bölümü olması ve bölgeyi iyi tanınmasıdır
- Bölgenin termal turizm alanında önemli bir destinasyon olması, otel ve otelde çalışan işgören sayılarının artması, söz konusu otellerin rekabet üstünlüğü, kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyeti gibi başarılarında çalışanların önemli rol oynaması nedeniyle, çalışanların çalışma koşulları, işletmeye ilişkin tutumlarının bilinmesi, gerekli önlemlerin alınması ve gelişim açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışmanın bu yönüyle bölgeye ve ilgili işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle Afyonkarahisar'ın çalışma evreni olarak seçilmesinde rol oynayan etkenlerdir.

Diğer yandan, Afyonkarahisar'da pek çok sayıda Belediye İşletme Belgeli termal konaklama işletmelerinin olmasına rağmen beş yıldızlı otellerin seçilme nedeni ise; önceden de belirtildiği gibi, daha profesyonel yöneticileri bünyelerinde bulundurmaları ve insan kaynakları departmanlarına ve politikalarına sahip olmaları ve görece olarak daha çok kurumsallaştıkları varsayımdır.

### **1.6.2. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın güvenilirliği açısından belirtilmesi gereken diğer bir konu da, araştırmada verilerin hangi yöntem ile elde edileceğidir. Veri toplama yöntemleri araştırmanın türüne ve kapsamına göre farklılıklar göstermektedir. Bazı yöntemler nicelik belirlemeye dönük araştırmalarda etkin olurken, bazı yöntemler ise nitelik

belirlemeye dönük araştırmalarda daha etkin olmaktadır. Diğer yandan bir araştırmada veri toplama amacıyla sadece nitel veya nicel yöntemlerden sadece biri kullanılabileceği gibi her iki yöntemden de yararlanılabilir. Araştırmacının çalışması için ihtiyaç duyduğu özgün verileri değişik araçlar kullanarak kendisinin toplaması ile oluşan verilere birincil veriler denilmektedir. Araştırmalarda birincil ve nicel veriler kullanılmak gerektiğinde başlıca dört veri toplama yöntemi söz konusudur. Bunlar; anket, deney, gözlem ve taramadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 93). Sosyal bilimler alanında araştırma verilerinin toplanması amacıyla yaygın olarak anket yönteminin kullanıldığı görölmektedir. Anket yöntemi, birincil kaynaklardan bilgi toplamak amacıyla hazırlanan bir soru formu olup, “cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi” olarak tanımlanır (Altunışık vd, 2002: 71). Anket yönteminde amaç, araştırma problemini çözecek ve bu doğrultuda oluşturulacak hipotezleri test edecek bilgileri hedef kitleden sistematik bir biçimde toplamaktır. Sosyal bilimler alanında anket yönteminin yaygınlık kazanmasında ve tercih edilmesinin altında yatan nedenler şu şekilde belirtilebilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 93).

- Bilgisayar destekli istatistik programlarının gelişmesi ve bu programlar aracılığıyla verilerin işlenmesi ve analizi görece kolay olması,
- Yüksek sayıda kişiye uygulanması gereken çalışmalar için ideal ve en ekonomik veri toplama aracı olması,
- Hazırlanan ölçme aracı ile bir defada ve kısa sürede çok sayıda veri elde edilmesi ve geriye dönüşün kolaylıkla sağlanması,
- Daha geniş kitleye ulaşıldığı için daha büyük örnekleme evrene yaklaşmanın getirdiği bulguların güvenilirliğinin ve dış geçerliliğin artması,
- Bireylerin bazı davranışsal, düşünsel, duygusal, inançsal, güdüsel ve algısal özelliklerine ilişkin bilgilerin kolaylıkla elde edilmesi ve kolaylıkla yorumlanmasıdır.

Bu araştırmada işgörendenleri güçlendirmenin, işgörendenlerin iş performansına ve işten ayrılma niyetlerine etkisini belirleyebilmek amacıyla, evrenden elde edilen verilerin toplanmasında, anket yöntemi kullanılmış olup ana kütlelin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda araştırmada öncelikle araştırmanın gerçekleştirildiği Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde bulunan on adet beş yıldızlı otelin yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde otellerden personel güçlendirme uygulamaları, işgörenden performans yöntemleri ve yiyecek içecek bölümünde gerçekleşen işgörenden devri konularına ilişkin yönetici görüş ve düşünceleri ve bu bölümlerde çalışan toplam işgörenden ve yönetici sayıları alınarak ikincil veriler toplanmıştır. Çizelge 1.2’de otellerde çalışan yiyecek içecek bölümü işgörenden ve yöneticilerinin sayıları ve anket geri dönüş sayıları verilmiştir.

Çizelge 1.2. Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanları ve Dağıtılan Anketlerin Geri Dönüşü

Görevi	Servis Bölümü			Mutfak Bölümü			Toplam		
	Dağıtılan	Toplanan	Fark	Dağ.	Top.	Fark	Dağ.	Top	Fark
İşgörenden	296	285	11	254	228	26	550	513	37
Yönetici	10	10	-	17	17	-	27	27	-
Toplam	306	295	11	271	245	26	577	540	37

Hazırlanan anket formları araştırma evreninde yer alan hedef kitlenin tümüne 08.08.2016 tarihinden itibaren insan kaynakları yöneticileri aracılığıyla araştırmacı gözetiminde dağıtılmış olup; anket soruları ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmış ve anketler insan kaynakları bölümü yöneticileri aracılığıyla uygulanmıştır. Dağıtılan anketler 08-08.2016- 09.10.2016 tarihleri arasında uygulamaları gerçekleştirilmiş olup cevaplanan anketler insan kaynakları yöneticileri aracılığıyla araştırmacıya teslim edilmiştir. Bu süreç içerisinde dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı şu şekildedir: Yöneticilere dağıtılan 27 anketin tümünden, işgörendenlere dağıtılan 550 anketin ise 513 adetinden yani %93’lük kısmından geri dönüş sağlanmıştır. İşletmelerde çalışan bazı işgörendenlerin yıllık ve haftalık izinlerde olmaları veya cevaplama arzusunda olmamaları vb.

nedenlerle 37 anketin yani % 7'lik kısmının geri dönüşü sağlanamamıştır. Toplanan anketlerin hepsi geçerli veri içerdiğinden tüm anketler değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Analize tabi tutulan anket sayısı 540'dır.

### **1.6.3. Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve İçerikleri**

Konuya ilişkin mevcut durumu ortaya koymak amacıyla hazırlanan anketler ilgili yazında sıkça kullanılan ve geçerlik-güvenirlik analizleri pek çok çalışmada test edilmiş anketlerden yararlanılarak ve ilgili uzman görüşlerine başvurulmuş olarak hazırlanmıştır. Bu kapsamda yapılan bu çalışmada hem işgörenlere hem de yöneticilere uygulanmak üzere iki farklı anket ve soru biçimi oluşturulmuştur. Birinci ankette yöneticilerin davranışsal güçlendirme algı düzeylerini ölçen 36 ifade yer almaktadır. İkinci ankette ise, işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme, görev ve bağlamsal iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini ölçen toplam 74 ifadeye yer verilmiştir (Ek 1). Katılımcılara uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin ve yöneticilerin bireysel (cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim ve turizm eğitimi) ve sektörel (sektörde çalışma yılı, otelde çalışma süresi, çalıştığı departman ve görev unvanı) özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerinin sorulmasındaki amaç, demografik profilleri ile ilgili değişkenlere yönelik algılama düzeylerini ortaya koymaktır. İkinci bölüm katılımcıların ilgili değişkenlere yönelik algılamalarını belirlemeye yönelik geliştirilen ölçek ifadelerinden oluşmaktadır. Aşağıda, kullanılan ölçekler hakkında bilgiler verilmiştir.

**Davranışsal Güçlendirme Ölçeği:** Çalışmada, yönetim tarafından gerçekleştirilen güçlendirme faaliyetlerinin (davranışsal güçlendirme) belirlenmesinde, başta Niehoff et al., (2001: 102) tarafından kullanılan davranışsal güçlendirme ölçeği ile Laschinger et al., (2001: 266)'in geliştirdikleri ve yazın taramasında araştırmacılar tarafından çok sayıda tercih edilen davranışsal CWEQ-II (Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II) güçlendirme



ölçekleri olmak üzere; Cacioppe, (1998: 271), Spreitzer (1996: 492), Arslantaş vd., (2007: 9) ve Pelit (2008: 240) tarafından kullanılan davranışsal güçlendirme ölçeklerinden yararlanılarak, ilgili yazında belirtilen hususlar göz önünde bulundurularak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal güçlendirme anketi; yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, bilgi paylaşımı ve erişimi, kaynaklara erişim, iletişim ve takım çalışması, eğitim ve öğrenme ve ödüllendirme ve geri besleme olmak üzere toplam 11 boyuttan ve 36 sorudan oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır.

**Psikolojik Güçlendirme Ölçeği:** Araştırmada, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının, yönetim uygulamalarına yönelik (davranışsal güçlendirme) algı düzeylerini belirlemek amacıyla Spreitzer (1995: 5378) tarafından geliştirilen dört boyutlu psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Spreitzer (1995:5378) tarafından geliştirilen ölçek, güçlendirmeye algısal açıdan yaklaşmakta ve bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen dört boyutlu ölçeğin boyutlarının ölçek geçerliliği ve güvenilirliği birçok araştırmada kanıtlanan ve güçlendirme yazınında en sık başvurulan ölçek olma özelliğine sahiptir. Söz konusu ölçek, Spreitzer et al., tarafından 500 firmanın orta düzey yöneticileri üzerinde uygulanmış ve 0,70'lik Cronbach alfa düzeyinin üzerinde olduğu belirtilmektedir (Spreitzer et al., 1997: 688-689). Bu çalışmada ise psikolojik güçlendirmeye ilişkin ifadelerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır.

**İş performansı Ölçeği:** Bireysel iş performans değişkenini ölçmek için, Smith, Organ and Near (1983) tarafından geliştirilen 16 sorulu iş performansı anketine, sonrasında Goodman and Svyantek (1999: 254-275)'in 9 görev performansı sorusunu ekleyerek geliştirdiği ve Doğan (2005:113)'in sadeleştirdiği, görev ve bağlamsal iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte görev

performansını ölçmek üzere 9 ifade ve bağlamsal performansı ölçmek üzere de 14 ifade yer almaktadır. Buna göre, ankette 49-57 aralığındaki sorularda, işgörenlerin resmi iş tanımını içinde yer alan temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin yani bir işin yerine getirilmesi ile ilgili gereken temel sorumluluklarını ifade eden görev performansı algı düzeyi, 57-71 arasındaki sorularda işgörenin örgütsel kural ve prosedürlere kendi kişisel görüşlerine ters düşse bile bunlara uyması, diğer çalışanlarla yardımlaşması ve iş tanımında olmasa bile örgüt amaçlarına katkıda bulunmak amacıyla ekstra çaba harcamak gibi gönüllü davranışların içerdiği bağlamsal performans algı düzeyleri katılımcıların kendilerine sorularak belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda görev performansı ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak bağlamsal performans ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,88 hesaplanmıştır.

**İşten ayrılma Niyeti Ölçeği:** İşgörenlerin çalıştığı işletmede kalma ya da ayrılma yönünde verdiği karar olarak adlandırılan işten ayrılma niyetine yönelik, işgören algılarının belirlenmesi için Cammann, Fichman, Jenkins, and Klesh'in (1979) "The Organizational Assessment Questionnaire" adlı çalışmasından uyarlanan ve Gülertekin (2013)'in araştırmasında kullanılan "işten ayrılma ölçeği" kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

İşgörenlerin davranışsal/psikoloji güçlendirme, görev ve bağlamsal iş performansı ve işten ayrılma niyeti algı düzeylerini toplam 74 ifade ile ölçen işgören anketi her ifadenin yanında yer alan 5'li likert tipi ölçek doğrultusunda düzenlenmiştir. Likert tipi ölçeğinin amacı, araştırılan konu ile ilgili kişilerin tutumlarını, görüşlerini ve davranışlarını bir yelpaze içinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir (Arıkan, 2000: 110). Bu doğrultuda işgörenlerin anket sorularına ilişkin katılım dereceleri 5'li likert tipi ölçek doğrultusunda değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcılardan, ölçeklerdeki ifadelere katılma düzeylerini "1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne de

katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Belirtilen yüksek değerler; işgörenlerin değişkenler hakkında yüksek algılama düzeylerini işaret etmektedir. Aynı zamanda araştırmada kullanılan davranışsal güçlendirme ölçeği, soru formu değiştirilerek yöneticilere de uygulanmış olup, güçlendirmeye yönelik ankette sunulan davranışları ne derecede uyguladıkları test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin türkçeye uyarlanması iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, önceki çalışmalarda türkçe çevirisi yapılan ölçekler, araştırmacı tarafından orijinaleri üzerinden tekrar tercümesi yapılarak karşılaştırılmıştır. Sonrasında ise, tercümelerde anlam kaymasına engel olmak amacıyla, tercümelemler ingilizce ve türkçeye hakim iki kişi tarafından tekrar gözden geçirilip düzenlenmiş ve son haline getirilmiştir.

#### **1.6.4. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği**

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda uygulanan ölçeklerin güvenirliliği oldukça önemli ve göz önünde bulundurulması gereken bir konuyu oluşturmaktadır. Bir ölçeğin güvenirliliği onun aynı zamanda bir ölçme aracının kendi içinde uyumlu bir bütün olması ile ilgili olan içsel olarak tutarlılığını göstermektedir (Giritlioğlu, 2012: 214). Her araştırmada ölçme ve ölçmeyi gerçekleştiren ölçme araçlarında iki temel nitelik aranır. Bunlar güvenirlilik ve geçerlik kavramları ile ifade edilen özelliklerdir (Karasar, 2016:190). Araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılan personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ölçekleri her ne kadar daha önceden geliştirilmiş ve daha önceki çalışmalarda geçerlik ve güvenirlilik analizleri yapılmış olsa da ilgili ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenirlilik analizleri bu araştırmada da gerçekleştirilmiştir.

Ölçmede geçerlik, “ölçülmek istenen şeyin doğru bir şekilde ölçülebilme derecesidir” diğere bir değışle, ölçülmek istenen şeyin başka şeylerle karıştırılmadan ölçülmesidir (Karasar, 2016: 194). Diğere bir tanıma göre geçerlik “bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir” Bunun için ölçekte

yer alan sorularla “gerçekten ölçmeyi amaçladığımız şeyi ölçebilir miyiz?” sorusuna yönelmek gerekmektedir. Bu soruyu cevaplayabilmek içinde geçerlilik testlerinin yapılması gerekir (Altunışık vd., 2002: 106). Uygulamada değişik geçerlilik türlerinden söz edilse en yaygın sınıflandırma, iç geçerlik ve dış geçerliktir (Karasar, 2016: 195). İç geçerlilik, ölçme aracının kendi içinde geçerlenmesiyle ilgilidir. Bu bağlamda iç geçerlik ile ilgili iki geçerlik tespitinden bahsedilir. Bunlar içerik ve yapı geçerliğidir. İçerik geçerliği; ölçme aracının yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılır (Altunışık vd., 2002: 106). Ölçme aracında bulunması gereken soruların ölçme amacına uygun olup olmadığı, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği sorunu ile ilgili uzman görüşüne başvurulur. Bu şekilde hazırlanan ölçü aracının içerik geçerliliğini belirlemek için ölçek uzman bir gruba incelettirilir ve her bir maddenin amaca uygunluğu ve bütün içindeki yeri tartışılarak gerekirse ayıklamaya ya da düzeltmeye gidilir. Yapı geçerliliği ise; kuramsal olarak, ölçmenin dayandığı “temel kuramların” geçerliliği ile ilgilidir. Yani, önceden kabul edilen “neden-sonuç” ilişkileri ile ilgilidir (Karasar, 2016: 196). Yapı geçerliğinde, kullanılan ölçeğin; ölçülmek istenen davranış bağlamında, soyut bir kavramı doğru bir şekilde ölçebilme derecesi belirlenmektedir (Büyüköztürk, 2003:162).Yapı geçerliliği, genellikle faktör analizi ve bilinen grupla karşılaştırma yolu ile anlaşılmaya çalışılır. Dış geçerlilik ise, yapılan ölçme ile ölçülmeye çalışılan şeyin gerçek hayatta tasarlanan işleve uygunluğudur. Buna uygulama/kestiri geçerliği de denir. Örneğin, okulda alınan sınav notlarının hayattaki başarıyı kestirebileceği kabul edilir. Böylece, okuldaki sınav notları yüksek olanlar hayatta da başarılı oluyorsa, okuldaki ölçümler geçerlidir (Karasar, 2016: 196-197).

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliğiyle ilgili olarak, içerik ve yapısal geçerlik ölçütlerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla araştırmaya ölçeklerinin içerik geçerliliğinin teyidi amacıyla, uygulamaya tabi tutulmadan önce ilgili ölçekler hakkında bilgi ve deneyime sahip uzman görüşleri alınarak ölçeklere son şekli verilmiştir. Ayrıca, araştırma ölçeklerinin yapı geçerliği için faktör analizi

uygulanmıştır. Faktör analizi, ölçülmek istenen özelliğe ait yapının ilgili araştırmada kullanılan ölçekle ölçüldüğünde nasıl gerçekleştiğini belirlemek amacıyla kullanılır. Bu özelliğiyle de faktör analizi ölçeğin yapısını belirlemeye yönelik bir yapı geçerliliğidir (Tavşancıl, 2010: 202). Faktör analizinde amaç, ölçmenin kavramsal boyutlarını anlamak ve bu boyutların tasarlanana uyup uymadığına bakmaktır. Bu amaçla, çok sayıdaki madde, kendi aralarındaki yüksek ilişki katsayılarına göre kümelendirilip kavramsallaştırılmaya çalışılır (Karasar, 2016: 196). Faktör analizinde araştırmacı, öncelikle araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana (temel) faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin, değişkenlerden her birini açıklama derecesini de görme imkânına sahip olmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 283). Bu kapsamda araştırmada elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. ( $0,90 \leq KMO \leq 1$ ) aralığı ve Bartlett's testinde  $P < 0,05$  olması örneklemin yeterliliği ve faktör analizi için mükemmel uyumu ifade etmektedir (Büyükbese, 2012: 71).

Diğer taraftan, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin, güvenilirlik analizlerinin saptanması amacıyla, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan ve bir iç tutarlık modeli olan “Cranbach's Alpha” katsayılarından yararlanılmıştır. Güvenirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir” (Altunışık vd., 2002: 106). Bir test veya ölçek ne kadar güvenilirse ondan elde edilen verilerde o derece güvenilir olacaktır. Bir ölçeğin güvenilirliği onun aynı zamanda içsel olarak tutarlılığını göstermektedir. Güvenirlik analizi, ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında içsel tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılır. Diğer bir ifade ile ankete katılan bireylerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından hareketle, bireylere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği bu analiz kapsamında test edilir. Bu araştırmada güvenilirlik analizi kapsamında “Cranbach's Alpha” analizi kullanılmıştır. “Cranbach's Alpha” analizi, sorular arası korelasyona bağlı uyum değerlerini

ölçmekte ve elde edilen değer faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Güvenirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değerler 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Karasar, 2006: 190). Buna göre, 0,40'tan düşük ise güvenilir değil, 0,40-0,60 düşük güvenilir, 0,60-0,80 güvenilir, 0,80-1 çok güvenilir anlamındadır (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Güvenirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için alfa katsayısının 0,60'dan yüksek olması beklenmektedir. Yapılan bu araştırmada güvenilirlik analizi kapsamında ölçeği oluşturan önermelerin "Cronbach Alpha" değerleri ölçülmüş ve ölçek güvenilirlik düzeyinin belirlenebilmesi için 0,60 değeri göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmada ayrıca personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliğini ortaya koymak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Çizelge 1.3'de araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği için yapılan faktör analizi (özdeğer, varyansı açıklama oranı, kümülatif varyans) sonuçları ve güvenilirlik analizlerine yönelik Cronbach's Alpha katsayıları verilmiştir.

Çizelge 1.3. Personel Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif Varyans %	Cronbach 's Alpha
Güçlendirme	Davranışsal Güçlendirme	36	5,436	34,098	34,098	0,959
	Psikolojik Güçlendirme	12	4,190	28,282	62,380	0,874
	Genel Güçlendirme	48	-	-	-	0,960
İş Performansı	Görev Performansı	9	10,563	45,926	45,926	0,914
	Bağlamsal Performans	14	3,783	16,449	62,375	0,880
	Genel	23	-	-	-	0,936
İşten Ayrılma Niyeti	Genel	3	2,635	87,830	87,830	0,930

Güçlendirme için: Kaiser-Meyer-Olkin( KMO) = 0,955; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 16260,97$ ;  $P=0,000$

İş Performansı için: Kaiser-Meyer-Olkin( KMO) = 0,944; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 6739,837$ ;  $P=0,000$

İşten Ayrılma Niyeti için: ( KMO) = 0,763; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 1250,830$ ;  $P=0,000$

KMO katsayısının  $0,90 \leq KMO \leq 1$  aralığında olması ve Bartlett's testinde  $P < 0,05$  olması örneklemin yeterliliği ve faktör analizi için mükemmel uyumu ifade etmektedir. Bu kapsamda toplam 48 maddeden oluşan güçlendirme ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO değeri örneklem hacminin yeterli olduğunu göstermekte olup (KMO=0,955), Bartlett's Testi sonucu ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymuştur ( $\chi^2=16260,97$ ;  $P < 0,001$ ). Uygulanan faktör analizi sonucunda güçlendirme ölçeğini toplam varyansın %62,380'ini açıklayan iki temel faktör veya alt ölçek oluşturmaktadır. Davranışsal güçlendirme toplam varyansın %34,098'ini açıklarken, psikolojik güçlendirme ise toplam varyansın %28,282'sini açıklamaktadır. Ölçeğin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha = 0,960$  olarak hesaplanmış olup, davranışsal güçlendirme için  $\alpha = 0,959$  ve psikolojik güçlendirme için ise  $\alpha = 0,874$  olarak hesaplanmıştır.

23 maddeden oluşan iş performansı ölçeği için uygulanan faktör analizinde KMO değeri (KMO=0,944), Bartlett's Testi ( $\chi^2=6739,837$ ;  $P < 0,000$ ) sonuçları örneklem hacminin yeterliliğini ve faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermektedir. İş performansı ölçeğini, toplam varyansın %62,375'ini açıklayan iki temel faktör oluşturmaktadır. Görev performansı ölçeği toplam varyansın %45,926'sını açıklarken, bağlamsal performans ölçeği ise toplam varyansın %16,449'unu açıklamaktadır. İş performansı ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha = 0,936$  olarak hesaplanırken, görev performansı için  $\alpha = 0,914$  ve bağlamsal performans için ise  $\alpha = 0,880$  olarak hesaplanmıştır. İşten ayrılma ölçeği için KMO=0,763 ve Bartlett's Testi  $\chi^2=1250,830$ ;  $P < 0,000$  olarak belirlenmiştir. Ölçek toplam varyansın %87,830'unu açıklayan tek faktör altında toplanırken, Cronbach's Alpha katsayısı ise  $\alpha = 0,930$  olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeklerin yapı geçerliliği ve iç güvenilirliklerinin oldukça yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda değişken azaltmaya gerek olmadığına ve ölçeklerde yer alan maddelerin tamamının kullanılmasına karar verilmiştir.

### 1.6.5. Verilerin Analizi

Bilimsel içerikli bir araştırma yapmak için farklı yöntemlerle yalnızca gerekli verilerin toplanması yeterli değildir. Elde edilen verilerin, araştırma problemini aydınlatarak kurumsal ve pratik çözüm önerileri için değerlendirilmeleri gerekir. Bu amaçla verilerin işlenmesi, çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili işlemler son derece önemlidir. Araştırma planı yapılırken hangi nicel ve/veya nitel verilerin toplanacağı, bunların nasıl işlenip çözümleneceği, olası sonuçların nasıl yorumlanıp değerlendirileceği önceden belirlenmesi gerekir (Karasar, 2016: 248). Araştırma verileri toplanıp sınıflandırıldıktan sonra araştırma planı doğrultusunda elde edilen verilere hangi analiz yöntem ve testlerinin uygulanacağı verilerin ve değişkenlerin özellikleri göz önünde bulundurularak araştırmanın amacı doğrultusunda doğru analiz yöntemlerinin uygulanması, araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda, veri analizi, verilerden uygun istatistiksel teknikler kullanarak bilimsel geçerliliğe sahip sonuçlar çıkartma süreci olup; araştırmalarda elde edilen veriler, bu süreçte test edilerek araştırma sonuçları ortaya konulmaktadır (Büyüköztürk, 2003: 7). Araştırma kapsamında elde edilen veriler, verilerin ve değişkenlerin özellikleri ve araştırma amacı doğrultusunda sırasıyla aşağıdaki test ve analizlere tabi tutulmuştur.

Çalışmada ankete katılan yiyecek içecek bölümü yönetici ve işgörenlerinin bireysel (cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, turizm eğitimi) ve sektörel özelliklerine (sektörde çalışma süresi, otelde çalışma süresi, çalıştığı departman ve görev unvanı) göre dağılımı yüzde ve frekans dağılımları hesaplanarak tablolaştırılmıştır. Diğer yandan, işgörenlerin davranışsal/psikolojik güçlendirme, görev/bağlamsal iş performansı ve işten ayrılma niyeti algı düzeylerine ilişkin ankette belirtilen her bir ifadeye ait algılamaların frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Çalışmada, işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti algılama düzeylerinin bireysel ve sektörel özelliklerine göre, anlamlı farklılıklar



gösterip göstermediği parametrik testler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada belirtilen bu analizler için parametrik testlerin kullanılmasının nedeni, araştırmaya ilişkin, değişken ve verilerin parametrik testlerin kullanım koşullarını (verilerin normal dağılıma uyması, nicel özellik taşıması, evreni oluşturan birimlerin – deneklerin- evrenden yansız olarak seçilmesi, grupların aynı varyansa sahip olması vb.) yerine getirmesinden kaynaklanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 201). Bu kapsamda, işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme, görev ve bağlamsal performans ve işten ayrılma niyeti algılamalarının, bireysel ve sektörel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği; iki değişkenli gruplar (cinsiyet, medeni hal, departman) için “Bağımsız Örneklemeler için t-testi”, ikiden fazla değişken içeren gruplar (yaş, eğitim düzeyi, turizm eğitimi, sektörde ve otelde çalışma süresi, görev unvanı) için ise “Bağımsız Örneklemeler için Tek-Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Ayrıca, yukarıda belirtilen testler sonucu, aralarında anlamlı farklılık çıkan ikiden fazla grup içeren değişkenler için; farklılığın, hangi değişkenler arasında meydana geldiğini belirlemeye yönelik, “Çoklu Karşılaştırma testlerinden-Tukey HSD testi ” da yapılmış olup Tukey testi sonuçları, varyans analizi (Anova) sonuçları ile birlikte çizelgelerde verilmiştir.

Araştırmada değişkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığını, varsa yönünü ve kuvvetini ortaya koymaya yönelik “Pearson Korelasyon” analizinden, bağımsız değişken (ler)in bağımlı değişken üzerindeki etkisini saptamak amacıyla regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde “Pearson Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır. Korelasyon analizi; aralık ve rasyo düzeyinde ölçülmüş iki değişken arasında ilişki veya bağıllık olup olmadığını, var ise yönünü ve kuvvetini göstermek amacıyla çok yaygın olarak kullanılan analiz tekniğidir. Korelasyon analizinin güvenilir sonuçlar verebilmesi için verinin metrik olması gerekir ve değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal kısmı ölçülmeye çalışılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 329; Altunışık vd., 2002: 184). Korelasyon katsayısı, artı bir (+1)

ile eksi bir (-1) arasında değer alır. Katsayının 1'e yaklaşması ilişkinin mükemmelliğini, sıfıra yaklaşması ise ilişkinin zayıflığını ya da ilişkisizliğini ortaya koyar(Karasar, 2016: 271). Korelasyon Analizi ile ilgili olarak, değişkenler arasındaki ilişki düzeyine ilişkin ilgili yazında, korelasyon katsayısının 0-0,20 arasında olması durumunda çok zayıf; 0,20-0,40 arasında zayıf; 0,40-0,60 arasında orta; 0,60-0,80 arasında kuvvetli ve 0,80-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli düzeyde ilişki olduğu şeklinde değerlendirilir (Büyüköztürk, 2003: 32).

Korelasyon analizi sadece değişkenlerin birlikte hangi düzeyde ve ne yönde değiştikleri konusunda fikir vermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin türü veya formülasyonu hakkında bilgi vermez. Bu bakımdan araştırmanın devamında, korelasyon analizleri ile aralarında ilişki tespit edilen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin, matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik regresyon analizleri yapılmıştır. Diğer bir ifadeyle çalışmada bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişken üzerindeki etkisi "Regresyon Analizleri" kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır. Regresyon analizi; "Metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir" (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 334). Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü nedir? gibi sorulara cevaplar aranır. Bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği analiz basit doğrusal regresyon, bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin incelendiği analiz çoklu doğrusal regresyon analizi olarak adlandırılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 334-335). Bu doğrultuda araştırmada korelasyon analizleri ile aralarında ilişki tespit edilmiş değişkenler arasındaki ilişki derecesini matematiksel bir yöntemle formüle etmek için regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada 513 işęören, 27 yönetici toplam 540 katılımcıdan elde edilen verilerin analizinde ise SPSS 18.0 for Windows paket programı kullanılmıştır

## **2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Çalışmanın bu bölümünde, tezin dayandığı kurumsal ve kavramsal çerçevenin tanıtılması amacıyla tez konusu çerçevesinde, personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti kavramlarına ilişkin temel açıklamalara ve ilgili kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik yazın bilgilerine yer verilmiştir.

### **2.1. Personel Güçlendirme**

Çalışmanın bu başlığı altında personel güçlendirme konusunun kapsamlı bir şekilde anlaşılması amacıyla yazın incelenmesi sonucunda elde edilen bilgilere ve konu üzerine turizm işletmelerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda, güçlendirme kavramının tarihsel gelişimi, güç ve güçlendirme kavramlarının tanımlanması, güçlendirme boyutları ve işletme, organizasyon ve işgörenler açısından önem ve yararları hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra, turizm işletmelerinde yapılan güçlendirme çalışmalarına ait araştırma sonuçlarına yer verilerek konunun araştırmanın diğer değişkenleri olan iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkilere değinilerek otel işletmeleri açısından önemine vurgu yapılmıştır.

#### **2.1.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tarihsel Süreci**

Personel güçlendirme kavramı, örgütsel yönetim yaklaşımlarının gelişim süreci içerisinde, örgütlerin daha verimli çalışma koşullarını dizayn etme çabaları çerçevesinde insan faktörünün ön plana çıktığı dönemlerden günümüze kadar örgütsel değişimlere bağlı olarak yaşanan süreçte ortaya çıkan bir kavramdır. Geleneksel yönetim sisteminden yola çıkılarak çeşitli evreler sonunda ortaya konan ve günümüzde işletmeler tarafından yaygın bir şekilde tercih edilen personel güçlendirme anlayışı çalışanların iş tutumları üzerinde ve örgütsel etkinliğin artırılmasında önemli etkilere sahip olan modern bir yönetim yaklaşımı olarak

kabul edilmektedir. Günümüzde personel güçlendirme uygulamaları, işletme yönetimleri tarafından uygun koşullar oluşturulduğunda ve doğru şekilde uygulandığında örgütler için güçlü bir strateji olarak görülmektedir (Ginnoda, 1997: 3'den akt. Demir, 2010: 7).

Pek çok yönetim kavramıyla benzerlik göstermesine rağmen daha farklı bir içeriğe sahip olan personel güçlendirme kavramının ortaya çıkış sürecine daha iyi anlamak amacıyla öncelikle örgütsel teorilerin gelişim süreçlerine kısaca göz atmak faydalı olacaktır. Örgütsel anlamda ilk değişimlerin yaşandığı 1920' lerde F.W. Taylor ile başlayan “Bilimsel Yönetim” yaklaşıma göre çalışanla birer ekonomik varlık olarak görülmekteydiler ve üretkenliklerinin artırılması öncelikli amaçlar içerisindeydi. Taylor örgütlerde verimliliğin artırılması amacıyla, işlerin fiziksel ve yönetsel olarak ayrılması gerektiğini ve yönetimin işleri planlama ve organize edilmesinde, işçilerin ise sadece kendi işlerinde uzmanlaşmaları gerektiğini belirtmiştir (Yıldırım, 2015: 104). Ancak bu dönemde yapılan uygulamalar ile üretim ve verimliliğin artmasında olumlu sonuçlar elde edilmesini karşın işe devamsızlık, yabancılaşma ve beraberinde yüksek işgören devri gibi olumsuz durumların ortaya çıkması ve çalışanların bir makine gibi düşünülmesi nedeniyle “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ağır eleştirilere uğramıştır (Wilkinson, 1998: 41). Sonrasında 1930'lu yıllara gelindiğinde Taylorizm'i eleştiren Elton Mayo ve arkadaşları çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimin verimlilik üzerindeki etkisini ortaya koyma amaçlı yaptıkları Hawthorne çalışmaları ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin önemini ortaya koymuşlardır. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından, yönetime katılan işgörenlerin yakın denetim olmaksızın kendi kendilerini motive ederek daha iyi iş görebilecekleri ve böylece maddi ve manevi faydaların sağlanabileceği savunulmuştur (Aras, 2013: 5). Bu yaklaşımın temel anlayışı olan, insan odaklı olma, takım çalışmasının teşviki, temel aktivitenin motivasyon olması, bireylerin ve örgütlerin ortak hedeflerinin etkinlik ve verimlilik olması gibi önermeler personel güçlendirme düşüncesinin de temelini oluşturan fikirleri işaret etmektedir (Yıldırım, 2015: 104). Bu dönemde Mayo'nun görüşleri temel alınarak Maslow tarafından başlatılan “Neo-İnsan İlişkileri”

yaklaşımı, insan ihtiyaçlarını kabul, statü ve tanınma olarak belirlemiştir. Bu yaklaşıma göre, işgörenlerin işlerini yaparken sahip oldukları becerilerini kullanma ve geliştirme arzusunda oldukları ve bununla birlikte değerli gördükleri ve gayret isteyen hedefleri başararak tatmin olacakları vurgulanmaktaydı (Bedük ve Tambay, 2014: 320). 1950'li yıllara gelindiğinde ise katılımcı yönetim anlayışı ve çalışanların var olan fiziksel ve zihinsel potansiyelini artırmaya yönelik yaklaşımlar ile birlikte insan kaynakları yönetimi anlayışı, örgütsel davranış ve liderlik gibi konuların popülerlik kazandığı görülmektedir. 1960'li yıllara gelindiğinde ise, işi çalışanlar için daha cazip kılma ve bunun yanı sıra performansa ve işe ilişkin belirli derecede kontrol ve geri besleme sağlayan işin zenginleştirilmesi ve iş yaşamının kalitesi anlayışı hakim olurken, 1970'li yıllarda hakim olan görüş katılımı vurgulayan endüstriyel demokrasi anlayışı, batı dünyasında yönetim uygulamaları arasında önemli ölçüde yerini almıştır (Yıldırım, 2015: 106).

1980'li yıllar ve sonrası ise, yönetim anlayışında önemli değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. Bu dönemde, toplam kalite yönetimi, yalın organizasyonlar, kalite çemberleri, ekiplerle yönetim, performansa dayalı yönetim ve karar paylaşımı vb. yeni yönetim yaklaşımları tartışılmaya ve uygulanmaya başlamıştır (Wilkinson, 1998: 40). 1980'li yıllarda hakim olan bu yeni yönetim yaklaşımları arasında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) mal ve hizmet üretiminde sürekli iyileştirmenin iş süreçlerinde yer alan tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmesi ve hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru sorun tespiti ve çözme anlayışı ile iş süreçlerine katılan tüm çalışanları geliştirmenin en yoğun yaşandığı yönetim anlayışı olarak dikkatleri üzerine toplamış olup büyük bir uygulama alanına sahip olmuştur (Bedük ve Tambay, 2014: 321). TKY anlayışındaki temel amaç, örgütlerde karar veren ile işi yapan arasındaki farkın giderek azaltılarak çalışanların iş süreçlerine katılımının sağlanmasıdır. Diğer bir ifadeyle günümüzde çoğunlukla isimlendirildiği şekliyle, çalışanların güçlendirilmesidir (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013: 49). Bu anlamda, personel güçlendirme kavramının

işletmecilik yazınında ele alınıp konuya ilişkin açıklamaların ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde TKY anlayışının etkili olduğu söylenebilir.

1990'lı yıllarda gelindiğinde ise küreselleşme, işgören beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişim, müşteri taleplerinin daha hızlı karşılanması zorunluluğu, rekabet üstünlüğü sağlamada bilgi ve insan unsurlarının en temel faktörler olarak kabul edilmesi, hiyerarşik örgütsel yapıların mevcut koşullara cevap verememesi gibi işletme çevresinde yaşanan bu değişimler, işletmelerin bu gelişmelere uyum sağlama amacıyla modern yönetim uygulamalarına daha fazla önem vermesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Hemedoğlu, Koçak, Özkan ve Berberoğlugil, 2012: 88). Yaşanan bu baskılar sonucu hem insan gücüne gerekli önemi veren ve gelişimine imkan sağlayan hem de esnek bir yapılanma anlayışı ile piyasa koşullarına daha çabuk adapte olabilen daha az hiyerarşiye ve emredici kurallara sahip işletme tarzlarını ortaya çıkarmıştır (Güven, 2001: 114). Bu anlamda çalışanların yönetime katılması, kendi kendilerine yönetmeleri ve yetkilendirilmelerini kapsayan personel güçlendirme anlayışının, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıktığı söylenebilir. Nitekim Drucker ve Kanter gibi yazarların önemini sıkça vurguladıkları örgüt yapısındaki bürokratik yapıların daha aza indirgenmesi, hiyerarşinin ve katı kurallar içeren merkezci yönetimin sona erdirilmesi gibi gelişmeler ve insan gücünün örgütsel verimlilik için daha etkin bir şekilde kullanılması ve bilgi temelli örgütlenme yapılarına yönelik hareketlenmeler personel güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendiren gelişmelerdir (Wilkinson, 1998: 42-43). Personel güçlendirme kavramı, önceleri toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, katılımcı yönetim ve stratejik planlama gibi başlıklar altında yer alırken, 1990 yılından itibaren personel güçlendirme başlığı altında pek çok yazar ve araştırmacı tarafından birçok makalenin başlığını oluşturmuştur (Arslantaş vd., 2007: 4). Günümüzde işletmelerde sıklıkla kullanılan bir uygulama haline gelen personel güçlendirme kavramının ortaya çıkışında ve yazına kazandırılmasında öncü kişiler; Kanter (1977), Harrison ve Kanter (1983); Bennis ve Naus (1985); Burke ve Neilsen (1986); Block (1987); House (1988); Conger and Kanungo (1988); Thomas and Velthouse (1990) ve

Spreitzer, (1995) olduğu gör÷lmektedir (Bedük ve Tambay, 2014: 321). Özetle Personel güçlendirme kavramı, 1980'ler sonrasında hem örgütlerde hem de akademik literatürde yaygınlaşan bir kavram olup örgüt içiresinde çalışanlarda güçsüzlük hissine neden olabilecek faktörlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılarak, bireylerin öz-yeterlilik duygularını artırmaya yönelik çabaları ve güç ve yetkinin alt kademe çalışanlara devredilmesini kapsayan bir yaklaşım olarak açıklanabilir (Arı, 2014: 1).

### **2.1.2. Personel Güçlendirme Kavramının Kapsamı ve Tanımı**

Son yıllarda bilgi ve teknolojiye bağılı olarak artan rekabet, giderek yoğunlaşan ve tüm sektörleri etkisi altına alan küreselleşme işletmeleri rekabet avantajı elde etme adına farklı yönetim uygulamalarına sevk etmektedir. Yönetim sürecinde yaşanan bu değışimler, örgütlerde merkezci karar alma eğilimini içeren geleneksel emir-komuta ve hiyerarşik yönetim anlayışını giderek azaltmakta ve bunun yerine çalışanların, işlerinde inisiyatif ve sorumluluk almalarını, gerektiren yeni yönetim düşüncelerine ve daha esnek ve daha basık organizasyon yapılarına doğru yönelmektedir. Örgütlerin sahip oldukları kaynaklar içerisinde en önemli kaynağın insan kaynağı olduğunun anlaşılması, işletme yönetimlerinin çalışanlara bakış açısını değıştirmiş ve örgütsel faaliyetler yerine getirilirken çalışandan daha fazla istifade edilmesi gerekliliğini de beraberinde getirmiştir (Doğan ve Şahin, 2008: 91). Bu noktada temelinde, karar verme yetkisi ve gücünün en alt kademede çalışanlara devredilerek çalışanların iş süreçlerine katılımını sağlayan ve örgütteki kademe sayısını azalarak örgütün daha esnek olmasını amaçlayan personel güçlendirme yaklaşımı önemli bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Akçakaya, 2010: 146). Personel güçlendirme kavramı, çalışanlara işleri üzerinde kontrol hakkı verilerek, işgücüne işle ilgili kararlar alma konusunda daha fazla daha esneklik ve özgürlük sağlamaktadır. Bu kontrol, hiyerarşi ve katılımı vurgulayan geleneksel yönetim teknikleriyle belirgin bir şekilde çelişmektedir. Güçlenmenin anlamı, iktidar kavramıyla ilişkili bir eğilimdir ve iktidarın kıdemli

konumdaki kişiler tarafından daha alt kademede çalışanlara yeniden dağıtılması anlamına gelmektedir (Nzuve and Bakari, 2012: 84). Personel güçlendirme, sürekli iyileştirme ve kalite kavramları ile birlikte örgüt çalışanlarını yaptıkları işin gerçek sahibi yapmayı amaçlayan bir anlayışı içermektedir. Bu anlayışa göre, çalışanların işleri ile ilgili konularda özerk davranarak karar almaları desteklenmektedir. Diğer bir ifade ile kararlara katılım ve karar almanın daha alt kademe çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi olarak anılan bu yaklaşım, işletmeler açısından bir değişimi de beraberinde getirmektedir (Arı, 2014: 5).

Personel güçlendirme kapsam ve tanımlamalarına geçmeden önce, güçlendirmenin, "güç" kökünden gelen bir kelime olması dolayısıyla, öncelikle güç kavramını açıklamak gerekmektedir. Güç kelime anlamı itibarıyla Türk Dil Kurumu'nca "fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2016, <http://www.tdk.gov.tr>). Sosyal bilimlerde güç kavramının önemini ilk vurgulayanlardan Russell "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramının da sosyal bilimlerin temel kavramı olduğunu vurgulayarak güç kavramını başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlamıştır (Koçel, 2011: 553). Gücün kaynakları ve temelleriyle ilgili en önemli çalışmalardan birisi olan French and Raven (1959) gücü, "potansiyel etkileme" olarak tanımlar. Diğer bir deyişle güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Yani, güç, ilişkisel bir kavram olup, daima kişilerarası ilişkileri ifade etmektedir. Tek başına ve başkalarıyla ilişkilendirilmeden, bir kişi için güçlüdür denilemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman o kişiye güçlüdür denilebilir (Koçel, 2011: 553). Örgütsel anlamda güç ise, örgütsel davranış düzleminin içinde kişiye verilen yetkiden kaynaklanır. İşler yapılırken kişiler sahip oldukları yetki kadar güç sahibidirler ve yetkileri doğrultusunda bu gücü kullanırlar. Makam ve kişisel niteliklerin birleşimi örgütsel gücü oluşturur (Güney, 2011: 8).



Personel güçlendirmenin üst kademe çalışanların sahip olduğu gücü alt kademe çalışanlara aktarımı ile ilgili bir yaklaşım olduğu hatırlanacak olursa yöneticilerin hangi güç kaynaklarına sahip oldukları ve aktarabilecekleri sorusuna cevap vermek gerekmektedir. Gücün kaynağı ve temelleriyle ilgili önemli araştırmacılardan French and Raven (1959) kişiyi veya grupları, başkaları üzerinde etkili kılan beş güç türünden bahsetmektedir. Bu beş güç, yasal, ödüllendirme, zorlayıcı güç, karizmatik ve uzmanlık gücüdür. Yasal güç kişinin örgüt yapısı içindeki herhangi bir pozisyon nedeniyle sahip olduğu yetkiyi ifade etmektedir (Güney, 2011: 247). Ödüllendirme gücü “Bir yöneticinin istenilen davranışları ödüllendirmek yoluyla astlarının davranışlarını etkileme yeteneğidir” (Hellriegel et al.,1989 ’dan akt. Ateş, 2014: 243). Bu gücün kaynakları ise ücret artışı, terfi, sorumluluk verme, gibi ödülleri içermektedir. Zorlayıcı güç korkulardan kaynaklanan gücü ifade etmektedir. Çalışanların, işine son verme, başka göreve atama, ücretlerini düşürme, işgöreni daha alt düzeydeki göreve atama gibi cezalandırmaya ilişkin sahip olduğu gücü temsil eder. Uzmanlık gücünün kaynağı ise, yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeden kaynaklanan güç türüdür. Eğer bir yönetici alt kademede çalışan personel tarafından bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileme gücüne sahiptir (Koçel, 2011: 556). Karizmatik güç ise, doğrudan yöneticinin kişiliği ile ilgilidir. Yöneticinin kişilik özellikleri ve davranışları ile çalışanlara ilham verebilmesi ve onların arzularını dile getirebilmesi bu kaynağın temelini oluşturmaktadır. Bu güç kişinin grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı karizmaya sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 92). İşgörenleri güçlendirme kavramının, temelde işgörenlerin yukarıdaki güç türleri açısından kuvvetlendirilmesi şeklinde ortaya çıktığı söylenebilir. Bu açıdan ele alındığında, Spear (1993) çalışanlara; işleri üzerinde karar alırken seçim hakkı verilerek pozisyon gücünün artırılması; başta bilgi paylaşımı olmak üzere diğer örgüt kaynaklarına ulaşabilme ve kullanma olanağının verilmesi ile kişilik gücünün artırılması yolu ile güçlendirmenin gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir (Spear, 1993: 16’den akt. Koçel, 2011: 411). Ancak personel güçlendirme bir

kişiyeye sadece güç verilmesinden farklı bir kavramdır. Personel güçlendirme, yapılması güç bir şeyleri yaptırtabilme yeteneği anlamına gelmektedir. Bu anlamda güç ve personel güçlendirme aynı şeyler değildir. Çizelge 2.1’de güç ve güçlendirme kavramlarının farklılığını vurgulamak için karşılaştırma yapılmıştır (Whetten ve Cameron, 1998; 380’den akt. Şenel, 2006: 17).

#### Çizelge 2.1. Güç ve Güçlendirme Arasındaki Farklar

GÜÇ	GÜÇLENDİRME
Dışsal Kaynak	İçsel kaynak
Az sayıda çalışan sahip olabilir	Güçlendirilen her çalışan sahip olabilir
Başkalarına istediğini yaptırtma yeteneğidir.	Başkalarına isteklerini yapmalarını sağlama yeteneğidir.
Rekabete yol açmaktadır.	İşbirliğine yol açmaktadır

Kaynak: Şenel, Ö. (2006). *Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışanlara işleri üzerinde karar alma ve özerk davranma fırsatının sağlanması çalışanların güçlendirilmesi için gerekli ancak yeterli olmamaktadır. Çünkü kişilerin güçlendirilmesinden söz edebilmek için, güç verilen bireylerin bu gücü alma konusunda istekli olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde güç sahibi olma noktasında isteksiz davranan çalışanlara güç verilerek güçlendirmeden söz edemeyiz. Bu nedenle eğer bir birey gücü talep edecek ve takım ruhu anlayışı ile örgütün ortak amaçları doğrultusunda hareket edebilecek bir düzeye gelmemiş ise güçlendirme ile hedeflenen örgütsel kazanımlar elde edilemeyecektir (Coşkun, 2002: 223). Dolayısıyla örgütlerde başarılı bir güçlendirme uygulamalarından söz edebilmek için, bir çalışana güç verilirken gücü alan çalışanın bu güçlendirmeyi kabul etmeye istekli ve hazır olması gerekmektedir.

İlgili yazında personel güçlendirme kavramının anlamı büyük tartışmalara neden olmuştur ve yapılan tanımlamaların halen yeterli olmadığı düşünülmektedir (Nzuve and Bakari, 2012: 84). Bu nedenle ilgili kavrama ilişkin yapılan tanımlamalar, bazı açılardan ortak bir paydada buluşuluyor olsa da, henüz

güçlendirme tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılamadığı söylenebilir (Pelit, 2011: 211). Güçlendirmeyi tam olarak açıklayacak ortak bir tanımlamanın olmaması başlıca iki nedenden kaynaklandığı söylenebilir. Bunlardan ilki, personel güçlendirme kavramının çağdaş yönetim teknikleri ve onun kullandığı bir çok araçla (motivasyon, iş zenginleştirme, katılımlı yönetim, yetki devri, iletişim, eğitim, güven ve geri besleme vb.) yakından ilgili karmaşık bir kavram olmasıdır. İkincisi ise, ilgili literatürde personel güçlendirme konusunun temelde davranışsal boyut ve psikolojik boyut olmak üzere iki farklı yaklaşım ile açıklanmasından kaynaklanmaktadır (Bolat, Bolat ve Seymen 2009a: 217; Polatçı ve Özçalık, 2013: 18). Spreitzer, Kizilos and Nason (1997) sözü edilen her bir boyutun, diğerinin ön şartı veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden boyutlar olduğunu vurgulamışlardır (Spreitzer et al., 1997: 681). Bununla birlikte güçlendirme yaklaşımı hangi açıdan bakılacak olursa olsun kavrama ilişkin tüm tanımlamalardaki ortak nokta, gücün yeniden paylaşımı ve çalışanların iş süreçlerine dâhil edilmesi fikridir (Yıldırım, 2015: 109). Diğer bir ifadeyle, gücün, üst kademe yöneticilerden, orta kademe yöneticilere ve buradan da çeşitli yollarla alt kademe işgörelere aktarılması şeklinde değerlendirilmektedir (Bolat, 2003: 200). İlgili yazında personel güçlendirmeye ilişkin açıklamalardan bazıları şu şekildedir.

Kanter (1977) güçlendirmenin, tüm kararların üst yönetim tarafından alındığı bir anlayıştan ziyade yerinden yönetim anlayışı içerisinde hiyerarşinin düzleştirildiği ve çalışanların katılımının sağlandığı bir anlayış olduğunu belirtmiştir (Menon, 2001: 156). Jenkins (1996: 36) güçlendirmeyi, “çalışanların yetenekleri dahilinde işleri başarabilmesine engel olan tüm sınırlamaların ortadan kaldırılması ve çalışanlara işlerini yaparken kendi kendilerine karar verebilecekleri bir ortamının sağlanması” şeklinde tanımlamıştır (Jenkins, 1996: 36’den akt. Psoinos, Kern, and Smithson, 2000: 212). Spreitzer (1995: 1443) güçlendirmeyi, “bireyin işine olan olumlu yöneliminden doğan artan iş motivasyonu” olarak tanımlamıştır (Kirkman and Rosen, 1999: 8). Vogt and Murrel (1990)

güçlendirmeyi; “bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini yardımlaşma, paylaşma, geliştirme, eğitime ve takım çalışması ile artıma ve çalışanları bu yollarla geliştirme sürecidir” şeklinde tanımlamıştır (Vogt and Murrel, 1990: 8'den.akt. Koçel, 2011:408). Randolph (2000: 95)'a göre personel güçlendirme, çalışanların kendi işlerinin sahibi olmaları, yaptıkları işlerden gurur duymaları, kendi işleri üzerinde özgürce karar verebilmeleri ve hareket edebilmelerinin karşılığında, risklerin ve sorumlulukların paylaşılması anlamına gelmektedir (Randolph, 2000: 95). Benzer şekilde Blanchard, Carlos & Randolph (1996) güçlendirmenin çalışanların sorumluk almak ve sonuçlarına katlanmak karşılığında işleri üzerinde özgürce karar vermeleri olarak açıklamıştır (Honold, 1997: 207). Yazarlar aynı zamanda çalışanlara verilecek özgürlüğün yöneticiler tarafından sağlanacak bilgi akışı ve özerklik tanınması ile sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Heathfield (2007) güçlendirmenin, bir bireyi düşünmek, davranmak ve harekete geçmek için izin verme ya da yetkilendirme ve iş ve karar vermeyi özerk yollarla kontrol etme süreci olduğunu ve çalışanların kendi kaderini kontrol altına almak için özgüvenin sağlandığı ortamların oluşturulması süreci olarak tanımlamıştır (Nzuve and Bakari, 2012: 84). Tanımlamalardaki ortak noktalar ise şu şekilde sıralanabilir (Bakan, 2004: 100-101)

- Yetkilerin hiyerarşide gücü sahip üst yönetimden alınarak örgütte yer alan alt kademe çalışanlara aktarılması,
- Alt kademede çalışanların yetki ve sorumluluğun artırılması ve kendi kariyerlerinin sorumluluğunu üstlenmesine destek olunması,
- Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Tüm çalışanların potansiyellerini kullanmalarına destek olunması,
- Güçlendirmenin olumlu etkilerinin çalışanın tüm hayatına yayılmasıdır

Sonuç olarak yapılan tüm açıklamalar çerçevesinde personel güçlendirmeyi, örgütlerde bireysel etkinliğin artırılması amacıyla yöneticilerin pozisyonu gereği sahip oldukları yetki ve güçlerini sorumlulukları ile birlikte alt kademe çalışanlara devrederek, işgörenlerin kendi işleri üzerinde yönetici onayına gerek duymaksızın

özgür karar almalarını teşvik eden, eğitim ve kendini geliştirme imkanları ile işgörenlerin yenilik ve yaratıcılık güçlerini artıran bir dizi yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların işgönerlerce kendilerini güçlendirici uygulamalar olmasına yönelik içsel motivasyonlarını içeren bir anlayış olarak tanımlayabiliriz. Koçel, (2011: 418) personel güçlendirmenin, bir teknik olmaktan ziyade, bir yönetim felsefesi olup, bilgi paylaşımı, eğitim, geliştirme temellerine sahip bir kavram olduğunu belirtmiştir. Yazar aynı zamanda işgönerleri güçlendirmenin uzun süreli bir süreç olup sabır gerektirdiğini, temel felsefesinin üst kademe çalışanlarının sahip oldukları gücü paylaşma arzusuna dayandığını ve uygulama süreci içerisindeki her başarı ve başarısızlığı bir öğrenme fırsatı olarak gören bir yönetim anlayışı olduğunu belirtmiştir (Koçel, 2011: 418). Çizelge 2.2’de personel güçlendirmenin özelliklerinden ne anlaşılıp ne anlaşılması gereği özetlenmiştir (Baltaş, 2001: 141’den akt. Ateş, 2014: 238).

#### Çizelge 2.2. Güçlendirmenin Özellikleri

Personel güçlendirme nedir?	Personel güçlendirme ne değildir?
Tüm çalışanların anlayabileceği bir vizyon, açıkça tanımlanmış sınırlar ve davranışlara yönelik rehberlik	Tüm çalışanların özgür bir şekilde hareket edebildiği ve kendi sınırlarını kendisinin belirlediği bir ortam
Tüm karar ve davranışlar hakkında takım üyelerinin hepsinin katılım ve desteğinin alınması yoluyla yaratılan uzlaşma	Bireylerin tüm kararlar ve davranışlar için oy hakkını kullandığı demokratik bir işleyiş
Performans geribildirimi ve sonuçlarına önem verilen bir ortam	Performans sonuçlarına gerekli önemin verilmediği ve ekibin iyiliği için performans sorunlarının ötelendiği bir ortam.
İşlerin daha etkili bir şekilde yapılabilmesi için; eğitim, para ve zaman konusunda açıklık, ekip olarak hareket etmek, yaratıcı olmak ve sorunları çözmek	İşlerin yapılabilmesi için gerekli olan; rehberlik, yönlendirme ve araç olmadan ekibin serbest bırakılması
Ekibin başarısı için, bütün ekip üyelerinin kararlara katılımı, sonuçlar ne olursa olsun kendisinin ve ekibinin davranışlarını sahiplenme.	İşler yolunda gitmediğinde suçlama ya da savunmaya geçme, özür dileme, sorumluluk almadan karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma beklentisi.

Kaynak: Baltaş (2001: 141). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*(3. baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Güçlendirme konusunu davranışsal ve psikolojik açıdan ele alan yazarların tanımlarına geçmeden önce güçlendirme konusunun işletmeler açısından önemine ve kapsamına vurgu yapan araştırmacıların açıklamalarına yer vermek faydalı olacaktır. Değişen yeni çevre koşullarında iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında daha fazla yararlanmayı ve müşteri istek ve sorunların mümkün olan en kısa süre içerisinde cevaplanması amacıyla taşıyan personel güçlendirme anlayışı, günümüzde pek çok işletme tarafından tercih edilen yönetsel bir uygulama olmakla birlikte diğer işletmelerinde ilgisini çeken bir yönetim anlayışıdır. Bu noktada organizasyonlar başarılı olmak için yoğun rekabet ortamında yeni fikirlere ve yeni organizasyon anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Bunun kaynaklarından birisi de, özellikle insan faktörünün hizmet kalitesinin belirleyici olduğu emek yoğun hizmet işletmelerinde müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan çalışanların güçlendirilmesidir (Kara ve Çavuş, 2014: 483). İşletmelerde güçlendirme uygulamaları ile işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan bu yaklaşımın başarısı için, tüm çalışanların yönetime katılımının sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 229). Bu düşünceden hareketle personel güçlendirme anlayışı, çağdaş yönetim yaklaşımları arasında günden güne önemi artan kavramlardan biri olarak görülmektedir.

Bugünün yöneticileri, çalışanlarına güvenerek ve müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme konusunda sorumluluğu onlara vererek ve onların iş süreçleri üzerinde inisiyatiflerini kullanmalarını destekleyen ve cesaretlendiren bir anlayış çerçevesinde yöneticilik fonksiyonlarını yerine getirmektedirler (Özgen ve Türk, 1997: 76). Çalışanları güçlendirilmesi demek, geleneksel anlamda bir başkasına güç vermek anlamına gelmektedir. İşgörenlere yetki ve güç verilerek işleri üzerindeki etkilerinin artırılması öncelikle kendilerine ve örgüte olan güven duyguları ile birlikte iş motivasyonlarını artırmaktadır. Pizam (2007) güçlendirilen çalışanların iş memnuniyetleri artarak bilgi ve yeteneklerine olan güvenlerinin artmakta olduğunu ve bu sayede inisiyatif kullanarak harekete

geçmek, kaynaklara ulaşmak veya karar alma arzusu gibi davranışları arzuladıklarını belirtmiştir (Pizam, 2007'den akt. Koçel, 2011: 411). Diğer yandan personel güçlendirme konusu örgütsel açıdan ele alındığında, örgüt çalışanlarının etkin kullanımını sağlayarak örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlamak, iş süreçleri ile ilgili bürokratik engellerin azaltmak ve yaratıcılığı ve risk almayı teşvik ederek örgütlere bulunduğu sektörde rekabet avantajı sağlamaktadır (Çalışkan, 2013: 94). Özellikle müşterilerle doğrudan temasın yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinde ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözümü veya müşteri taleplerinin hızlı bir şekilde karşılanabilmesi ve bu yolla müşteri memnuniyetinin sağlanması ancak çalışanların güçlendirilmesi ile mümkün olacaktır (Akçakaya, 2010: 147). Bu anlamda çalışanların güçlendirilmesi, işletmelerde örgütsel ve bireysel verimliliğin artmasına ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına önemli katkılar sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Nitekim Conger and Kanungo (1988: 471) personel güçlendirmenin örgütsel ve yönetsel etkinliğin en temel bileşeni olduğunu ve güçlendirme uygulamalarının takım anlayışının geliştirilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduklarını belirtmişlerdir. Sigler and Pearson (2000: 41) yaptıkları çalışmada işlerini anlamlı bulan, işi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğunu düşünen ve işleri üzerinde seçim hakkına sahip olduğu inancı yüksek olan çalışanların bu inançtan yoksun olanlara göre daha yüksek iş performansına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Thomas and Tymon (1994) yöneticilerin güçlendirme algılamaları ile iş performansları arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu; Spreitzer (1995) güçlendirme algısının yüksek olduğunu düşünen çalışanların düşük güçlendirme algısına sahip çalışanlara göre daha yüksek performans gösterdiklerini; Kirkman and Rosen (1999) daha yüksek güçlendirme hissine sahip takımların güçlendirme hissinden yoksun takımlara göre daha üretken olduklarını tespit etmiştir (Sigler and Pearson, 2000: 32). Bu sonuçlar, güçlendirme konusundaki bireysel algılamaların olumlu performansla ilişkili olacağı yönündeki beklentimizi desteklemektedir. Özetle, örgütsel ve bireysel etkinliğin artırılması amacıyla çalışanların güçlendirilmesi, işgörenlerin iş

süreçleri ve sonuçları üzerinde etki ve kontrol gücünün çalışanın kendisine verilmesi, iş süreçlerinin geliştirilmesine ve bireysel performansın artmasına önemli katkılar sağlayacaktır (Vink et al., 2006: 543-545'den akt. Demirbilek ve Türkan, 2008: 56).

### **2.1.3. Personel Güçlendirme Boyutları**

İşgören güçlendirme kavramının yönetim yazınında ele alınmasından günümüze kadar geçen süreç içerisinde, tek bir yaklaşım ile açıklanmasının güçlüğü fark edilmiş olup, güçlendirme kavramı pek çok yazar tarafından yaygın olarak iki boyutta ele alınıp açıklanmıştır (Forrester, 2000; Liden, Wayne and Sparrowe, 2000; Dewettinck, Singh and Buyens, 2003; De Zilva and Wong (2012:3; Regan, et al. 2016). Bunlardan ilki Kanter (1977) tarafından geliştirilmiş olan “davranışsal (yapısal/ilişkisel) güçlendirme” boyutu, diğeri ise öncülüğünün Conger ve Kanunga (1988), Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995)'in güçlendirmenin bilişsel öğeleri üzerinde durup açıklama getirdikleri “Psikolojik (bilişsel) Güçlendirme” boyutudur (Conger and Kanungo, 1988: 474; Thomas and Velthouse, 1990: 666; Kirkman and Rosen, Menon, 2001: 155; 1999; Yücel ve Demirel, 2012: 21; Polatçı ve Özçalık, 2013: 18-20; Arı, 2014: 5). Söz konusu boyutlardan ilki olan davranışsal (ilişkisel) güçlendirme, alt kademe çalışanlara işleri üzerinde, güç, kontrol ve yetki verilmesini içeren bir dizi yönetsel faaliyet ve uygulamalar olarak açıklanmaktadır (Bennis, 1984; Bennis, Nanus, 1985; Conger, Kanungo, 1988; Conger, 1989; Klagge, 1998'den akt. Arı, 2014: 5). Diğeri bir ifade ile davranışsal güçlendirmenin odak noktasını, güçlendirmenin gerçekleştirilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticilerin, çalışanları güçlendirmedeki rolünü oluşturmaktadır (Honold, 1997: 203). Bu çerçeveden ele alındığında personel güçlendirme, çalışanların işlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları örgütsel kaynakları kullanmalarına ve kontrol etmelerine imkan tanıyan yönetsel faaliyet ve uygulamalar olarak ifade edilebilir (Neihoff et al., 2001). Bu durum, hem örgüt çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımını destekleyen ve teşvik eden bir anlayış olarak yorumlanabilir (Arı,



2014:5). Personel güçlendirmenin diğer boyutu ise, çalışanların algılarına dayanan bir yaklaşıla açıklanmaktadır (Conger and Kanungo 1988; Thomas, Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Diğer bir ifade ile personel güçlendirmenin motivasyonel açıdan ele alınarak açıklandığı boyuttur. Dolayısı ile psikolojik güçlendirme olarak adlandırılan bu boyut, üst yönetim tarafından uygulanan yönetsel faaliyetlerin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine dayanmaktadır. Bu anlayışın öncülüğünü yapan Conger and Kanungo (1988: 474)'nın "özyeterlilik" (Menon, 2001: 156), Thomas and Velthouse (1990: 666-667) 'ın "içsel görev motivasyonu" Spreitzer (1995: 1443)'in "psikolojik güçlendirme" olarak adlandırdığı bilişsel yaklaşımı öne atan yazarlar çalışanların güçlendirilmesi amacıyla üst yönetim tarafından gerekli koşullar sağlansa da, bu koşullar karşısında çalışanın ne hissettiğinin önemli ve belirleyici olduğunu savunmuşlardır (Bolat vd., 2009a: 217; Polatçı ve Özçalık, 2013: 18; Pelit ve Öztürk, 2011: 211). Bu yaklaşıma göre, güçlendirme konusu bireyin bakış açısı ile ele alınarak açıklanmaya çalışılmakta ve çalışanın psikolojik durumunu yansıtmaktadır (Arı, 2014: 5). Diğer yandan bu yaklaşımı ortaya koyan araştırmacılardan Thomas and Velthouse (1990: 666) ve Spreitzer (1995: 1443) psikolojik güçlendirmeyi, çalışanın işe yönelimini yansıtan ve anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etkiden oluşan dört boyutlu motivasyonel bir yapı olduğunu ifade etmişlerdir. Aslında genel olarak personel güçlendirme kavramı davranışsal ve psikolojik güçlendirme olarak adlandırılan her iki boyutu da kapsayan bir yönetim anlayışıdır. Çünkü tam bir personel güçlendirmeden bahsedebilmek için, çalışanların güçlendirilebilmesi amacıyla yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken ve yönetsel faaliyetleri içeren güçlendirme uygulamaları kadar, bu faaliyetleri işgörenlerin kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılayıp algılamadıkları da oldukça önemlidir. Nitekim Menon (2001) bu iki yaklaşımın birbirinden tamamen ayrı ya da bağımsız olmayıp, davranışsal ve psikolojik güçlendirmenin birbirini tamamlar nitelikte olduğunu ileri sürmüştür (Polatçı ve Özçalık, 2013: 18). Bu çalışmada da güçlendirme konusu davranışsal ve psikolojik güçlendirme boyutları ile ele alınarak açıklamalara yer verilmiştir.

### 2.1.3.1. Davranışsal Güçlendirme

Güçlendirmeye ilişkin çalışma yapan araştırmacılardan bazılarının güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler (davranışsal/yapısal) perspektifinden yaklaştıkları görülmektedir (Kanter, 1977; Klagge, 1998; Kanter 1993; Cunningham et al., 1996; Erstad, 1997; Honold, 1997; Hales and Klidas, 1998; Moore, et al., 1998; Psoinos, et al., 2000; Peccei ve Rosenthal, 2001; Niehoff et al., 2001; Bolat, 2003; Hechanova, 2006; Regan et al., 2016). Davranışsal güçlendirme yaklaşımı konusunda yapılan açıklamaların temelini üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticilerin personeli güçlendirmedeki rolü oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, gücün amirler ve astlar arasında paylaşılmasıdır (Honold, 1997: 203; Bolat, 2003: 201). Bu yaklaşıma göre üst yönetim, çalışanların kendi yetenekleri dahilinde başarabilecekleri işleri engelleyen örgütsel sınırlamaları tespit ederek ortadan kaldırmaları ve çalışanlara kendi işleri ile ilgili kendi fikirlerini ortaya koyabilecekleri bir ortamı sağlamaları gerekmektedir (Psoinos, et al., 2000: 212).

Davranışsal güçlendirme yaklaşımının temeli, Kanter (1977)'in iş çevresi koşullarını tanımlayan “Organizasyonlarda Yapısal Güçlendirme Teorisi”dir. Kanter (1977)'nin teorisine göre yapısal güçlendirme, çalışanların çalışmalarını anlamlı bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayan işyeri yapılarıyla ilgilidir (Regan, Laschinger and Wong, 2016: 55) ve Kanter tarafından geliştirilen bu yaklaşımın temel ilkesi, yetki ve karar alma gücünün, örgütsel hiyerarşi içerisinde alt kademedeki çalışan işgörelere devredilmesi ve bu yolla astlar ve üstler arasında paylaşılmasıdır. Bu anlamda Kanter böyle bir ortamın sağlanması için güç paylaşımını hızlandıracak sosyo-yapısal değişiklikler üzerinde durmaktadır (Bozkurt, 2009: 479-480). Kanter (1977) örgütsel etkinlik ve başarının artırılabilmesi için, öncelikli olarak işgörelenin yaptıkları işleri daha başarılı bir şekilde yapmalarına fırsat verecek bir örgütsel yapılanmanın mevcut olması gerektiğini ve çalışanların güçlendirilmeleri için örgütlerin başta fırsat ve güç

olmak üzere iki temel güçlendirme yapısına sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Lashinger, Gilbert, Smith and Leslie, (2010: 5) Kanter'in bahsettiği güçlendirme unsurlarından ilki olan fırsat yapısını, çalışanlara örgüt içinde ilerleme ve bilgi ve becerilerini geliştirme olanağı sağlayan iş koşulları olarak belirtmişlerdir. İkinci temel yapı olan güç yapısı, çalışanların işini yaparken ihtiyaç duydukları bilgi, örgütsel kaynak ve desteğe ulaşarak kaynakları harekete geçirmelerini sağlayan örgütsel özelliklerdir (Polatçı ve Özçalık, 2013: 19). Bu teoriye göre bir örgütte örgütsel etkililik ve başarı için gerekli olan güç ve fırsatın, tüm çalışanlarda bulunması gerektiği belirtilmektedir. Er ve Altuntaş (2014: 156) böyle bir durumun gerçekleştirilebilmesi için ise, tüm çalışanların örgüt ve işleri hakkında gerekli bilgilere ulaşabilmeleri, gerektiğinde para, malzeme vb. konularda örgütsel kaynaklara ulaşabilmeleri ve bireysel ve mesleki gelişimi için öğrenme ve yetiştirme fırsatlarına sahip olabilmelerinin gerektiğini belirtmiştir (Er ve Altuntaş, 2014: 156). Kanter (1977-1979) çalışanların bilgi, destek ve fırsat kaynaklarına erişemedilerinde, güçsüzlük hissi yaşayarak kendilerini dışlanmış, sınırlı ve umutsuz hissedeceklerini (Lashinger et al., 2010: 5- 6) ve bu durumun, iş tatminsizliği, örgüte olan bağlılıkta düşüş, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve işgören devri gibi olumsuzluklara neden olacağını vurgulamışlardır. Kanter çalışma ortamındaki güç ve fırsat yapılarına ulaşabilen, yani güçlendirilmiş çalışanların ise, işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlanacaklarını, yönetime daha çok güven duyacaklarını, tükenmişlik duygusu ve iş streslerini azalacağını ve iş performanslarının artacağını belirtmişlerdir (Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012: 451). Diğer yandan ilgili yazında Moore, Hopkins ve Hopkins (1998: 134-135) çalışanların güçlendirilmesi sürecinde örgütlerde yetki, kaynaklar ve enformasyon olmak üzere üç unsurun öneminden bahsetmişlerdir. Yazarlara göre, yetki; çalışanlara işi ile ilgili konularda karar verebilmesi için yetkilendirilmesi ve görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için özerkliğin tanınmasını ifade etmektedir. Kaynaklar, çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları maddi ve maddi olmayan kaynaklara ulaşmayı, enformasyon ise, örgütün iç ve dış çevresi ile ilgili bilgilere (örgütün

vizyonu, misyonu ve izlenen yönetsel stratejiler vb. bilgiler ) ulaşmasıdır (Bolat, 2003: 201-202). Davranışsal güçlendirmeye ilişkin bu açıklamalar sonrasında aşağıda ilgili yazında davranışsal güçlendirmeye yönelik yapılan bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

Güçlendirmeye, daha çok üst yönetimin konuyla ilgili gerekli şartları hazırlaması ve yerine getirmesi gereken faaliyetler ile astlara güç, yetki ve sorumluluk verilmesi çerçevesinden (davranışsal-yapısal) yaklaşan araştırmacılardan olan; Kanter (1993) güçlendirmeyi, işgörenlere bilgi, kaynak, öğrenme ve gelişme imkanları bakımından destekleyici fırsatların sunulması ve gücün işi yapanlara verilmesi; Clutterbuck (1994: 12) güçlendirmenin anlayışının özünde, gücün üst kademe yöneticilerden orta kademe yöneticilerine oradan da ön cephe çalışanları olarak adlandırılan alt kademe çalışanlara devredilmesi; Smith (1996: 9) güçlendirmenin, çalışanların işleri ile ilgili onları etkileyen karar ve faaliyetlere katılımlarını daha fazla teşvik eden uygulamalar olarak (Smith, 1996'dan akt. Psoinos,et al., 2000: 212); Cunningham et al. (1996: 144) güçlendirmeyi, karar verme yetkisinin, örgüt için ortak bir strateji olarak veya bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması; Erstad (1997: 325) çalışanlara işleriyle ilgili karar vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ve çalışanların kendi eylemlerinin sorumluluğunu alabilecekleri örgütsel ortamın sağlanması; Hales and Klidas (1998: 89) enformasyon, bilgi, ödül ve gücün alt kademedeki işgörenlerle paylaşılması; Hechanova et al., (2006: 72) örgüt içinde yetki ve karar alma gücünün paylaşılması şeklinde tanımlamışlardır. Diğer yandan Bowen and Lawler (1995) güçlendirmeyi, organizasyona ait dört temel bileşenin çalışanlar ile paylaşımı olarak tanımlamıştır. Bunlar, organizasyonun performansı ile ilgili bilgi, performansa dayalı ödüllendirme bilgisi; örgütsel performansa katkı ile ilgili bilgi ve karar verme gücünün paylaşımıdır. Yazarlara göre bu paylaşım üç temel seviyede gerçekleştirilebilir. Bunlardan en basit düzeyde olanı “önerilerin” güçlendirilmesidir. Bu düzeyde çalışanlara tavsiye de bulunma gücü verilmektedir. Bir adım daha yükseği “işe katılım” düzeyidir. Bu düzeyde çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla taktir yetkisi verilmektedir. Son adımda ise

“yüksek katılımıdır” bu düzeyde çalışanlara işin sahibi gibi işi ile ilgili konularda birim düzeyinde doğrudan yönetime katılma yetkisi verilmektedir (Hechanova et al., 2006: 72).

Personel güçlendirmeye davranışsal boyutta yaklaşan araştırmacıların yapmış oldukları tanımlamalar incelendiğinde üç unsurun ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar güçlendirme sürecinde yönetimin görev ve sorumlulukları, güçlendirmeye engel olan yönetsel uygulamaların tespiti ve ortadan kaldırılması ile yetki ve gücün alt kademe çalışanlarla paylaşımıdır (Bolat vd., 2009a: 217). Burada bahsi geçen güç paylaşımı ile çalışanların dört çeşit güç açısından kuvvetli hale getirilmesinden söz edilmektedir. Bunlar; astlara daha fazla seçim hakkı vermekle pozisyon “gücü’nü”; eğitim ve geliştirme yolu ile uzmanlığın geliştirilmesini ifade eden uzmanlık “gücü’nü”; başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanının verildiği “kaynak gücü’nü” ve son olarak işgörenin kendisine güvenini ve motivasyonunu artıran kişilik “gücü’nü” ifade etmektedir (Koçel, 2011: 411).

Güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla gerçekleşeceğini düşünen yazarlardan bir kısmı daha ayrıntılı olarak güçlendirme sürecinde, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını şu şekilde belirtmişlerdir (Honold, 1997: 204; Klagge, 1998: 555; Niehoff, Moorman, Fuller and Blakely, 2001: 96; Peccei and Rosenthal, 2001: 834’dan akt. Bolat, 2003: 202). Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,

- Örgüt içinde güçlendirme kültürünü oluşturmak,
- Örgüt içinde bilgi paylaşımını olanaklı hale getirmek (örgütsel amaç ve hedefler, örgütsel ve bireysel performans vb.) ve bilginin hızlı ve herkeşe ulaşabilmesi amacıyla iletişim teknolojilerinin kullanılmasını yaygınlaştırmak (internet, faks, bilgisayar, telefon ve örgüt bültenleri vb.)
- Güven ve bağlılık yaratacak uygulamalara yer vererek örgüt içinde yabancılaşmayı azaltmak,

- Yetki devrini artırarak katılımı özendirmek ve işleri zenginleştirmek (planlama, karar alma ve kontrol boyutuyla)
- Örgütsel bir öğrenme ortamı yaratarak (hataları bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirerek) çalışanların işleri üzerinde daha etkin olmaları için cesaretlendirmek,
- Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimini artırmak amacıyla bir program dahilinde sürekli eğitim ve geliştirme (işletme içi ve dışı) programları düzenlemek,
- Tüm çalışanlar ve yöneticiler arasında çift yönlü bir iletişim sistemi oluşturma ve sistemin işlerliğini sağlamak,
- Açıkça tanımlanmış örgüt hedef ve amaçlarını tüm çalışanlara iletmek,
- Etkin bir performans değerlendirme sistemi kurmak ve bu yolla çalışanların iş tatminine odaklı ödüllendirme sistemi oluşturmak
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- Önceden belirlenen genel sınırlamalar içerisinde çalışanların bağımsız hareket etmelerini teşvik etmek.

Sonuç olarak çalışanların yapısal olarak güçlendirilmesi, yetki devri, bilgiye ve kaynaklara erişim, eğitim, kararlara katılım hakkı, performans geribildirim gibi yönetim tarafından sağlanacak unsurlar aracılığıyla çalışanın iş ortamındaki etkinliğini artırmaktır. Yönetim tarafından güçlendirme kültürünün oluşturulduğu örgütlerde, çalışanların katılımcı oldukları, inisiyatif aldıkları, bireysel ve takım çalışmasını becerebildikleri ve en önemlisi stratejik kararlar alabilecek yetkiye sahip olabildikleri söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında yönetimin görevi, herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Güçlendirme ancak bunu gerçekleştirebilen bir örgütsel yapı içerisinde hayat bulacak ve kalıcı olacaktır (Coşkun, 2002: 224).

### 2.1.3.2. Psikolojik Güçlendirme

Davranışsal yaklaşımda, araştırmacılar konuyu sadece yönetsel boyutunu ile ele alarak bir yüzünü incelemekte ve diğer yüzü olan işgörenlerin çalışma ortamındaki güçlendirici faaliyetlere karşı verdikleri tepkileri göz ardı etmişlerdir. Bu anlamda ilgili yazında bazı araştırmacıların güçlendirmenin motivasyonel yönünü de ele alarak açıklamalar yaptıkları görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse 1990; Kirkman ve Rosen 1999; Sigler and Pearson, 2000; Spreitzer, 1995; Spreitzer et al., 1997; Menon, 2001; Lee and Koh, 2001; Hu and Leung, 2003; Hançer ve George, 2003; Chen et al., 2007; Arslantaş vd., 2007; Çöl, 2008; Amenumey and Lockwood, 2008; Bolat vd., 2009a; Sürgevil vd., 2013: 5374). Nitekim Conger and Kanungo (1988: 474) ve Thomas and Velthouse (1990: 668) yöneticilerin çalışanları güçlendirme adına yaptıkları uygulamaların, güçlendirmenin gerçekleşmesi için gerekli şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ancak yetersiz olduklarını ve yönetime dayalı uygulamalarla, işgörenlerce algılanan durumun birbirinden ayrılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu anlamda yazarlar, çalışanların yönetsel uygulamalar kadar, işsel motivasyonlarının da yüksek olmasının güçlendirme için önemli olduğunu vurgulamaktadırlar (Pelit ve Öztürk, 2011: 4). Dolayısıyla kavramın sadece yönetsel uygulamalar boyutu ile ele alınması karşısında ortaya çıkan bu önemli eksiklik, psikolojik (bilişse/güdüsel) yaklaşımın doğmasına neden olmuştur (Bolat, 2003: 202). Nitekim bu görüşün öncüleri olan Conger and Kanungo (1988), Thomas and Velthous (1990) ve Spreitzer (1995) yaptıkları çalışmalarda güçlendirmenin basit bir yetki devri olmadığını ve çalışanların öz yeterliliklerini de artıran bir iç motivasyon aracı olduğunu belirtmişlerdir (Akgündüz, 2014: 200).

Psikolojik güçlendirmeye ilişkin tanımlamalara ve bu yaklaşımın gelişim sürecine kısaca göz atacak olursak; Conger and Kanungo (1988: 474)'nın öncülüğünü yaptığı motisyonal yaklaşımla güçlendirme, çalışanların psikolojik anlamda güçlendirmesi şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Yazarlar güçlendirmeyi

örgüt üyeleri arasında öz-yeterlik (self-efficacy) hislerini geliştirme süreci olarak tanımlayarak (Menon, 2001: 256; Spreitzer et al., 1997: 681) çalışanların iş ve örgüt içerisindeki algılamaları üzerinde durmuşlardır (Hechanova et al., 2006: 72). Daha kısa bir ifadeyle araştırmacılar güçlendirmenin “güdüsel-öz-yeterlilik” ile ilgili motivasyonel bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Spreitzer, 1995: 1443). Buna göre, öz yeterlilik duygusunun artırılması; örgütlerde hem biçimsel örgütsel uygulamalar hem de biçimsel olmayan tekniklerin kaldırılması ve güçsüzlüğü geliştiren koşulların belirlenmesi ile mümkün olmaktadır (Conger and Kanungo, 1988: 474). Diğer bir ifadeyle çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan yönetsel uygulamaların tespit edilerek ortadan kaldırılması gerektiğini ve böylelikle çalışanların öz yeterlilik duygularının artacağını ileri sürmüşlerdir (Menon, 2001: 156; De Zilva and Wong, 2012: 3). Conger and Kanungo (1988: 474)’nın güçlendirmeyi “güdüsel-öz-yeterlilik”; olarak tanımlamasından yola çıkan Thomas and Velthouse (1990: 667) bu düşünceden hareketle gücün enerji olduğunu belirterek bu yaklaşımı genişletmiştir. Yazarlar güçlendirmenin çalışarlarda motivasyonu belirleyen bilişsel değişkenlerin değiştirilmesi ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir (Menon, 2001: 156). Yazarlar aynı zamanda güçlendirmenin bireylerin kendi varlıkları ve algılamaları ile ilgili olduğunu ve bu çerçevede üst yönetimin güçlendirmeye dönük davranışlarının tek başına yeterli olmadığını belirterek güçlendirmenin bilişsel öğeleri üzerinde durarak güçlendirmeye algısal bir boyut getirmişler ve güçlendirmeyi “bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört algısal boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu”olarak adlandırmışlardır (Arslantaş vd., 2007: 6). Thomas and Velthouse (1990: 672) geliştirdikleri bu bilişsel model çerçevesinde psikolojik güçlendirme algısını, anlam, yetkinlik, otonomi(hür irade –serbestlik) ve etki olmak üzere dört algısal boyut altında toplamışlardır (Amenumey and Lockwood, 2008: 270). Spreitzer et al., (1997) bu boyutların güçlendirmenin belirleyicileri ya da sonuçları olmadığını, güçlendirmenin özünü oluşturduklarını belirtmiştir (Spreitzer et al., 1997: 681). Sonrasında ise, Spreitzer (1995: 1443) Thomas ve Velthouse (1990)’un güçlendirme yaklaşımını temel alarak güçlendirmeyi anlam (meaning), yetkinlik (competence), özerklik (self-determination) ve etki (impact)



olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan içsel bir motivasyon olduğunu ifade ederek “Psikolojik (güdüsel) Güçlendirme” kavramını geliştirmiştir. Spreitzer (1995) söz konusu dört boyuta ilişkin olumlu algıların yüksek görev motivasyonuna yol açacağını söylemektedir. Özetle, psikolojik yaklaşımda güçlendirme; bu dört biliş içinde görülen güdüsel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bunlara, psikolojik güçlendirmenin dört boyutu da denilebilir. Önemli olan, işgörenlerin bu dört boyutla ilgili olarak mevcut koşulları ve kendilerini nasıl gördükleri ve algılamalarının ne olduğudur (Tolay vd., 2012: 449).

İlgili yazında çalışmaları güçlendirmenin işletme ve çalışanlar açısından önemine vurgu yapan yazarlardan Bowen and Lawler (1992: 31-38) özellikle hizmet sektöründe işi ile ilgili konularda daha fazla yetki, güç ve karar alma özgürlüğüne sahip güçlendirilmiş çalışanların, müşterilere daha hızlı hizmet vereceklerini, işlerinde daha başarılı sonuçlar elde ederek yönetimin taktirini kazanacaklarını ve bu yolla kendisinden daha fazla hoşnut olacaklarını, kendi fikir ve düşüncelerinin yönetim tarafından dikkate alındığını hissettiklerinde işlerini daha iyi yapma ve müşterilerin tüm beklentilerini karşılama noktasında daha fazla çaba sarf etme eğiliminde olacaklarını belirtmiştir (Pelit, 2011: 212). Psikolojik güçlendirme ile ilgili yazında yapılan çalışmalar, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında artışa neden olduğunu, işgücü devir hızını düşürdüğünü ve iş stresini azalttığı belirtilmektedir (Çalışkan, 2011: 78). Örneğin Conger and Kanungo (1988) ve Thomas and Velthouse (1990) işgörenleri güçlendirmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş performansı ve işgücü yaratıcılığı gibi olumlu iş tutumlarıyla pozitif ilişkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Spreitzer et al., (1997: 684) güçlendirme ile bağlılık, yenilikçi olma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde ilişkilerin olduğunu doğrulamışlardır. Gernalis and Terziovski'nin (2003) Avustralya bankaları üzerinde yaptığı çalışmada güçlendirme uygulamaları ile daha fazla çalışan refahı, üretkenlik, performans ve hizmet kalitesi arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır (Hechanova

et al., 2006: 73). İlgili yazından elde edilen bilgiler doğrultusunda güçlendirme konusuna yönelik yukarıda yapılan tanımlamalar ve açıklamaların tümü göz önüne alındığında, güçlendirme yaklaşımın davranışsal ve psikolojik olmak üzere iki boyutu içerdiği görülmektedir. Bu nedenle etkin bir güçlendirme sürecinden bahsedebilmek için örgüt yönetimlerinin, yönetsel uygulamalar kadar çalışanların bu uygulamalara yönelik algılamalarını içeren anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutundaki algılamalarını geliştirmeye dönük onların öz yeterlilik hislerini güçlendirici davranışlar sergilemesi güçlendirme açısından yararlı olacaktır. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin açıklamalar ise şu şekildedir.

**Anlam (Meaning):** Bir bireyin kendi idealleri ve standartları ile ilişkili bir iş hedefinin veya amacının değeridir. Diğer bir anlatımla, anlam boyutu, çalışanın iş rolünün gerekleri ile kendi kişisel inanç, değer ve davranışları arasındaki uyumlaştırmayı ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). İş ile ilgili amaç ve hedefler ile işgörenin kişisel değerleri ve standartları ile uyumlu olduğunda işin birey için taşıdığı önem daha da anlamlı gözükmektedir (Yücel ve Demirel, 2012: 22). Sigler and Pearson, (2000: 28) bireylerin değer sistemleri ve sahip oldukları işler ne kadar uyumlu olursa, personel güçlendirme mekanizmasının o kadar etkin çalışacağını ve bu nedenle çalışanın işini anlamlı bulmasının güçlendirmenin lokomotifini olarak hizmet gördüğünü belirtmiştir. İşlerini anlamlı bulan çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmakta ve işini severek yapmakta; bu da personel güçlendirmenin etkinliğinin artmasını sağlamaktadır (Sigler and Pearson, 2000: 28). Çalışanların işleri ile ilgili düşük anlamlılık düzeyine sahip olmaları, örgüt içindeki önemli olaylara karşı ilgisizlik ve umursamazlığının artmasına neden olabileceği düşünülürken, işe ilişkin yüksek anlamlılık düzeyinin çalışanlarda örgütsel bağlılık, katılım ve işe yönelik daha fazla çaba gösterme yönünde artış sağlayacağına inanılmaktadır (Thomas and Velthouse, 1990: 673; Spreitzer et al., 1997: 683'den akt. Altındış ve Özutku, 2011: 166-167). Bu noktada çalışanların işi hakkında daha yüksek anlamlılık düzeyine sahip olmaları için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu noktada çalışanların işi hakkında daha yüksek anlamlılık düzeyine sahip olmaları için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler

bu süreç içerisinde çalışanların işleri ile ilgili algılamalarını olumlu yönde değiştirecek ve işlerini daha anlamlı olarak algılamalarına neden olacak davranışlar göstermelidirler. Bu amaçla bir yandan, yönetsel uygulamaları içeren davranışsal güçlendirme uygulamalarına gerekli önemin verilmesi; öte yandan çalışanlara yaptıkları işlerin örgüt çıktısı ve başarısı üzerindeki taşıdığı anlam ve önemin sürekli vurgulanması gerekir. Bu tür davranışlarla, işgörenlerin sahip oldukları işleri daha anlamlı bulmaları ve kendilerini örgütün önemli bir üyesi olarak görmelerini sağlar (Bolat vd., 2009a: 220). Güçlendirici yönetsel uygulamalara yönelik işgören algılamalarındaki farklılık aynı zamanda ürün ve hizmet kalitesini de etkilemektedir. Örneğin Sigler and Pearson (2000: 32) işi ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip ve güçlülük hissine sahip çalışanların, bu hissi taşımayan çalışanlara göre, işlerini daha anlamlı bulacaklarını, işi ile ilgili konularda inisiyatif kullanabileceklerini, işleri üzerinde önemli etkilere sahip olabileceklerini ve diğerlerinden daha yüksek performans göstereceklerini belirtmişlerdir.

İlgili yazında, Thomas ve Velthouse (1990) işini anlamlı bulmayan veya daha az anlamlı bulan işgörenlerin işe olan ilgisinin de düşük olacağını öne sürmektedir (Spreitzer et al., 1997: 683). Dolayısıyla işine ilgisi olmayan bir işgörenden yüksek performans beklemek mümkün değildir. Karau and Williams (1997) 'ın çalışmasında, anlamlılığın düşük olan bir görevde çalışırken, bireylerin performansının düşük olduğu sonucunu ortaya çıkmıştır. Thomas and Velthouse (1990) örgütsel bağlılık ve işin anlamlılığı arasında kapsamlı bir ilişki olduğunu ve işin anlamlılığının güçlendirme algısını ve iş tatmini etkilediğini belirtmiştir (Hançer ve George, 2003: 5). Hackman and Oldham, (1980) güçlendirmenin anlam boyutu ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu; Thomas and Tymon (1994) anlam boyutu ile iş stresi arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Spreitzer, et al., 1997: 683). Hançer ve George (2003) yaptıkları çalışmada yazına paralel olarak psikolojik güçlendirmenin, anlam ve yetkinlik boyutu ile işgören performansı arasında olumlu ve pozitif yönler olduğunu ortaya koymuştur.

**Yetkinlik (Competence):** Yetkinlik boyutu, çalışanın görevinin gerektirdiği aktiviteleri en iyi şekilde gerçekleştirebileceğine ilişkin kendi becerisine olan inancını ifade etmektedir (Hu and Leung, 2003: 368). Diğer bir deyişle işgörenin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetkisinin olmasıdır. Güçlendirmenin yetkinlik boyutu kendini takdirden (self-esteem) ziyade yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamında ele alınan yetkinlik boyutunda, genel anlamda bir yetkinlikten ziyade, çalışanların belirli bir iş rolüne özgü etkinlik üzerine yoğunlaşmıştır (Hu and Leung, 2003: 368). Diğer yandan, psikolojik güçlendirmede bu boyutun tam olarak gerçekleşebilmesi için, çalışan yaptığı işi nasıl yapacağı konusunda tercih duygusunu hissetmeleri gerekmektedir. Eğer çalışanlar görevlerini belirli ve hiç esnek olmayan (katı) kuralların ve hiyerarşi düzenine bağlı yaptığına inanıyorsa doğal olarak güçlendirmeyi hissetmeyecektir (Pelit, 2008: 34). Bireyin kendi becerisine inanması durumunda ise birey kurallardan ziyade inisiyatif kullanarak, daha fazla çaba gösterecek ve engellerle karşılaştığında ortadan kaldırmak için daha fazla gayret sarf edecektir (Arslantaş, 2007: 230). Kesen (2015: 6533) işgörenler sahip oldukları yetkinliklerinden ne kadar emin olursalar, o kadar yeteneklerini kullanabilecekleri faaliyetlere girmeye daha arzulu olacaklarını belirtmiştir. Buna karşılık, düşük yetkinlik hissine sahip bireylerin, yeteneklerini kullanabilecekleri durumlardan kaçınma eğiliminde olmaları ve bireysel korkuları nedeniyle, yeteneklerinin gelişmesine engel olacaklardır (Karakaş, 2014: 94). Bu durum aynı zamanda personel güçlendirmenin etkinliğini azaltabilecektir. Bu anlamda çalışanların yetkinlik algısı kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri açısından önem taşımaktadır. Çünkü, yeteneklerine ilişkin kendilerine güven duygusu olmadan, çalışanlar kendilerini yetersiz hissedeceklerdir (Ateş, 2014: 241).

Çalışanların yetkinliğinin artırılması amacıyla, örgüt yöneticileri tarafından çalışanlarının bilgi ve uzmanlıklarını geliştirebilecekleri ortamların yaratılması, koç, mentorluk ve danışmanlık gibi desteklerin verilmesi gerekmektedir. Örneğin, Çalışanların yetkinliğinin artırılması amacıyla, örgüt yöneticileri tarafından çalışanlarının bilgi ve uzmanlıklarını geliştirebilecekleri ortamların yaratılması,

koç, mentorluk ve danışmanlık gibi desteklerin verilmesi gerekmektedir. Örneğin çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesi, işi ile ilgili farklı deneyimler elde etmesine imkan tanıyacak iş zenginleştirme uygulamalarına başvurulması, elde edilen başarıların geri bildirimler yoluyla takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi çalışanların yetkinlik algılamalarını artıracaktır (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010: 33). İlgili yazında, Locke (1991) yaptığı çalışmada bireysel iş performansı üzerinde yetkinlik algısının direkt ve güçlü etkilerinin olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle Gist ve Mitchel (1992) yetkinlik (öz yeterlilik) ile ilgili yazın taramasında bireysel iş performansı ile yetkinlik arasında anlamlı ve olumlu ilişkilerin olduğunu ortaya koyan pek çok araştırma sonucu olduğunu tespit etmişlerdir. Locke at al., (1984) ve Bandura (1977) yetkinlik boyutu ile iş performansı arasında olumlu ilişkilerin olduğunu ve düşük yetkinlik algısının rutin görevleri tamamlamada bile düşük performansa neden olduğunu belirtmişlerdir (Locke, 1991; Gist ve Mitchel ,1992; Locke at al., 1984 and Bandura 1977'den akt. Spreitzer, et al., 1997: 684)

**Özerklik (Self-Determination):** Thomas and Velthouse (1990)'un seçim boyutu olarak adlandırdığı bu boyut sonrasında Spreitzer (1995) tarafından özerklik boyutu olarak ifade edilmiştir. Özerklik boyutu, bir bireyin iş davranışları ve süreçlerinin başlatılması ve sürdürülmesine ilişkin konularda seçim hakkını kullanabilmesi ile ilgili algısıdır (Deci, Connell and Ryan, 1989: 583'den akt. Spreitzer, 1995: 1443). Diğer anlamıyla kendi kaderini tayin etme boyutu, işte atılacak adımların başlatılması ve düzenlenmesi, sarf edilecek eforun ve kullanılacak çalışma yöntemlerin belirlenmesi gibi konularda seçim yaparak karar alabilme özgürlüğü olarak ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995:1443; Hu, et al., 2003: 368). Çalışanların işleri ile ilgili kararları kendilerinin verebileceklerine inanmaları, onların kendi iş çevresini kontrol edebilecekleri duygusunun verilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu duygu çalışanlarda; esnekliği, yaratıcılığı, inisiyatif almayı, kendi kendine denetim yapma yönünde hareket etmeyi ve proaktif davranmayı da beraberinde getirmektedir. Ayrıca seçim hakkına sahip

çalışanlar rasyonel tercihlerde bulunarak ve işi ile ilgili faaliyetlerini düzenleyerek iş performanslarını artıracaklardır (Akgündüz, 2014: 210). Buna karşılık, çalışanların iş süreçlerini kendilerinin değil de olaylar ve başkaları tarafından kontrol edildiği hissine kapılması, olumsuz ruh hali, gerginlik ve azalmış benlik duygularının ortaya çıkmasına neden olacaktır (Thomas vand Velthouse, 1990: 673). Dolayısıyla seçim boyutu kişilerin işi ile ilgili konularda girişimci davranışlar göstermesini ve çalışma süreçleri içerisinde özerk davranabilmelerini ifade etmektedir. İş hakkında ve olaylar karşısında özerk davranabilen çalışanlar kontrolün kendilerinde olduğunu hissettiklerinde daha az duygusal sıkıntı yaşayarak öz saygı duygularında bir artış ortaya çıkacaktır (Altındış ve Özutku, 2011: 167).

Eren, (2014: 316) yönetim tarafından çalışanlara işleri hakkında serbestlik hakkının verilmesinin aynı zamanda çalışanlara kara verme süreçlerine katılma fırsatının verilmesi anlamına geleceğini belirtmiştir. Çalışanların karar verme süreçlerine katılımı ise çalışanların örgütsel çıkarları kendi çıkarları gibi kabullenmelerine neden olmaktadır. Böylesi bir durum örgüt ile çalışanlar arasındaki bağların güçlenmesini olumlu yönde etkilerken, çalışanların örgütleriyle birlikte kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamaktadır. Öte yandan çalışanların özerk davranabildiği çalışma ortamlarında, çalışanlar çabalarının diğer grup üyelerinden ayırt edilebileceğine inanmakta ve fark edilmenin çabalarını arttırmaya değer olacağına inanmaktadırlar (Kesen, 2015: 6534). Dolayısıyla çalışanların kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri için, özerk davranmalarına imkan tanıyan örgütsel ortamların yaratılması, inisiyatif kullanabilmeleri ve işi ile ilgili kullanmayı arzuladığı yöntemleri ve alacağı kararları kendi başına özgürce belirleyebilmesi büyük önem arz etmektedir. Kuşkusuz böyle bir ortamın oluşturulmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Altında çalışan personelin çaba ve başarılarını takdir eden ve olumlu davranışları ödüllendiren, başarı ve başarısızlık durumlarında güven ve desteğini açık bir şekilde belirten, başarısızlıkları bir öğrenme fırsatı olarak değerlendiren ve çalışanları inisiyatif kullanma yönünde cesaretlendiren yönetici davranışları süreci

olumlu etkileyecektir. Böyle bir ortamda, çalışanlar kendilerine daha çok güvenerek güçlülük hisleri artacak ve arkadaşlarına yardım etme ve örgüt içinde yaşanan sorunlara çözüm üretme noktasında daha rahat davranabileceklerdir (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010: 33). Öte yandan psikolojik güçlendirme ile performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarının önemli katkılar sağladığı vurgulanmaktadır (Spreitzer et al., 1997: 682-686; Chen, Kirkman, Rosen, Kanfer and Allen, 2007: 331). Bu araştırma bulgularına göre, çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri için öncelikle işi ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye (yetkinlik) sahip olması gerektiği ve göstermiş olduğu performansın geri bildirim yoluyla kendilerine bildirilmesinin gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü gösterdiği performans ile örgüte sağladığı katkıyı gözlemleyebilen ve takdir edilen çalışan (geri bildirim) bu etkiyi artırmak için daha fazla performans gösterme çabasına girecektir (Bozkurt, 2009: 482). Benzer şekilde çalışanların işi ile ilgili olarak algıladığı kontrol ya da karar verme yetkisinin performansını arttırdığını gösteren çalışmalarda bulunmaktadır. Thomas and Tymon (1994) yaptıkları çalışmada, kendi işlerini yapma konusunda daha yüksek seçim hakkına sahip işgörenlerin daha az iş özerkliğine sahip çalışanlardan daha yüksek performansa sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Liden et al., (1993) işi ile ilgili daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olan ve işini nasıl yapacağı konusunda yetkilendirilen çalışanların bireysel performansının artacağını belirtmiştir. Locke and Schweiger (1979) ve Miller and Monge, (1986) çalışanların işlerini nasıl yürütecekleri ve tamamlayacakları konusunda özerklik verildiğinde iş performanslarının artacağını belirtmişlerdir. Özetle araştırmacılar, yaptıkları işler üzerinde daha fazla kontrole sahip işgörenlerin diğerlerine göre daha yüksek performans sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır (Spreitzer et al., 1997: 685).

**Etki (Impact):** Bir bireyin bireysel olarak bir iş yerindeki stratejik, idari veya yönetsel iş sonuçlarını etkileyebilme derecesini ifade eder (Spreitzer, 1995:1444). Diğer bir ifadeyle etki boyutu, çalışanın örgüt içerisindeki iş sonuçları

üzerinde bir etkisinin olduğu ve bu sonuçlar üzerinde bir farklılık yarattığına ilişkin algılamasıdır. Güçlendirmenin bu boyutu özerklikten farklıdır. Özerklik bireyin kendi işi üzerindeki kontrol hissini ifade ederken, etki boyutu bireylerin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol hissini ifade etmektedir. Bu durumda özerklik ile işte katılım, etki ile örgütsel katılım ima edilmektedir. Diğer bir yönden etki boyutu, bireyin iş ile ilgili çıktılar üzerinde, kontrolünün kimde olduğuna yönelik algılamasıdır. Bu noktada çalışanlar, iş çıktıları üzerinde içsel kontrol algısına sahipse, kendi bilgi, beceri ve çabaları ile iş çıktıları üzerinde etki sahibi olduklarını hissederler. Çalışanların iş çıktılarının dışsal faktörlerin aracılığıyla kontrol edildiğini düşünmesi ise çıktılar üzerinde bir etkiye sahip olmadığını hissettirecektir (Luthans, 1995: 162'den akt. Bolat, 2003: 204). Ashforth (1989)'a göre, işgörenler içinde buldukları sistem üzerinde gerçekten etkili olduklarına ya da örgütsel sonuçları etkileyebildiklerine inandıklarında, işleri üzerinde daha fazla çaba sarfederek daha etkili olacaklarını belirtmiştir (Spreitzer et al., 1997: 686). Ancak unutulmamalıdır ki bir hedefe doğru ilerleme hissi olmadan sadece sistemi etkileyen eylemlere sahip olduğu inancı, kişilerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için yeterli olmayacaktır (Altındaş ve Özutku, 2011: 168). Çalışanlar eğer yaptığı iş ile idari ve yönetsel iş sonuçlarına bir değer ya da farklılık kattığına inanıyorsa ancak o zaman kendisini güçlendirilmiş hissedecektir (Toplu ve Akça, 2013: 226). Bu anlamda örgütler, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlenmiş bir vizyon çerçevesinde her düzeyde bilgi paylaşımını özendirerek, katılımcılığı geliştirerek ve çalışanlara ihtiyaç duydukları tüm kaynaklara ulaşma imkanı sağlayarak çalışanların etki boyutu üzerindeki algılamalarını olumlu yönde artıracaklardır (Bolat vd., 2009a: 221)

Bu açıklamalar ışığında psikolojik güçlendirme yaklaşımının temel noktasının; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere sıralanan bilişsel boyutlarda bireyin kendisini ve örgütün sunduğu çalışma koşullarını nasıl değerlendirdiği ile ilgili algılamasının olduğu söylenebilir (Spreitzer, 1995: 1444; Bolat, vd, 2009a: 312). Dört boyut bir arada bireyde içsel görev motivasyonu



sağlamakta ve boyutlara ilişkin yüksek düzeydeki algılama, çalışmada psikolojik güçlendirme ile sonuçlanmaktadır (Sürgevil, Tolay ve Topoyan, 2013: 5374). Diğer bir ifade ile psikolojik güçlendirmenin bu dört boyutu birlikte çalışanların aktif olarak iş rollerine yönlendirilmesini yansıtmaktadır (Spreitzer et al.,1997: 681). Örneğin, çalışanlar işlerinde bir etki yarattıklarına inanmalarına karşın, işlerini iyi yapmak için yetenek ve kabiliyetlerinin olmadığını düşünseler (yetkinlik duygusu eksikliği) kendilerini güçlendirilmiş hissetmezler (Altındış ve Özutku, 2011: 168). Thomas and Velthouse (1990)'a göre bu boyutların dördü birlikte, psikolojik güçlendirmeyi neredeyse tamamen açıklayan bilişsel bir set olarak nitelenmektedir. Bu dört boyut bir araya gelerek güçlendirme ile ilgili bir bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Nitekim bu boyutlardan birinin eksikliğinin hissedilmesi, güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle boyutların dördü birlikte “hemen hemen tam ve yeterli algısal set” olarak nitelenmektedir (Karakaş ve Serçek, 2014: 93).

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi güçlendirme kavramı davranışsal ve psikolojik olmak üzere iki boyutlu yönetsel bir yaklaşımdır. Dolayısıyla güçlendirme konusu araştırılırken iki boyutunda ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Kavram sadece davranışsal boyutta ele alındığında, örgütsel yapılanma ve yönetsel uygulamalar (güçlendirme unsurları) üzerinde durulmaktadır. Ancak bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl ve ne düzeyde algılandığı gözden kaçırılmaktadır. Oysa güçlendirme motivasyonel ve bilişsel bir olaydır. Diğer bir ifade ile çalışanların öz yeterlilik duyguları ile ilgili bir kavramdır. Bu özelliği ile güçlendirme psikolojik ve kişisel bir özelliğe sahiptir. Diğer yandan konunun sadece psikolojik boyutuyla ele alındığında yine gerçek anlamda bir güçlendirmeden bahsedemeyiz. Çünkü çalışanların güçlendirilebilmesi için yönetsel uygulamalara ve örgütsel unsurlara ihtiyaç vardır. Diğer bir ifade ile güçlendirici koşullara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, güçlendirme konusu araştırılırken hem çalışanların mevcut koşulları nasıl algıladıkları ve ne hissettikleri ve onları ne tür uygulamaların güçlendirdiği

araştırılırken, aynı zamanda elde edilen bilgiler doğrultusunda, güçlendirici koşullarında sağlanması gerekir (Bolat, 2003: 205).

#### **2.1.4. Personel Güçlendirmenin Bazı Yönetim Kavramları ile İlişkisi**

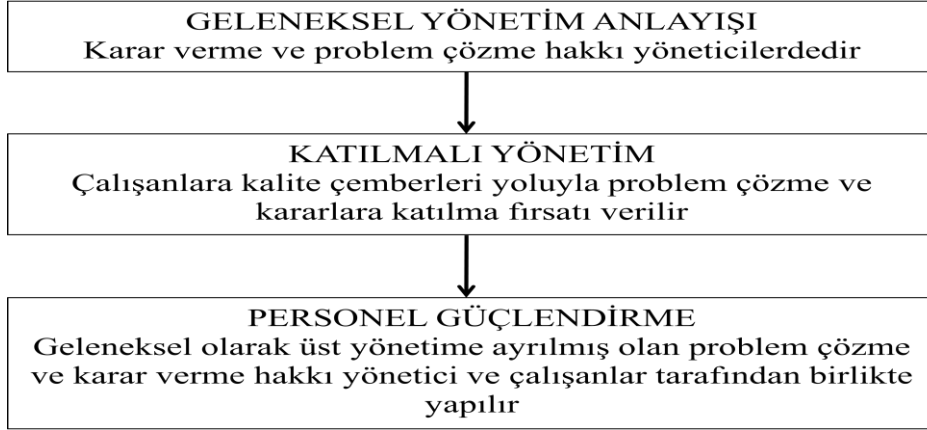
Personeli güçlendirmeye ilişkin yapılan teorik ve ampirik tüm çalışmalara rağmen personeli güçlendirmenin bir çok bileşeni kapsamı nedeniyle, iş zenginleştirme, yetki devri, yönetime katılma, motivasyon vb. kavramların bir uzantısının olup olmadığı tartışmaları halen sürmektedir. Ancak personeli güçlendirme ve söz konusu kavramlar bir arada ele alındığında, aralarında önemli benzerliklerin olmasına rağmen, bu kavramların özde birbirlerinden farklı oldukları görülmektedir. Personel güçlendirmenin diğer kavramlardan farkı aşağıda genel olarak ele alınmıştır.

##### **2.1.4.1. Yönetime Katılım ve Güçlendirme**

Katılım ya da yönetime katılma, astlara ve uygulayıcılara belirli ölçülerde uygulama ve karar verme gücünün verilmesi ve genelleştirilmesi faaliyetlerini içerir. Katılımcı yönetimin önemli noktası, yönetici ve alt kademe çalışanların ortak karar vermeleridir. Bu sayede çalışanlar, işin yapılmasına doğrudan katkıda bulunacaklardır. Özetle, katılım çalışanların örgüt içerisinde tanınma, önemsenme ve kendine saygı duyulması gibi ihtiyaçların karşılanmasında ve çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasında etkin bir role sahiptir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 50). Personel güçlendirmenin bir boyutu da, çalışanların mümkün olduğunca yönetime katılmalarını sağlamaktır. Yönetime katılım güçlendirmenin ön şartlarından birisidir, ancak kendisi değildir. Güçlendirme, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır (Coşkun, 2002: 221). Katılımcı yönetim, problemlerin çözülmesinde ve kararlara katılım gibi fırsatların çalışanlara verilmesi ve çalışanlara işleri üzerinde karar alırken inisiyatif tanınması ve örgütte demokratik bir ortamın oluşturulması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, belirli sınırlar içerisinde ve imkân verildiği ölçüde süreçlere

katılınması yönüyle güçlendirme kavramından ayrılmaktadır (Akçakaya, 2010: 152). Çünkü personel güçlendirmede çalışana devredilen yetki ile işin sahibi haline getirilmekte ve sürekli olarak karar verme sürecinin içindedir. Diğer bir ifade ile çalışan yaptığı iş üzerinde özerkliğe sahiptir (Çekmecelioglu ve Eren, 2007: 14). Bununla birlikte, astların yönetime katılma biçimleri hangi derecede olursa olsun nihai kararın yönetici tarafından verildiğini belirten Wilkinson (1998: 44-45) güçlendirmede işgörenin üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları alma, yetki ve sorumluluğuna sahip bulunacağını belirtmektedir. Bu ayrımlar göz önüne alındığında katılım, personel güçlendirme faaliyetinin bir aracı ve bir yolu olarak değerlendirilir. Özetle, güçlendirme katılımı kapsamakta, fakat her katılım güçlendirmeyi içermemektedir. Katılımcı yönetim anlayışı, geleneksel yönetimden çalışanların güçlendirilmesine geçişteki bir aşama olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu aşamalar şekil 2.1’de verilmiştir (Randeniya, Baggaley and Rahim, 1995: 217).

Şekil 2.1’de görüleceği üzere, işletmelerdeki yönetim anlayışı, geleneksel yaklaşımdan, çalışanları güçlendirmeyi esas alan bir yaklaşıma geçişle birlikte, yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim ve kararlara katılma biçiminde de sürekli olarak çalışanlar lehinde bir gelişme meydana getirmektedir. Böyle bir yapıda da doğal olarak, çalışanın kararlara katılma olanağı artmakta ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında kendi inisiyatiflerini kullanarak sorunu kısa sürede çözme yeterliliklerini de geliştirmektedirler (Pelit, 2008: 51).



Şekil 2.1. Geleneksel Yönetimden Çalışanları Güçlendirmeye Geçiş

Kaynak: Randeniya, R., Baggaley, N. & Rahim, M. A (1995:217). Total quality management: the need to uncouple empowerment. *Total Quality Management*, 6 (3), 215-220.

#### 2.1.4.2. Yetki Devri ve Güçlendirme

Güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde, görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik gösterse de, personel güçlendirme kavramı yetki devrini de kapsayan ancak yetki devrinden daha geniş bir anlama sahiptir. Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda pozisyonu gereği sahip olduğu karar verme ve uygulama yetkisini, kendi arzusuyla ve belirli şartlar altında bir astına devretmesini ve gerekli görüldüğü koşullarda tekrar geri almasını içermektedir (Ateş, 2014: 245). Güçlendirmede anlayışının temel noktasında da bir yetki devri boyutu olmasına karşın, her iki kavram arasında anlayış ve esas bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Yetki devrinde esas nokta yöneticinin seçim hakkını bir astına devretmesine rağmen yetki ve sorumluluğun halen kendisinde olması iken; güçlendirmede ise esas nokta işi fiilen yapan kişinin uzmanlığını kullanarak gerekli kararları vermesi ve bu yolla işin gerçek sahibi haline getirilmesidir. Güçlendirmede yetki devrinin yanısıra

sorumluluk ve bunun kontrolü de çalışana devredilmektedir. Buna ek olarak, yetki devrinde yönetici kendisine ait yetkilerin bir kısmını astlara devrederken, bu devir yetkilerinden tümüyle vazgeçmek anlamına gelmemektedir (Koçel, 2011: 409-411). Güçlendirme de esas, işi fiilen yapan kişinin, yaptığı işi üst kademe yöneticilere oranla daha iyi bildiği ve bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla personel güçlendirme, işi fiili olarak yapan personeli, işin gerçek sahibi yapmayı amaçlamaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Güçlendirilmiş personel aslında kendiliğinden yetkilendirilmiş ya da yetkili olmaktadır. Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi iki kavram arasındaki en temel farklılık; yetki devrinin kısa süreli ve istenildiğinde geri alınabilecek nitelikte olması iken, güçlendirme kavramında ise, işi yapan kişinin işin sahibi olmasıdır. Fakat burada unutulmaması gereken, güçlendirmenin basit bir yetki ve sorumluluk devri olmadığıdır. Aksine çalışanın işini daha iyi yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu gerekli koşulların oluşturulmasıdır. Bu anlamda yetki devri, çalışanın güçlendirilmesi için gerekli şartlardan sadece bir tanesidir (Bolat, 2003: 207-208).

#### **2.1.4.3. İş Zenginleştirme ve Güçlendirme**

İş zenginleştirme, çalışanların mevcut işlerine yeni tecrübeler, artan sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırılmak sureti ile işlerin yeniden şekillendirilmesidir (Eren, Tokgöz ve Saylan, 2014: 93). İş zenginleştirme yolu ile yönetici, çalışanın yaptığı işi etkilemesini ve var olan yeteneklerini kullanarak, işte fark yarattığına dair inancının artmasını sağlayacaktır. İş zenginleştirmenin temelinde işgörenlere değişik işler verilerek yeteneklerini geliştirmeleri sağlanırken, güçlendirmede zenginleşen işleri yapmak için beceri, yetki ve güç de verilmektedir. Bu anlamda, iş zenginleştirme esasında çalışanları güçlendirmeye götüren süreçlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Pelit, 2008: 47). Güçlendirmede çalışanlar, kendi iş süreçlerini ve çalışma koşullarını biçimlendirme ve bu yolla örgütsel çıktıları etkileme gücüne sahiptir. İş zenginleştirmede ise, çalışanlar belli oranda karar alma ve planlama yetkisine

sahip olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi kapsamamaktadır (Karakaş, 2014: 85).

#### **2.1.4.4. Motivasyon ve Güçlendirme**

Motivasyon “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleridir” (Koçel, 2011: 619). Motivasyon konusu esas itibari ile, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendi performansları hakkında bilgi verilmesi konularını içermektedir. Çalışanları güçlendirme uygulamaları motive edici bir araçtır. Bu nedenle uygulanış ve kapsam itibariyle motivasyondan farklıdır. Bu iki kavram arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilir; motivasyonun temelinde çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceriyi işine tam olarak verebilmesi ve performansını yükseltmek için iş yerinde uygun şart ve ortamların yaratılması yatmaktadır. Motivasyon teorileri, bireylerin davranışlarının nasıl yönlendirileceği ve kontrol edileceği ile ilgili tekniklerle ilgilenirken, güçlendirme bireylerin kendilerini yetiştirip geliştirmeleri, işleri ile ilgili kararları vererek başarılı olabilmeleri için örgütün bu noktadaki görev ve sorumluluklarını içermektedir (Koçel, 2011: 410). Ayrıca motivasyon kavramında çalışanların kapasitesinden en üst düzeyde yararlanılması amaçlanırken, güçlendirmede bunun bir adım ötesinde çalışanların kapasitelerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Çöl, 2004: 16). Çalışanları motive etmek için, gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü kazanma, kararlara katılma vb. çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulurken, güçlendirmede kişisel gelişim ve ilerleme isteği, risk alma ve değişikliğe açık olma, özgüven ve kişisel yetenekler öne çıkmaktadır (Ataman, 2001: 349). Motivasyonda zaafı güçlendirmede ise üstün meziyetler ön plandadır. (Yatkın, 2009: 131).

Sonuç olarak personel güçlendirme; iş zenginleştirme, katılımlı yönetim, yetki devri ve motivasyon gibi yönetsel kavramları içinde barındıran ancak onların ötesinde bir yönetim tekniğidir. Güçlendirmede esas; bireyleri daha güçlü kılmaktır”. Burada güçlü kılma, onları maddi olarak veya hiyerarşide güçlü kılma

anlamına gelmemektedir. Daha çok bireylerin daha bilgili hale getirilmesi, özgüvenlerinin artırılması ve yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneklerini güçlendirme anlamındadır (Doğan ve Demiral, 2007: 284).

### **2.1.5. Örgütlerde Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Gelişmeler**

Günümüzde iş yaşamının niteliği ve örgütsel çevrede yaşanan değişim ve bu değişimin yarattığı rekabet baskısı örgüt yönetimlerinde geleneksel “emir-komuta” yapısının önemin azalmasına ve bunun yerine değişen çevreye en kısa sürede uyumu sağlayacak olan örgütsel yapılanmalara zorlamaktadır. Özellikle endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüz şartlarında; örgütsel verimlilik üzerinde insan kaynaklarının önemi gittikçe artmış, insan kaynaklarının başarısı örgütlerin başarısı haline gelmiştir. Bu nedenle işgörenlerin, örgütlerine katkılarının artırılması amacı ile performanslarının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Helvacı, 2002: 156). Dolayısı ile işgörenlerin iş performansları üzerinde olumlu yönde etkili olan faktörlerin örgüt yapı ve işleyişinde optimize edilerek yer almasını sağlamak örgütsel başarının elde edilmesi için zorunluluk haline gelmiştir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2010: 106). Ortaya çıkan bu yeni üretim ve pazar koşulları, işletmeleri kaynaklarını daha verimli kullanmalarına olanak sağlayacak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilecekleri yönetsel uygulamalara yönlendirmiştir. Günümüzde, bu uygulamaların başında personel güçlendirme yaklaşımı gelmektedir. Personel güçlendirme anlayışı, çalışanlara işleri ile ilgili konularda yetki, güç, sorumluluk ve güven verilmesi sürecini ifade etmektedir. Bu sayede güçlendirilmiş çalışanlar işi sahiplenen ve özgüveni yüksek bireyler olarak işletme verimliliğine ve rekabet gücüne olumlu katkılar sağlamaktadırlar (Bedük ve Tambay, 2014: 320). Güçlendirmenin çalışanlara ve örgütlere belirtilen bu konularda yararlı olacağı inancı, hem işgörenler hem de yöneticilerce paylaşılmakta ve güçlendirme; yönetsel ve örgütsel etkinliği sağlayan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Karakaş, 2014: 86; Çavuş, 2008: 1288). Günümüz modern örgüt yapılarında,

karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, artık alt kademelerdeki iş görenlerin de katılımıyla homojen hale gelmiştir. Nitekim, Drucker (1992:95) modern örgüt yapıları içerisinde bilgi ve uzmanlıklarının oluşması nedeniyle ast-üst vb. hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaya başladığını ve bu durumun personeli güçlendirmeyi zorunlu hale getirdiğini vurgulamıştır (Drucker, 1992;95'den akt. Akçakaya, 2010: 154). Öte yandan Conger and Kanungo (1988: 471) işletmelerde personel güçlendirme uygulamalarına karşı hem yönetim uygulayıcılarının hem de araştırmacılarının artan bir ilgisi olduğunu bu ilginin üç nedenden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bunlar, liderlik ve yönetim becerileri (Bennis & Nanus,1985; House, in press; Kanter, 1979, 1983; McClelland,1975) üzerine yapılan araştırmaların, astları yetkilendiren uygulamaların yönetsel ve örgütsel etkinliğine ana bileşenleri olduğunu göstermesi; organizasyonlar içinde yapılan güç ve kontrol analizlerinin (Kanter, 1979; Tannenbaum, 1968) üst düzey yöneticilerin astları ile güç ve kontrol paylaşımı yaparak örgütsel gücün ve etkililiğin yanı sıra toplam üretkenliği arttığı sonucunun ortaya konması ve son olarak, organizasyon içinde takım oluşturma deneyimlerinin (Beckhard, 1969; Neilsen, 1986), personel güçlendirme tekniklerinin takım geliştirmesi ve sürdürülmesinde önemli rol oynadığını işaret etmesidir (Conger and Kanungo (1988: 471). Bu anlamda personel güçlendirme anlayışının; çevresel değişim ve baskılara karşı daha hızlı uyum amacıyla, örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle ortaya çıktığı söylenebilir (Çuhadar, 2005: 1).

Diğer yandan değişen örgütsel çevre koşullarında, hem tüketici taleplerini en kısa sürede cevap verme yoluyla müşteri tatminini sağlama ve rekabet avantajı kazanmada, hem de çevresel değişimlere hızlı uyabilecek yenilikçi bir işgücüne sahip olmada, personel güçlendirme uygulamaları örgütlere önemli avantajlar sağlaması örgütlerde güçlendirme uygulamalarına karşı ilginin artmasına neden olmuştur. Burada müşteri tatmini, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan işgörenlerin güçlendirmesi ile sağlanmaktadır (Pelit, 2008: 54). Güçlendirme ile çalışanların özgüvenleri



artmakta, bu da bireysel performansa yansiyarak örgütsel performansın artırılmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Akçakaya, 2010: 147). Örgütlerde güçlendirmeyi gerekli kılan bir diğer önemli neden de çalışanların eğitim düzeylerindeki artış ve beraberinde çalışanların istek ve beklentilerindeki değişimdir. Çünkü, geleneksel yaklaşımlarda varsayım, çalışanın yönetilmeye/emir almaya muhtaç, bağımlı, sorumluluk almaktan kaçınan bir yapıya sahip olduğudur. Bu anlayışın temel nedenlerinden birisi de 21. Yüzyılın başlarında çalışanların eğitim seviyelerinin düşük olmasıydı (Doğan, 2006a: 35). Ancak artan eğitim seviyesi ile birlikte eğitilmiş çalışanlar emir vermeye dayalı bir yönetim anlayışı yerine, daha fazla güç, kontrol ve özerkliğin sağlandığı katılımcı yönetim anlayışını yani bir anlamda güçlendirilmeyi talep etmektedirler (Coşkun, 2002: 226). Örgütlerde esnek bir ortam oluşturularak başarılı bir şekilde yürütülen güçlendirme uygulamaları, çalışanları işin sahibi haline getirmenin yanısıra; karar verme aşamasında inisiyatiflerini kullanabilme imkanını sağlamaktadır. Bu noktada Harvey ve Bowin, (1996) işletmelerde güçlendirme uygulamalarına geçilmesinin nedenlerini; yüksek performans ve verimliliğe sahip örgütsel kültür oluşturma ihtiyacı, değişimine daha hızlı uyum için esnek ve yenilikçi örgütsel yapılanma ihtiyacı, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları ve kararlara katılım arzusunda olmaları olarak sıralamışlardır (Harvey ve Bowin, 1996: 337'den akt. Çalışkan ve Hazır, 2012: 49). Nzuve and Bakari, (2012: 84) ise, artan küreselleşme, işgücünün demografik değişimi, büyüme yoluyla kârlılığa odaklanma artışı, teknik değişiklikler, entelektüel sermaye ve örgütlerin devam eden sonsuz değişiklikleri karşılama zorunluluğu günümüzde çalışanların güçlendirilmesinin önemini arttırdığını belirtmişlerdir. Yönetim sürecinde bahsi geçen değişimlerin yaşanması beraberinde örgütlerde personel güçlendirmeye gidilen sürecin hızlanmasında rol oynayan önemli faktörlerlerdir. Sonuç olarak günümüzde örgütlerin özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri bazı yazarlarca şu şekilde sıralanmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134; Akçakaya, 2010:154; Bedük ve Tambay, 2014: 324; Koçel, 2011: 411-412)

- Küreselleşmenin artması ve onun beraberinde getirdiği sürekli değişen dış çevre koşulları ve sürekli artan rekabet baskısı,
- Yetki ve gücü üst yönetimin elinde bulundurduğu ve katı komuta, kontrol ve kuralların geçerli olduğu geleneksel hiyerarşik örgütlenme anlayışının, rekabet üstünlüğü sağlamada ve örgütsel ve bireysel etkinliğin artırılması noktasında mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Bilgi ve insan unsurunun, en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirlenmesi,
- Toplumsal ve örgütsel düzeyde demokratikleşme eğiliminin artması,
- İşletmelerde eğitim düzeyi ve buna paralel olarak beklenti ve ihtiyaçların arttığı personel yapısının oluşması,
- Müşteri beklentilerine hızla cevap verme zorunluluğunun artmasıdır.

Özetle, personel güçlendirme uygulamalarının önem kazanmasında, hem işgörenler ve yöneticiler, hem işletmeler hem de onları çevreleyen dış çevredeki hızlı gelişme ve değişimlerin etkili olduğu söylenebilir (Doğan, 2006: 36). Personel güçlendirme, rekabet avantajı elde edebilmek için örgütler için bir yönetim aracıdır. Özellikle üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu emek yoğun otel işletmelerinde müşteri ihtiyaçlarının hızlı çözümünde ve memnuniyetlerinin artırılmasında güçlendirilmiş personel yapısı büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde personel güçlendirmenin etkin bir şekilde kullanılması örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

### **2.1.6. Güçlendirmenin Temel Unsurları**

İşletmelerde personel güçlendirmenin uygulamaya konulması ve örgüt kültürü içine yerleştirilebilmesi ve bu yolla takımların güçlendirilebilmesi için, örgüt, yönetici ve çalışanlar açısından bilinmesi ve uygulanması gereken bazı temel koşullar bulunmaktadır. Bu koşulların sağlanması, uygulamaların herkes tarafından kabul edilmesini gerektirmektedir. Bir örgütte personel güçlendirmenin

başarılı olması için bir arada bulunması gereken unsurlar yazın doğrultusunda şu şekilde özetlenebilir.

**Katılım ve Karar Verme Yetkisi:** Bir çok bilim adamı ve yönetici, örgütler için rekabette üstünlüğü sağlayan en önemli etmenin çalışanlar olduğu ve bu anlamda başarı için çalışanların katılımlarının sağlanmasının gerekliliği konusunda aynı fikirdedirler (Akçakaya, 2010: 171). Kararlara katılım, karar verme sürecinde çalışanların etkin bir role sahip olmasını ifade eder. Bu sayede çalışanların güdülenmesi, daha isabetli kararların alınması, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarının değiştirilmesi, bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyumun sağlanması, hizmet kalitesi ve üretim miktarı açısından verimliliğin artması, işgören devrinin düşmesi, çalışanlar arasında çatışma ve rol belirsizliğinin önlenmesi sağlanır (Yatkın, 2009: 131).

Güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan bir diğer unsurda çalışanların karar verme ve inisiyatif kullanma gücüne sahip olmalarıdır. Bu anlamda personel güçlendirme uygulamalarında temel felsefe, çalışanların bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir (Doğan, 2006a: 47). Araştırmalar, çalışanların büyük bir kısmının örgütün performansını ve kalitesini arttırmada kişisel sorumluluk alma isteğinde olduklarını göstermektedir. Ancak bu noktada, karar verme yetkisi ile bürokrasinin azaltılması, çalışanlara inisiyatif verilmesi ve üst yöneticilerin bu konuda isteksiz davranması personel güçlendirme çabalarına engel olan bir sorun olarak belirmektedir (Çelebi, 2009: 23). Oysa, çalışanların yönetimi katılımı, örgütlerde hem kişisel hem de örgütsel performansı ve verimliliği arttıracaktır. Tüm personelin katılımına ve işi ile ilgili konularda karar verme yetkisine sahip olmasına imkân sağlayan bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Sigler and Pearson (2000: 28) çalışanların güçlendirme algıları ile örgüt kültürü arasında önemli bir etkileşimin olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda, Sparrowe (1994, 1995) konaklama sektöründe ön cepe

hizmet uzmanlarıyla yaptıkları çalışmada yapıcı bir örgütsel kültürün (insancıl ve cesaret verici, çalışanların başarı elde etmesine ve kendilerini gerçekleştirebilme olanağı sağlayan), Spreitzer (1996) katılımcı bir örgüt ikliminin çalışanların güçlendirme algılarıyla önemli ilişkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir (Sigler and Pearson, 2000: 28). Nyhan (2000: 91) katılımcı bir yönetim tarzının örgütsel ve bireysel iş performansı, verimlilik ve çalışanların tatmini üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ve katılımcı yönetim anlayışının çalışanların işini anlamlı bulma, otonomi ve üye olma gibi üç temel ihtiyacını karşıladığını belirtmiştir (Nyhan, 2000: 91'den akt. Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 40). Benzer şekilde Manz (1990) tarafından takım bazında yapılan çalışmada ise, katılımın takım üyelerinin örgütsel ağdaki faaliyetlerini genişlettiğini ve böylece güçlülük hislerinin artırdığı öne sürmüştür (Kirkman ve Rosen, 1999: 61).

**Yenilik:** Personel güçlendirme yaklaşımının işlerliğini ortaya koyan bir diğer ölçüt ise yeniliktir. Güçlendirme sürecinde çalışanlar, kendi işleri ile ilgili yenilikçi fikirler geliştirmeleri noktasında yöneticileri tarafından teşvik edileceklerdir (Tellan, 2009: 59). Çünkü güçlendirme yaklaşımında, çalışanlar işlerin yapılışı ile ilgili kararlar alma, yenilikçi ve girişimci fikirler üretme yetkisine sahiptirler. Yöneticilerin çalışanların yenilik yapmaları noktasında cesaretlendirmeleri gelecekte piyasa için yeni fikirlerin doğmasına katkı sağlayacak ve çalışanları yenilikçi fikirler yaratmaya teşvik edecektir (Doğan, 2003b: 182). Personel güçlendirmede öngörü, işletmede çalışanların yeni fikirler geliştirerek, bunları uygulamaları sonucunda ortaya çıkan hataların yöneticiler tarafından öğretici deneyimler olarak değerlendirilmesidir. Bu anlamda başarısız iş süreçlerinde dahi çalışanların yönetim tarafından desteklenmesi çalışanları motive ederek daha başarılı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Doğan, 2006a: 49).

**Bilgilerin Paylaşımı:** Güçlendirmede önemli unsurlardan biri de, çalışanların örgüt performansına katkı sağlamalarına imkân tanımak amacıyla yöneticiler tarafından bilgi paylaşımının sağlanmasıdır (Arslantaş, 2007: 228).

Örgütlerde, çalışanlara örgütün stratejisi ve hedefleri hakkında bilgiye ulaşma imkanı verilmesi güçlendirme ile ilgili önemli bir faktördür (Ateş, 2014: 248). Geleneksel örgütlenme yapılarında bilginin alt kademe çalışanlara aktarılması, üst yönetimin onayına bağlı olarak yukarıdan aşağıya doğru ulaştırılmaktaydı. Ancak günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir etken olan müşteri talep ve beklentilerinin hızlı bir şekilde yerine getirilmesi gerekliliği aynı şekilde bilginin her kademe ve hızlı bir şekilde ulaşılması ve paylaşılması zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Nitekim güçlendirme uygulamalarında başarılı sonuçlar elde edebilmek ve çalışanların işleri üzerinde karar vermelerine olanak sağlayacak her türlü bilginin örgüt içerisinde üst kademe yöneticiler ile güçlendirilecek çalışanlar arasında paylaşımını gerektirmektedir. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulması ile mümkün olacaktır (Karakaş, 2014: 88). Lawler (1992) çalışanların güçlendirilmesi için kritik öneme sahip iki tür bilgiden söz etmiştir. Bunlardan birincisi; örgüt misyonu hakkındaki bilgi iken diğeri performans hakkındaki bilgidir. Örgüt misyonu ile ilgili olarak, çalışanların örgütün nereye gitmeyi planladığına dair bilgi sahibi olana kadar inisiyatif kullanma hissi taşımayacaklarını belirtmiştir. Bu konuda Conger and Kanungo (1988) misyon hakkında bilginin çalışanlarda anlam ve amaç duygusunun gelişmesine yardımcı olacağı ve örgüt amaç ve misyonları ile uyum içerisinde karar verme yeteneklerini geliştirmesi yönüyle güçlendirmenin öncülü olduğunu; performans hakkındaki bilgiye yönelik ise, çalışanların gelecekteki performansını korumak ve geliştirmek ve kararlar alıp etkinliğini artırmak için örgütün ne derece iyi çalıştığını bilme ihtiyacı duyduklarını ve performans bilgisinin çalışanlarda yetkinlik duygusunun güçlenmesine ve örgütün önemli bir parçası olduğuna ilişkin inancının artmasına katkı sağlayacağını belirtmişlerdir (Spreitzer, 1995: 1447). Kouzes and Posner (1987: 157) benzer bir şekilde bilgi paylaşımının güçlendirme için kritik bir öneme sahip olduğunu ve örgütsel bilgiye ulaşamayan çalışanların, sorumluluk üstlenmekten ve yaratıcı enerjilerini ortaya koymaktan kaçınacaklarını belirtmiştir (Kouzes and Posner,

1987: 157'den akt. Hu and Leung, 2003: 370). Bu amaçla yöneticilerin çalışanları güçlendirmek amacıyla daha fazla çalışana daha fazla bilginin ulaştırılabilmesi için bilgi teknolojilerinden ( bilgisayar, e posta, internet erişimi, faks ve cep telefonu ve bilgilendirici yayınlar) mümkün olduğunca fazla yararlanmaları gerekmektedir (Hu and Leung, 2003: 370). Honold (1997: 207) çalışanların özgürce karar alıp sorumluluk yüklenme arzularının sağlanmasında bilgi akışı ve kaynaklara erişebilmenin önemini vurgulamıştır. Yönetim örgüt çalışanlarına modern iletişim teknolojilerini kullanarak bilgiyi tam olarak çalışanlarına aktarırsa, çalışanlar daha fazla sorumluluk alacaklardır ve bu güven ortamı onların yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretmeleri konusunda ve sorumluluk alma bilincinin artmasında onları cesaretlendirecektir (Doğan, 2006a: 50). Örgütlerde yapılan işler ve alınan kararlarla ilgili resmi bilgiler bireyin kendisini daha yetkin ve güçlü hissetmesine katkıda bulunacaktır (Çalışkan, 2011: 82). Nitekim araştırma sonuçlarına göre Srivastava, Bartol and Locke, (2006: 1239) Amerika'da 102 otelde, yönetim ekipleri üzerinde yaptıkları çalışmada güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı ve takım etkinliği üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, ayrıca bilgi paylaşımı ve takım etkinliğinin takım performansını da olumlu etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Tung and Chang (2011: 43) güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı ve ekip uyumu aracılığı ile performans etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Büyükbeşe, 2012: 57). Çöl, (2006: 81) yaptığı çalışmada bilgiye erişimim, psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz ve Eroğlu, (2008: 52-53) yaptığı işin önemi hakkında yeterince bilgi sahibi olan bir çalışanın, motivasyonunun daha yüksek olacağını ve zamanla veriminin artacağını belirtmiştir. Randolph (1995: 22) işleri ve yönetsel konularda bilgi sahibi olan çalışanların sorumluluk almada daha arzulu olacaklarını belirtmiştir (Amenumey, 2008: 269).

**Sorumluluk:** Yetki devri kapsamında anlam bulan sorumluluk, güçlendirme sürecindeki temel unsurlardan bir diğeridir. Etkin bir güçlendirmeden bahsedebilmek için yöneticilerin çalışanlara hem yetki hem de sorumluluk vermesi gerekmektedir. Bir organizasyon içerisinde, çalışanların yetkileri kapsamında

yaptıkları eylemlerin olumlu veya olumsuz sonuçlarından dolayı sorumlu tutulmamaları güçlendirme sürecini olumsuz etkileyecektir (Tellan, 2009: 59). Yetki, kendi girişimlerimiz ile bir şeyi yapma kabiliyeti iken sorumluluk ise kendi kararınız sonucunda ortaya çıkan, kendiniz ya da başkaları tarafından üstlenilen işler için sorumlu olma anlamına gelmektedir. Örgütlerde etkili bir güçlendirmeden sözedebilmek için çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluğun da devredilmesi gerekmektedir (Doğan, 2006a: 51). Arslantaş (2007: 235) sorumluluk ve güçlendirme arasındaki ilişkileri ortaya koyma amacı ile yaptığı araştırmada güçlendirici lider davranışı boyutlarından çalışanlara sorumluluk verme boyutu ile psikolojik güçlendirmenin yetkinlik, anlam ve etki boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların görevleri ile ilgili faaliyetlerinden ve bunların sonuçlarından sorumlu kılınmaları, yaptıkları görevlerin kendileri için bir anlamlı hale gelmesini sağlayacak, bu yolla kendi yeteneklerine olan inançları artacak ve örgütsel sonuçları da etkileyeceklerdir. Yüksek katımlı yönetim uygulamaları arasında yer alan güçlendirme uygulamaları, çalışanların daha fazla sorumluluk alma isteklerini artıran bir yönetim tekniğidir (Eyiusta, 2015: 69).

**Ortak Hedefe Yönelme:** Güçlendirme sürecinde, çalışanlar ortak hedeflere yöneltilirler. Özellikle takımların güçlendirilmesinde; takımlar yatay, dikey ve içsel olarak üç şekilde ortak hedeflere yöneltilmektedir. Ortak hedefler, çalışanlar ve örgüt arasında uyumu ve bütünlüğü sağlamanın yanında, çalışanları aynı değerler ve çalışma anlayışı etrafında kaynaştırarak örgütsel etkinlik ve verimliliğin harcamı oluştururlar (Çelebi, 2009: 28). Örgüt ve çalışanların etrafında toplandığı ve her iki tarafın çıkarının gözetildiği ortak hedeflerin oluşturulması, işletme ve çalışanların hedeflerine ulaşabilmesinde ve bireysel etkinlik artışında önemli katkılar sağlayacaktır. Ortak bir hedefin olmadığı durumlarda güçlendirmeden bahsedilemez. Bu nedenle çalışanlar ve takımların güçlendirilmesi, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelerini gerektirmektedir. Takımları bu unsurlarla

özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek, işletme içinde olumsuz sonuçlara yol açacaktır (Doğan, 2006a: 52).

**Çalışanları Toplum Önünde Övme:** Güçlendirme sürecini hızlandıran ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir ekiye sahip olan diğer bir unsur da çalışanların toplum önünde övülmesi ve yüceltilmesidir. Bu konuda yapılan bir çalışmada, çalışanlara işletmenin işletme veya yöneticilerin güvenini vurgulayan en önemli faktörün ne olduğu sorulmuş; cevap paradan ziyade toplum önünde taktir edilme, tanınma ve ödül alma olmuştur. Doğan (2006a: 53)'e göre, bir kişinin motive edilmesinin en etkili yollarından biri onu başkaları tarafından tanınmasını ve fark edilmesini sağlamaktır. Her kişi, başarısından dolayı fark edilmeyi ve başarısının performans geri bildirimleri ile taktir edilip ödüllendirilmesini ister. Bu anlamda, çalışanların iş arkadaşları ve diğer çalışanların yanında övülmesi güçlendirmenin önemli unsurlarından birisi olarak kabul edilir (Doğan, 2006a: 53). Birçok işletmede ilan panolarına asılan ayın en iyi elemanı gibi afişler çalışanların toplum önünde övülmeleri amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

**Çalışanlara Güven Aşılama:** İş hayatında yöneticilerin geliştirmesi gereken temel yetkinlikler arasında yer alan yönlendirme, liderlik ve güçlendirme gibi özelliklerin temelinde güven duygusu önemli bir faktördür. Çağdaş yönetici yetkinliklerine sahip olmayan yöneticiler, otoritelerini güce dayandırarak yönetme eğilimindedir. Bu durum da güven duygusu, karşılıklı olarak azalmakta ve birçok durumda da bütünüyle ortadan kalkmaktadır (Baltaş, 2001: 6). Personel güçlendirme anlayışında güçlendiren ile güçlenen arasında karşılıklı güven çok önemli bir unsurdur. Güçlendirme uygulamalarının temel basamağı, yöneticilerin çalışanlara işlerini gerektiği gibi yapabilecekleri noktasında güven duyduklarını gösteren sözlü ifade ve davranışlar sergilemeleridir. Çalışanlarda güven duygusunun geliştirilmesinde önemli olan diğer unsurlar; kesinleşmiş bir görev tanımı, yoğun bir hizmet içi eğitim ve etkin bir performans değerlendirme sistemi ve ödüllendirme politikalarıdır. Astların yöneticileri tarafından kendilerine güvenildiğini hissetmeleri, bu güveni boşa çıkarmayacak eylemler sergileme



noktasında çabalarını artıracaktır. Böyle bir durum, güçlendirme kültürüne dayalı örgüt ikliminin olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır (Tellan, 2009: 60). Öte yandan, yönetime duyulan güven çalışanların iş performansını, örgütsel bağlılıklarını ve örgüt iklimini belirleyen en önemli unsurlardan biri olarak görülür. Ayrıca, örgütsel güveni zedeleyecek unsurlar; örgütsel bilgi ve kaynakların çalışanlardan saklanması, tutarsız olarak dağıtılması ve yönetim tarafından desteklenilmedikleri fikrine sahip olmaları olarak gösterilirler. Bu nedenle, yöneticiler alt kademe çalışanlara önemli yetkileri ve görevleri devrederek onlara güven aşılmalıdır. Böylece çalışanlarda hata yapma konusunda şüphe duyma yerine, görevlerine daha fazla konsantre olma duygusu artacaktır (Doğan, 2006a: 53).

**Yeterlilik ve Yeteneklerin Geliştirilmesi:** Güçlendirme kavramı bilindiği gibi, yönetsel uygulamalar ve bu uygulamalara yönelik çalışanların öz yeterlilik algılamalarını içermektedir. Dolayısı ile, yöneticilerin çalışanlara kendi başına karar verebilmelerini cesaretlendirmesi sürecin önemli bir unsurudur. Çalışanların işi ile ilgili konularda karar alma gücünü kullanmaları ve hizmet anında karşılaştıkları herhangi bir sorunu hızlı bir şekilde çözüme ulaştırabilmeleri güçlendirme açısından önem arz etmektedir (Arslantaş, 2007: 228). Diğer yandan, etkin bir güçlendirmeden bahsedebilmek için güçlendirilecek çalışanların mesleki yeterlilik ve yeteneğe sahip olmaları gerekir. Yetki ve sorumluluğun dağıtılacağı personel onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak güçlendirme açısından çok iyi sonuç vermeyecektir (Akçakaya, 2010: 157). Bu nedenle örgütlerde çalışanların yetenek ve yeterliliklerinin geliştirilmesi amacıyla eğitimin büyük önemi vardır. İşletmeler hem insan kaynağı temini aşamasında hem mevcut insan kaynaklarının eğitilmesinde gerekli çalışmaları yaparak bu temel unsuru desteklemeleri gerekmektedir (Ateş, 2014: 250).

**Eğitim ve Geliştirme:** Güçlendirme kavramı çalışanlara g kazandırmayı ifade eder. Çalışanların güç elde edebilmeleri için gereken güçlendirme uygulamaları içerisinde en başta gelen örnekler; uzmanlığın artırılması için eğitim ve geliştirme uygulamaları, çalışanların grevlerini başarılı bir Şekilde ifa edebilmeleri için gereken bilgilere ve örgütsel kaynaklara ulaşma imkanının sağlanmasıdır (Yürür ve Demir, 2011: 312). Kanter personel güçlendirmede eğitimin önemini Şu Şekilde belirtmektedir; “personel güçlendirmede gcn yayılmasının anlamı, insanların öncelikle bu yeni tanıma ilişkin eğitilmesidir.” Şeklinde ifade etmiştir (Doğan, 2006b: 57). Çalışanların eğitimi, çalışanlara işleri ve grevlerini başarılı bir Şekilde yürütebilmeleri için gerekli olan bilgi ve becerilerin verilmesini içermektedir. Diğer bir ifade ile eğitim, işe yönelik bilgi ve becerilerin aktarımına dayanmaktadır. Geliştirme uygulamaları ise daha çok, çalışanlara gelecekteki grev ve yeni tecrübe ve deneyimlere hazırlamaya yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (Hançer, 2004: 79). Güçlendirmenin eğitim ve geliştirme uygulamalarının amacı, çalışanların yeterlilik ve yetkinliklerini artırarak iş tatminlerini ve verimliliklerini artırmak ve bu yolla örgütsel performansı artırmaktır. İlgili faaliyetlerin bir diğer amacıda, çalışanları yaptıkları işin sahibi haline getirilmesidir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile sürecin temel koşullarından birisi yerine getirilmiş olmaktadır (Demirbilek ve Türkan, 2008: 53). Konu ile ilgili olarak Robbins et al., (2002), daha iyi eğitilmiş çalışanların, işin spesifik taleplerini anlamaları, güçlerini ve yetkilerini etkili bir Şekilde kullanabilmeleri için gerekli desteğe sahip olduklarını algılama olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan etkin eğitim programlarının varlığı çalışanlarda kendilerine yatırım yapıldığı düşüncesinin gelişmesine ve dolayısıyla psikolojik olarak kendilerini güçlü hissetmesine katkı sağlayacaktır. Benzer Şekilde Spreitzer (1996), alışanların beceri ve yeteneklerini artırma amaçlı yapılan eğitim programlarının çalışanların yeterlilik duygularını artıracadığını belirtmiştir (Amenumey and Lockwood, 2008: 267- 268).

**Açık Bir İletişim Ortamı:** rgtlerde etkin bir güçlendirme sisteminin oluşturulmasında önemli bir diğer etkende örgütte her kademede çalışan yönetici

ve işgörenler arasında etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasıdır. Bu amaçla yöneticiler periyodik toplantılar düzenleyerek, çalışanları her türlü konu hakkında bilgilendirmeleri ve onlardan gelecek talepleri değerlendirmeleri gerekmektedir. Çünkü örgütsel bilgiye ulaşmamak ve iletişimsizlik etkili kararların alınmasına engel olmakla birlikte güçsüzlük hissinin gelişmesine ve güvensizliğe neden olmaktadır. Bu nedenle etkin bir güçlendirmeden bahsedebilmek için amir konumundaki yöneticilerin, kullandıkları kelimelerle ve sergiledikleri davranışlarla çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim atmosferi yaratmaları gerekmektedir. Yöneticilerin açık ve dürüst bir iletişim ağı oluşturarak çalışanlar ile iletişim içerisinde olması, güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Doğan, 2006a: 59). Bu amaçla, hiyerarşik yapıda sağlanacak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya çift yönlü bir iletişim ağıyla çalışanların görüşlerini ve şikâyetlerini açıkça ve özgür bir şekilde vurgulama imkanına sahip olabilecekleri iletişim sistemleri güçlendirme için kolaylaştırıcı bir faktör olarak görülmektedir (Wilkinson, 1998: 47).

**Performansla İlgili Geri Besleme Yapma:** Örgütlerde çalışanların sorumluluk alma ve karar süreçlerine katılma konusundaki arzularının artmasında örgütsel ve bireysel performans hakkında bilgiye sahip olmaları önemli bir etkidir. Önceden de belirtildiği gibi çalışanların gelecekteki performansını korumak ve geliştirmek ve kararlar alıp etkinliğini artırmak için örgüt ve bireysel performansı hakkında bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü performans bilgisi çalışanlarda yeterlilik duygusunun güçlenmesine ve örgütün önemli bir parçası olduğuna ilişkin inancının artmasına katkı sağlamaktadır (Spreitzer, 1995: 1447; Conger and Kanungo, 1988: 479; Amenumey and Lockwood, 2008: 268). Bu nedenle çalışanların performansı hakkında kendisine geribildirim yapılması ve etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (Akçakaya, 2010: 158). Performansa dayalı ödül sistemi personel yetkililiğini pekiştiren ve personelin karar alma süreçlerine katılımını sağlamada ve sorumluluk almaları hususunda personeli cesaretlendiren

etkili bir yöntemdir (Tekin ve Köksal, 2012: 4246). Bu amaçla örgüt yönetimleri öncelikli olarak çalışanların performansını doğru ve adil bir şekilde ölçme olanağı sağlayacak standartlar geliştirerek performans değerlemeye gerekli özeni göstermeleri güçlendirme sürecine olumlu katkılar sağlayacaktır. Diğer yandan yöneticiler tarafından güçlendirmeyi desteklemek amacıyla, tüm çalışanların performans standartları ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin ne derecede olduğunu bilecekleri geri beslemelerin bildirildiği bir ortam yaratılması yoluyla hem çalışanlar hem de örgütler daha etkin bir çalışma ortamına sahip olacaklardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 139). Geribildirimde amaç, performansla ilgili geri bildirimde bulunmak, çalışanlara gerçekleşmesi mümkün hedefleri belirlemek, belirlenen hedeflere ulaşmada motive etmek ve özgüven sağlayarak yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övmeye ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatını vermektir. Bu şekilde bir geri besleme, çalışanların motivasyonunu artıracak ve eğer çalışanlar belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirlerse, kendi kaderlerini kontrol edeceklerini hissedeceklerdir (Doğan, 2006a: 59). Nitekim Waldersee ve Luthans (1994: 84) performans geribildiriminin, çalışanların performansını artırmak için kabul edilmiş bir insan kaynakları yönetimi aracı olduğunu belirtmektedir (Amenumey and Lockwood 2008: 268).

**Çalışma Ortamında Esneklik;** Çalışma esnekliği, çalışanın bir işi önceden belirlenen şekillerde değil, farklı yöntemler kullanılarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Esneklik aynı zamanda çalışanların karar verme yeteneklerini artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir ortamda güçlendirilmiş çalışanlar; yaptıkları işlere yönelik farklı yöntemler uygulayarak işlerin rutin düzenini değiştirme ve etkileme şansına sahip olmaktadır ve böylece kendilerine boş zaman yaratarak çalışma birimlerinden ayrılmalarına olanak sağlayacak esnek bir çalışma ortamı yaratmaktadırlar. Daolyısıyla böyle bir çalışma ortamı örgütsel etkinliği ve çalışanların daha etkili kararlar almalarını sağlamaktadır. Yöneticilerin artan esneklik karşısında çalışanların kapasitelerine güvenerek onlara güvenmesi gerekmektedir. Eğer yöneticiler çalışanlarının yetenek ve becerilerine inanmazlarsa ve çalışanların yetenek ve becerilerini artıracak eğitim ve geliştirme

uygulamalarına gerekli önemi vermezlerse süreçte bir ilerleme elde edilemeyecektir. Bu nedenle örgütlerde başarılı bir güçlendirme sürecinden bahsedebilmek için, çalışanların kapasitelerine inanarak onların belli kalıplar içerisinde sıkışmış bir şekilde hareket etmelerinden ziyade, işin yapılmasında ve kararların verilmesinde kişiye bağımsız bir şekilde hareket edebilecekleri esnek bir ortam yaratılmalıdır (Doğan, 2006a: 60).

**Kaynaklara Ulaşılabilirlik:** Kaynaklara erişim, çalışanların yaptıkları işleri daha etkin bir şekilde yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşabilmesi ve kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Para, araç, malzemeve çalışanlara destek sağlamaya yönelik kaynak ve uzman kişiler bu kaynaklar içerisinde yer almaktadır. Bir çok işletmede bahsi geçen kaynaklara erişim, kullanım izni ve kontrol yöneticilerin elinde iken güçlendirmenin uygulandığı örgütsel yapılarda bu kaynaklar üzerindeki yönetici kontrolü kalkarak kaynaklar güçlendirilmiş çalışanların kontrolüne geçmektedir (Doğan, 2006a: 60). Çünkü başarılı bir güçlendirme için çalışanların bahsi geçen kaynaklara ulaşabileceklerinden emin olmaları ve örgüt içerisinde adil bir şekilde dağıtılığınayönelik inanca sahip olmaları gerekmektedir. Homans (1958) çalışanların ihtiyaç duydukları anda önemli örgüt kaynaklarına erişememesinin, bireylerde birilerine bağımlı olmaya ve güçsüzlüğe yol açacağını belirtmiştir. Oysa çalışanların kaynaklara kolay erişiminin sağlanması, çalışanların etkinlik algısını ve çevresel problemler üzerindeki kontrolünü geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Çöl, 2006: 72). Öte yandan örgütlerde çalışanların kaynaklara ulaşmasının engellemesinin altında yatan neden, çalışanların bu kaynakları kötüye kullanmasına imkan vermemektir. Bu amaçla çalışanlara kaynakların maliyetleri ve bu kaynakların verimsiz bir şekilde kullanılmasının etkileri hakkında bilgi verilmesi, kaynakların kötüye kullanılmasının önüne geçecektir (Doğan, 2006a: 61).

**Takım Çalışması:** Örgütlerin başarılarını artırmak ve devamını sağlamak adına başvurdukları yöntemlerden birisi de her kademede fonksiyonel takımlar

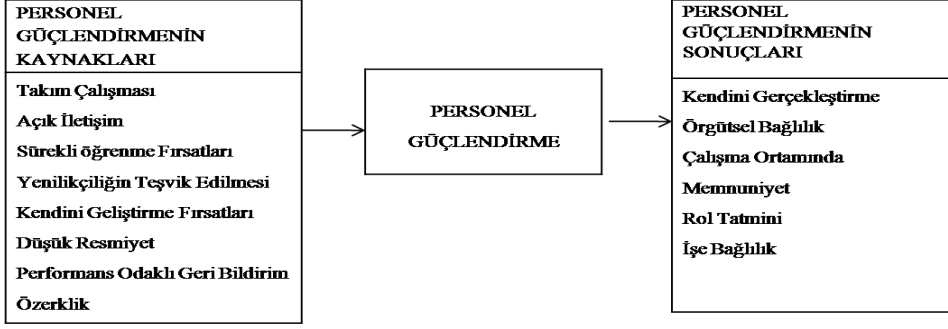
kurmadır. Takım kurma; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma doğrultusunda birbirlerine karşı sorumluluk duyan az sayıda kişinin ortak bir amaç etrafında toplanması şeklinde tanımlanmaktadır. Takım çalışmasında esas, çalışanların kendilerini geliştirerek, kendi işlerine yönelik kararlar alabilmeleri ve kendi hedeflerini belirleyebilmesidir (Çelebi, 2009: 40). Takım çalışması hem güçlendirmenin hem de çevresel değişikliklere hızlı uyumun sağlanmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilir. Bu nedenle güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde yöneticiler bir amaç birliği çerçevesinde takımlar oluşturmalı ve takımların tüm üyelerine örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi noktasında sorumluluklar vermelidirler. Böyle bir uygulama, işletmelerin geleneksel hiyerarşik yapılarından vazgeçmesi ve bunun yerine daha fonksiyonel uygulamalara uyum sağlama yönünde değişimleri anlamına gelmektedir (Doğan, 2006a: 61). Kendi kendini yöneten takımlar şeklinde organize olmuş örgütlerde güçlendirme yaklaşımı etkin bir yaklaşım olarak görülmektedir. Çünkü güçlendirilmiş takımların tüm elemanları örgüt vizyon ve misyonunu doğrultusunda hareket ederek, işleri ile ilgili konularda, işin kapsamı ve çerçevesi doğrultusunda özerk kararlar vererek sonuç üretmeye odaklı çalışmalar yapmaktadırlar (Öztürk ve Özdemir, 2003:199)

**Örgütsel Destek:** Yönetim desteği güçlendirme anlayışı çerçevesinde belki de en önemli olan unsurdur. Çünkü temelinde yöneticilerin astlarına güvenerek onlara sahip oldukları yetki ve gücü sorumlulukları ile birlikte devretmenin yattığı güçlendirme yaklaşımında yönetim desteği kuşkusuz süreci olumlu ve olumsuz yönde etkileyecek en önemli unsurdur. Ancak yöneticilerin çalışanları etkileyen kararların çözümü sürecinde onların katılımlarını sağlamak ve böylece alınan kararlara bağlılıklarını artırmak yerine, yetki ve güç devrini bir çeşit otorite kaybı gibi görmeleri nedeniyle çalışanlarla birlikte karar verme noktasında tereddüt etmektedir. Oysa güçlendirme uygulamalarının başarısı yönetimin yapılan uygulamalara inanmalarına ve desteklemelerine bağlıdır (Karakaş, 2014: 89). Çekmecelioğlu ve Keleş (2009: 592) yönetim desteğini, çalışanların kararlara katılımını teşvik edilmesi, yönetimin çalışanlarla aynı fikirde olmaması

zamnalarda bile iletişim kurması, çalışanları sürekli kontrol etmekten ziyade çalışanların kendi işleri üzerinde kendi karar vermelerine imkan tanıyan, iş ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olan ve iyi performans gösteren çalışanları ödüllendiren davranışlar olarak belirtmişlerdir. Dolayısıyla güçlendirmenin başarısı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve personeli bu yönde desteklemesine bağlıdır (Akçakaya, 2010: 158). Öte yandan Cho, Johanson and Guchaid (2009: 374) Amerika Birleşik Devletlerinde 416 konaklama sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel desteğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltıcı yönde etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

**Kişilik Özellikleri;** Çalışanlar bir birey olarak çalıştıkları örgüte kendi kişisel özelliklerini de beraberinde getirmektedir. Bireylerin kişisel özellikleri bireyden bireye farklılıklar göstermekle birlikte bu farklılıklar kimi zaman güçlendirme sürecinde olumsuzluklara neden olabilmektedir. Ve bireylerin sahip oldukları bu özellikler kolaylıkla değişmeyen ve çoğu zaman iş çevresinden bağımsız değişkenlerdir (Ateş, 2014: 251). Bu nedenle güçlendirmenin uygulanacağı örgütlerde öncelikle güçlendirilmesi planlanan çalışanların güçlendirilmeye uygun kişilik özelliklerine sahip kişiler arasından seçilmesine önem gösterilmesi gerekmektedir. Sorumluluk almaktan kaçınan ve güçlendirmeyi bir çeşit fazladan iş yükü olarak gören çalışanları güçlendirme çabaları sonuç vermeyecek hatta bazı olumsuzluklara neden olacaktır.

Şekil 2.2’de personel güçlendirmenin kaynakları ve sonuçlarına yer verilmiştir (Gruta, 2007’den akt. Doğan ve Demiral, 2009: 53).



Şekil 2.2. Personel Güçlendirmenin Kaynakları ve Sonuçları

Kaynak: Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009:53). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(48), 47-80.

Günümüzde bir çok yönetici ve akademisyen işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak asıl kaynağın kendi çalışanlarının olduğunun ve başarıya ulaşmanın topyekûn bir katılımı ile gerçekleşeceğini üzerinde görüş birliğine sahiptirler. Diğer bir ifadeyle sahip olunan insan kaynaklarının en akılcı şekilde kullanılması örgütsel etkinliğin sağlanmasıyla yakından ilgilidir (Siagall and Gardner, 2000: 703). Bu noktada, Conger and Kanungo (1988: 471) güçlendirme uygulamalarının, yönetsel ve örgütsel etkinlik ve verimliliğin en temel bileşenleri olduğunu ve takım bilincinin geliştirilmesinde ve sürdürülebilmesinde merkezi bir role sahip olduğunu vurgulamışlardır. Güçlendirme bir örgütte yöneticilerin astlarına daha fazla takdir yetkisi ve bağımsızlık vererek, karar alma süreçlerini katı merkeziyetçilikten uzaklaştırmaları anlamına gelmektedir. Böylelikle yetki sahibi bazı kademeler kaldırılarak, sorumluluklar özellikle müşterilerle doğrudan temas gerektiren işlerde yöneticilerle işgörenler arasında paylaşılacak ve bunun sonucunda örgüt şeması daha basık hale gelecektir (Bolat vd., 2009b: 312). Doughty (2004: 16) personel güçlendirmede yararlı sonuçun “kazan-kazan-kazan durumu” olduğunu belirtmişlerdir. Yazara göre, yetki vererek yönetim kazanır, süreçlerin



iyileştirilmesiyle iş kazanır ve en önemlisi çalışanlar herhangi bir problem üzerinde kendi fikirlerini uygulama ve çözüm üretme fırsatına kavuştukları için en çok kazananın kendilerinin olduğunu hissetmeleri olduğunu belirtmiştir (Doughty, 2004: 16).

### **2.1.7. Personel Güçlendirmenin Yararları ve Sakıncaları**

İşletmelerde personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların yönetime katılımının sağlanması, işlerinin zenginleştirilmesi ve işleriyle ilgili kararlar alırken yönetici onayına gereksinim duymadan bağımsız hareket edebilecekleri bir ortamın hazırlanması ve yetki devri ile birlikte iş sonuçlardan doğacak sorumlulukların da onlara devredilmesi ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından kendilerini güçlendirilen uygulamalar olarak algılanması; güçlendirmeden beklenen faydaların alınması açısından oldukça önemlidir (Pelit ve Öztürk, 2011: 6). İlgili yazında, işletmelerde personel güçlendirme uygulamalarına geçilmesinin ve etkin bir biçimde uygulanmasının, hem örgütlere hem de çalışanlara birçok yararlar sağladığına ilişkin çalışma sonuçları ve yazar görüşlerine rastlanılmaktadır. Örneğin Klidas, et al., (2007: 81) üstleri tarafından teşvik, destek, cesaret ve güven konularında desteklendiklerine ilişkin inanç sahibi olan çalışanların güçlendirilmiş davranışlar sergilemede daha istekli olduklarını belirterek bu tür güçlendirici davranışların çalışanlar açısından örgüt içinde neyin değerli olduğu ve yönetimin kendilerinden neler beklediğini açıkça göstermesi yönünden önemli olduğuna vurgu yaparak güçlendirici lider davranışlarının çalışanlarda rol çatışması ve rol karışıklığını azaltacağını belirtmişlerdir. Yüksel ve Erkutlu (2003: 139) başarılı güçlendirme uygulamalarının, çalışanların iş performansını ve iş üzerindeki etkinliğini artırdığını, bilgi paylaşımı yoluyla gelişimlerine destek sağladığını ve sahip oldukları yetki ve güç ile daha hızlı kararlar almasına olanak tanıyarak problemleri, çözümleri ve fırsatları yerinde görüp daha hızlı harekete geçmelerine olanak tanıdığı ve bu yolla hizmet kalitesine önemli katkılar sağlayacağı belirtmişlerdir.

### **2.1.7.1. Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Yararları**

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinde en önemli unsurlardan birisi kuşkusuz çalışanlardır. Güçlendirme uygulamaları ile çalışanlara çeşitli güçler verilerek örgüt içindeki etkinliğini artırmak amaçlanmaktadır (Tellan, 2009: 58). Bu anlamda işletmelerde başarılı bir şekilde yürütülen güçlendirme uygulamaları çalışanlara şu yararları sağlayacaktır (Doğan, 2006: 254).

- İşgörenlerin rol tanımıyla ilgili kaygıları azalır, görevlerin paylaşımı ve güven ortamı sağlanır.
- İşgörenlerin kendi kendilerini kontrol edebilmeleri sağlanır.
- İşgörenlerin artan eğitim düzeyine uygun bir çalışma ortamı yaratılır.
- İşgörenlerin yetenekleri ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artar.
- Çalışanların girişimci ruhları gelişir

Bunlardan farklı olarak ilgili yazında işletmelerde uygulanan güçlendirme uygulamaları ile olumlu iş davranışları arasındaki ilişkileri test eden araştırma sonuçlarına göre; Koberg, Boss, Senjem and Goodman (1999: 71) güçlendirmenin iş tatmini ve iş verimliliğini artırırken işten ayrılma niyetini azalttığını; Laschinger, Finegan, Shamian and Wilk (2001: 260) davranışsal güçlendirme uygulamalarının çalışanlarda yüksek psikolojik güçlendirme ile sonuçlandığını ve psikolojik güçlendirmenin iş stresini (gerginliği) azalttığı ve iş memnuniyetini arttırdığı; Conger and Kanungo (1988: 474) psikolojik güçlendirme uygulamalarının çalışanların öz yeterlilik duygusunu artıracığını belirtmişlerdir.

### **2.1.7.2. Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Yararları**

Güçlendirmenin uygulandığı örgütsel yapılarda yöneticiler sahip oldukları pozisyon gereği ellerinde tuttıkları yetki ve gücü güçlendirilmiş çalışanlara devrettiklerinde, idari görevlerine daha az zaman harcayarak elde ettikleri zaman

sayesinde katma değeri daha yüksek stratejik konulara yönelmeleri mümkün olmaktadır. Bu da örgütsel performansa olumlu olarak yansımaktadır (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013: 793). Ancak uygulamada yöneticiler astlara yetki devrine gücün el değiştireceği kaygısıyla mesafeli yaklaşmaktadırlar. Aslında yönetici örgütsel gücü paylaştığında ve çalışanları güçlendirdiğinde, gücünde herhangi bir azalma değil aksine artma olacaktır. Çünkü örgütteki tüm çalışanların daha iyi iş yapma çabasının artması beraberinde yöneticinin başarısı da artacaktır (Akçakaya, 2010: 148). Bu anlamda işletmelerde başarılı bir şekilde yürütülen güçlendirme uygulamalarının yöneticilere sağladığı avantajlar şu şekilde özetlenebilir (Doğan, 2006a: 254).

- Rutin işler ve ayrıntılarla ilgilenmekten ziyade daha stratejik konulara yönelme imkanına sahip olurlar.
- Yönettiği çalışanların başarı ve performansları artacağı için kendi kariyerlerinde daha hızlı ilerleme imkanına sahip olurlar.
- Birçok işi vasat halde yapmaktansa çok daha az işi daha iyi bir şekilde yapmaları mümkün olur.

Küreselleşmenin giderek yaygınlaştığı ekonomilerde işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli avantajlar sağlayan güçlendirme yaklaşımı örgütlerde aynı zamanda kalite ve verimliliği de artırmaktadır. Bu da, yöneticilere zor zamanlarda başarı avantajı sağlayacaktır. Bu nedenle güçlendirme sürecinde yöneticilere düşen en önemli görev; süreci anlamak, önemine inanmak ve çalışanların güçlendirilmesi adına ihtiyaç duydukları koşulları oluşturacak yönetsel uygulamalara destek vermeleri gerekmektedir. Öte yandan yöneticiler güçlendirmenin gerekliliğine inanırlarsa bunun sonucunda; yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasında güven ve açıklık iklimi oluşturulmuş olacaktır. Bu durum yönetici, çalışan, işletme ve hizmet alıcıları bakımından her kesimin memnun olmasına olanak sağlayacaktır (Özgen ve Türk, 1997: 85).

### 2.1.7.3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yararları

İşletmelerde güç ve yetkinin çalışanlara devredilmesi öncelikle örgütsel etkinliğin artması yönünden örgütlere pek çok faydalar sağlayacaktır. İşgörenlerin güçlendirildiği işletmelerde, örgütsel yapı içerisinde hiyerarşinin azalması ve daha basık bir hiyerarşik yapının oluşması başta ücret ve ödemelerde düşüş olmak üzere gecikme, hata ve maliyetlerin azalması ve daha hızlı kararların alınması gibi faydalar sağlamaktadır (Pelit, 2008: 73). Nitekim Paul, Niehoff and Turnley (2000: 473-474) personelin güçlendirildiği örgüt yapılarında işlerin zenginleştirilmesi ile; bireysel ve ekip çalışmasında verimlilik artışı, yüksek kalitede mal ve hizmetin üretilmesi, işe devamlılık, karlılıkta artış ve bilgi kaynaklarına ulaşım yolu ile yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine önemli katkılar sağlayacağını belirtmişlerdir. Genç (2005: 2289) güçlendirme sayesinde örgütlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısılma sayesinde artan müşteri memnuniyeti ve değişen dış çevre koşullarına daha hızlı uyum gibi avantajlar sağlayacağını belirtmiştir. Bu anlamda işletmelerde başarılı bir şekilde yürütülen güçlendirme uygulamalarının örgütlere sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir; (Baltaş, 2001: 145; Akçakaya, 2010: 160; Ateş, 2014: 253).

- İş verimliliğinde artış,
- Çalışanların işi ile ilgili olumlu ve olumsuz sonuçlar üzerinde sorumluluk sahibi olmalarından dolayı, hizmet kalitesi için daha çok çaba sarf etmeleri,
- Çalışanların işleri ile ilgili konularda inisiyatif kullanma olanağına sahibi olması,
- Personelin yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerinin ortaya çıkması,
- Çalışanlara arasında işbirliği ve takım çalışmasının gelişmesi,
- Çalışanların iş tatmin seviyelerinde artış,

- Yetkilerin daha alt kademe çalışanlara devredilmesi yolu ile örgüt yöneticilerine, vizyon ve strateji belirleme ve yaratıcı fikirleri geliştirme konusunda daha çok zaman bırakması,
- Maliyetlerde azalma,
- Rekabet üstünlüğü elde etme avantajı,
- İş devamsızlık oranlarında düşüş,
- İş güvenliğinin sağlanması ve bu yolla iş kazası ve sigorta ödemelerinde düşüş,
- İletişim ve bilgi teknolojilerinden daha fazla yararlanma,
- Kararların daha hızlı ve etkin bir şekilde alınması şeklindedir.

Bunlara ek olarak Tekin ve Köksal (2012: 4248) personel güçlendirme uygulamalarının aynı zamanda müşteriler ile çalışanlar arasındaki sözde sosyal mesafenin azalmasına katkı sağlayarak, hizmet kalitesinde artış, çalışanların motivasyonunda yükselme, yöneticilerin müşteri istek ve şikayetleri ile daha fazla ilgilenebileceği zamanın artması ve çalışanların işleri ile ilgili fikirler geliştirerek maliyetlerde azalma gibi avantajların elde edileceğini belirtmişlerdir. Diğer yandan güçlendirme kültürünün oluşturulduğu örgütsel yapılanmalarda, güçlendirilmiş çalışanlar takım anlayışı ve yardımlaşma çerçevesinde bir orkestra gibi hareket edeceklerdir. Böylece hizmet anında ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözümünde birlikte beyin fırtınası yaparak en etkili çözüm yollarına ulaşacaklar ve hata yapmaktan korkmayacaklardır. Ancak yöneticiler çalışanların tamamının güçlendirme uygulamalarına katılmak istemeyeceklerini göz ardı etmemelidirler. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarına geçmeden önce yöneticilerin bu uygulama ile çalışanların ne gibi kazanımlar elde edeceklerini ve sorumluluk aldıklarında yaptıkları hatalardan dolayı cezalandırılmayacakları hatta bu hataların bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirileceğini paylaşmalı ve programı uygulamaya geçmeden önce çalışanları ikna etmesi gerekmektedir (Doğan, 2006a: 183). Diğer yandan çalışanların gösterdikleri performans düzeyi ile işletmelerin elde edecekleri başarılı ve başarısız iş sonuçları arasında yakın bir ilişki

bulunmaktadır. Başarılı iş sonuçları çalışanların göstereceği yüksek performansa bağlıdır. Bu nedenle işe uygun olmayan çalışanlar yetki ve sorumluluk almaktan kaçınarak işletmenin kötü sonuçlar elde etmesine neden olurken, işe uygun çalışanların örgütte istihdam edilmesi ise, özellikle kendilerine yetki ve sorumluluk verildiğinde ve ihtiyaç duyduğunda eğitim ve örgütsel kaynaklara ulaşma imkanı sağlandığında ve yöneticiler tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde örgüte önemli kazançlar sağlayacaklardır (Doğan ve Demiral, 2007: 284).

#### **2.1.7.4. Personel Güçlendirmenin Sakınca ve Maliyetleri**

Personel güçlendirme uygulamaları günümüz rekabetçi iş ortamında işletmelere başta rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra daha kaliteli mal ve hizmet sunumu, değişen çevresel koşullara daha hızlı uyum ve çalışan ve işletme etkinliği üzerinde olumlu avantajlar sağlamaktadır. Ancak, güçlendirme uygulamalarının işletmelerde uygulanması zaman ve sabır gerektirmesinin yanında işletmeler için bir takım maliyetleri de beraberinde getirdiği hesaba katılmalıdır. Diğer yandan doğru bir şekilde yürütülen personel güçlendirme uygulamaları başarıyı getirmesine karşın doğru bir şekilde uygulanmayan güçlendirme faaliyetleri başarısızlığa neden olacaktır. Aynı zamanda personel güçlendirme her işletme için uygulanacak bir yöntem değildir. Örneğin çalışanlar, yönetim tarafından kendilerine bir şey söylenmesine alışkınsa, işletmedeki işleri takip etmiyorlarsa ve beklenti ve umutlarını yüksek tutma konusunda isteksizlerse güçlendirme uygulamaları hayal kırıklığı ile sonuçlanabilir (Doğan, 2006b: 165). Bu anlamda personel güçlendirmenin yukarıda belirtildiği gibi örgütler için pek çok yararlar sağlamanın yanı sıra başarılı bir şekilde uygulanmadığında ya da örgüt, yönetici ve çalışan unsurlarının özellikleri dikkate alınmadığında bazı sakıncalara neden olmaktadır. Örneğin, Wallach and Mueller (2006) iş boyutları (rol belirsizliği, aşırı rol yüklemesi, katılımcı karar alma, birim kararlarını katılma, yöneticilerle ilişki ve akranlar arası ilişki) ile güçlendirme arasındaki ilişkileri orataya koyma amaçlı yaptığı çalışmada, çalışanların karar verme süreçlerine dahil edilerek

katılımcı karar alma, birim kararlarına katılma, yöneticilerle ilişkiler ve akranlar arasındaki destek ile güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler görülürken, iş yerinde stres faktörleri olarak adlandırılan rol karmaşı ve aşırı rol yüklemesi gibi iş boyutları ile güçlendirme arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır (Wallach and Mueller, 2006: 104). Diğer bir ifadeyle rol karmaşası ve rol yüklemesi çalışanların güçlendirme algılarını azaltmaktadır. Nitekim Lashley (1996) eğer çalışanlar güçlendirmeyi parasal veya parasal olmayan bir ödüllendirme olmaksızın artan sorumluluk ve iş yükü olarak değerlendirirlerse güçlendirmeye ilişkin olumlu yanıt vermeyeceklerini belirtmiştir. Yazar aynı zamanda güçlendirmenin bir zorunluluk değil seçim konusu olduğunu vurgulamışlardır. Maxwell (1997)'in Glasgow Marriott otel çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada güçlendirmenin olumlu sonuçlarını, daha yüksek iş tatmini, yüksek müşteri memnuniyeti, daha hızlı karar verme ve kişisel gelişim olarak belirtirken olumsuz sonuçlarını iletişim güçlükleri, belirsiz iş uygulamaları, yüksek baskı ve çalışanlar arasında düşük rekabet olarak belirtmiştir (Erstad, 1997: 331). Güçlendirme uygulamaları, örgütlere problemlerin hızlı çözümü ve daha kaliteli müşteri hizmeti sağlama avantajları sağlarken çalışanların hedefler ve öncelikler konusunda ortak fikirlere sahip olmadıkları durumlarda grup performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Yukl, 2002'den akt. Tekin ve Köksal, 2012: 4247). Bununla birlikte personel güçlendirmenin örgütlerde; personel seçme ve eğitme maliyetleri, nitelikli çalışanların işgücü maliyetlerinin daha yüksek olması, pahalı hediye ve ödüllerin dağıtılması, hizmet kalitesinde tutarsızlık, bazı çalışanlar tarafından alınan kötü kararların ortaya çıkardığı sorunlar, başta olmak üzere çalışanların beklentilerinin üst yönetimin kendilerine vermeye istekli olduklarından daha fazla olmasından kaynaklanan çatışma gibi bazı muhtemel zarar ve risklerin ortaya çıkmasına neden olabileceği belirtilmektedir (Tekin ve Köksal, 2012: 4247). Benzer şekilde Bowen ve Lawler (1992: 34) güçlendirme uygulamalarının işletmelere sağladığı pek çok yararların yanı sıra işgücü bulma ve eğitilmesi gibi yüksek maliyetlere neden olacağını belirtmektedir.

Öte yandan güçlendirme, otokrat yönetim anlayışının kabul gördüğü örgütlerde uygulanacak bir yönetsel anlayış değildir. Eğer çalışanlar, yetki almaktan kaçınan, ya da emir almadıkça harekete geçmeyen bireylerse, güçlendirmenin o örgütte sağlıklı bir biçimde yürütülmesi beklenemez (Batuk, 2011: 12). Bunun yanı sıra, Logan et al., (1996: 7)'den aktarım yapan Batuk, (2011: 12) çalışanların güçlendirme ile işlerinin zenginleştirilmesi fazladan yük olarak algılayabileceklerini, seçim ve karar alma yetkisini kullandıklarında ortaya çıkabilecek herhangi bir sorun veya hata karşısında işlerini kaybedecekleri düşüncesine sahip olmaları sorumluluk alma isteklerini olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Diğer yandan güçlendirme uygulamaları ve amacı örgüt yöneticileri tarafından iyi anlaşılması durumunda da yöneticiler için de riskli bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yetkinin alt kademe çalışanlara devrini içeren güçlendirme anlayışını yöneticilerin bir çeşit otorite kaybı ve kendi pozisyonu için tehdit olarak değerlendirmesi, çalışanlarla iletişim problemlerinin yaşanmasına neden olabilecektir. Ortaya çıkan bu sorunlar ise örgüt yönetimlerini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Batuk, 2011: 12). Özetle personel güçlendirme anlayışının etkin bir şekilde uygulandığı örgütlerde, hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar daha fazla elde edilmektedir. Güçlendirme uygulamaları ile çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmakta, yetenek ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artmakta ve stresle kaygının azaldığı, artan eğitim düzeyine uygun ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratılmaktadır. Yöneticiler açısından baktığımız da ise, yöneticilerin ayrıntılarla uğraşmak yerine daha az işi daha etkin yapmalarına ve daha stratejik konulara yönelmelerine imkan tanımaktadır. Bu yolla örgütte hızlı ve etkin kararlar alınarak, verimlilik artırılmakta dolayısıyla da iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Ataman, 2001: 347). Buna karşılık personel güçlendirme uygulamaları ile örgütler bazı maliyetlere katlanmak zorunda kalsalar da, bu anlayış uzun dönemde çalışan, yönetici ve örgüt başarısını artırmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 53). Sonuç olarak, güçlendirme uygulamalarının sorunsuz bir biçimde yürütülebilmesi ve örgüte faydalı sonuçlar sağlayabilmesi



için demokratik bir yönetim biçimi, güçlendirmeyi anlayan çalışanlar, güçlendirmeyi destekleyen yöneticiler ve esnek bir örgüt yapısı gerekmektedir.

### **2.1.8. Güçlendirilmiş Çalışan ve Organizasyonların Özellikleri**

Örgütlerde uygulanan güçlendirme faaliyetleri kapsamında kendilerini psikolojik olarak güçlü hisseden işgörenler beraberinde işine ve işletmesine karşı farklı düşünce ve davranış yapılarına sahip olmaktadır. Quinn and Spreitzer, (1997: 6) güçlendirilmiş çalışanların karakteristik özelliklerini şu şekilde ortaya koymuşlardır.

- Güçlendirilmiş çalışanlar, düşüncelerini hür iradeleri ile söyleyebilir. Bunun anlamı, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini özgür hissetmeleridir.
- Güçlendirilmiş çalışanlar yaptığı işi önemli bulur. Bunun anlamı, çalışanlar işlerinin kendileri için önemli olduklarını hissederler ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli davranırlar.
- Güçlendirilmiş çalışanlar yeterlilik hissine sahiptir. Bunun anlamı, çalışanlar kendi kabiliyetlerine güvenir ve işlerini iyi yaptıklarına inanmalarıdır
- Güçlendirilmiş çalışanlar işinde etki sahibi olduklarını hissederler. Bunun anlamı, çalışanların işleri üzerinde etki sahibi olduğuna inanması ve diğer birimlerin kendi fikirlerini dinlediğine ve değer verdiğiğine inanmasıdır.

İlgili yazında güçlendirilmiş çalışanların özelliklerine ilişkin farklı araştırmacılar tarafından yapılan açıklamalar ise şu şekildedir. Güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini yaptıkların işin sahibi gibi hissederler ve bu nedenle daha fazla sorumluluk üstlenirler, inisiyatif kullanırlar ve işlerinden daha fazla keyf aldıkları için örgüt içindeki bireysel etkinlikleri artmaktadır (Çuhadar, 2005: 3). Ugboro and Obeng (2000: 250) güçlendirilmiş işgörenlerin, işleri etkileyen konularda amaç belirleme ve karar alma süreçlerine katılmalarından dolayı

öncelikli olarak daha yüksek iş tatmini ve performans davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Chiang and Jang (2008: 41) güçlendirilmiş çalışanın kendisini işinde mutlu hissetmeye ve görevinin gerekliliklerini en iyi şekilde yerine getirmeye eğilimli olacaklarını belirtmiştir. Akçakaya (2010: 159) güçlendirilmiş çalışanların daha esnek davranarak önemli zamanlarda çözüm için alternatif yollar deneme eğilimine sahip olduklarını ve bu yolla monotonlaşmış işlerin sıkıcılığını gidermek için çeşitli yöntemler geliştirme çabasına sahip olduklarını belirtmiştir.

Güçlendirilmiş örgütlerin yapısı ise geleneksel örgütlenme yapılarına anlayış ve örgütlenme biçimlerine göre daha farklı özelliklere sahip olmaktadır. Örneğin geleneksel anlayışa göre işletmelerin temel hedefleri rasyonellik ve verimliliği artırarak, en yüksek düzeyde çıktı elde etmek iken, güçlendirmenin odaklandığı temel nokta “koşulsuz müşteri memnuniyeti” sağlamaktır. Bunun için de güçlendirilmiş örgüt yapılarında işletmeler öncelikle kendi çalışanlarını memnun ederek bireysel etkinliklerini artırma çabası içerisindeyler. Güçlendirilmiş örgütlenme yapılarında çalışanların iş motivasyonlarının artırılması amacıyla işleri üzerinde kontrol ve seçim hakkı verilerek iş tatminlerinin artırılması ve işlerinden zevk almaları sağlanır (Doğan ve Demiral, 2007: 283). Öte yandan geleneksel organizasyon yapılarında örgüt piramidi sivri ve yüksek düzeyde hiyerarşi söz konusu iken güçlendirme kültürünün hakim olduğu örgütsel yapılarda örgüt piramidi oldukça basık, geniş tabanlı ve daha az yönetim basamağı söz konusudur. Yöneticilik fonksiyonları, doğrudan ve kolay bir şekilde değiştirilebilirken, çapraz, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı bilgi akışı ve bilgi paylaşımı vardır (Pelit, 2008: 73). Diğer bir anlatımla, geleneksel yapılarda işlerin organizasyonundan ve planlanmasından yönetim sorumlu iken, çalışanlar sadece yaptıkları işlerden sorumluydular ve tüm düşünsel faaliyetler yönetime bırakılmıştır. Mutlak itaat ilkesine dayanan geleneksel yaklaşım uygulamaları ile üretimde artış sağlanırken, işe yabancılaşma ve çatışma, işe devamsızlık ve işten ayrılmalarda artış gibi olumsuzların yaşandığı ve bu sorunların çözümünde yönetimin güçlük çektiği görülmüştür (Yıldırım, 2015: 94). Çalışanların güçlendirildiği örgütlenme yapılarında ise komuta-kontrol anlayışından ziyade,

çalışanların daha fazla kararlara katılımını destekleyen ve benimseyen örgütsel ortam ve koşullar oluşturulmaya çalışılmaktadır. Çünkü böyle bir ortam, çalışanların kendi işlerini daha etkin bir şekilde icra edebilmeleri için gerekli olan bilgi paylaşımını, kişisel gelişim için gerekli desteği, karar verebilmeleri için ihtiyaç duydukları yetkiyi ve gücü ve performans geri bildirimleri ile olumlu katkılarından dolayı hak ettikleri ödülleri kazanmalarına imkan tanımaktadır (Akçakaya, 2010: 160). Nitekim, bu hususlar, güçlendirilmiş organizasyonların, geleneksel organizasyonlara göre katılım olanakları ve daha esnek bir örgütlenme açısından avantaj sağlayacağına yönelik önemli ölçüde ipuçları vermektedir.

Daha geniş bir çerçevede geleneksel organizasyonlar ile güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlar arasındaki farklar Çizelge 2.3’de verilmiştir (Kolarik, 1995:801’den akt. Pelit, 2008:74).

### Çizelge.2.3. Geleneksel Organizasyonlarla Güçlendirmenin Uygulandığı Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar

UNSURLAR	GELENEKSEL UNSURLAR	GÜÇLENDİRİLMİŞ ORGANİZASYON
Organizasyon Yapısı	Sivri/Kişisel	Basık/Takım Bazlı
İş Dizaynı	Dar görev tanımı	Bütün Süreç/Geniş Görev Tanımı
Yönetimin Rolü	Doğrudan/Kontrol	Yönlendirici
Liderlik	Yukarıdan Aşağıya	Takımlarla Paylaşma
Bilgi Akışı	Kontrollü/Sınırlı	Açık/Paylaşım Dayalı
Ödüllendirme	Kişisel/Kıdeme Göre	Takım Bazlı/Yetenek Bazlı
İş Süreci	Yöneticiler; Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir	Takımlar; Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir

Kaynak: Pelit, E. (2008:74). *İşletmelerde işgören işgörenlerin iş doyumuna etkisi; otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çizelge 2.3’de, herhangi bir işletmedeki organizasyon yapısı ve işletmede yürütülen tüm işlere ilişkin faaliyet sürecinin, geleneksel ve güçlendirmenin

uygulandığı bir organizasyon açısından işleme sürecine bakıldığında; geleneksel organizasyonlarda daha çok kişisel ve kontrol odaklı bir süreç hakimken, güçlendirilmiş bir organizasyonda takım bazlı, katılımcı ve yönlendirici bir sürecin hakim olduğu görülmektedir (Pelit, 2008: 74). Personel güçlendirmenin temel felsefesi üst kademe yöneticilerin elinde bulundurdukları yetki ve gücün sorumluluk verilererek alt kademe çalışanlar ile paylaşılmasıdır. Özetle personelin güçlendirildiği örgüt yapıları; çalışanları yetki kullanabilmeleri için iş süreçleri, kalite, müşteri geri bildirimleri ve etkinlikler hakkında bilgilerin verildiği, çalışanların işlerini yaparken özgürce davranıp karar alabildikleri, işletmeye sağladıkları katkılara uyumlu geribildirimlerin ve ve katkılarına karşılık gelecek ödüllendirme sistemlerinin uygulandığı ve yönetimin katı kontrolden ziyade çalışanlarına güvenerek onlara işleri üzerinde otoritenin verildiği örgütlenme yapılarıdır. Böyle bir örgütlenme yapısı beraberinde daha kaliteli mal ve hizmet sunumu, örgütsel ve bireysel verimlilikte artış, daha hızlı kararların verilmesi ve sorunların hızlı çözüme ve müşteri memnuniyeti ve işgören devrinde azalma gibi olumlu çıktılarının geliştirilmesine katkılar sağlamaktadır (Paul, Niehoff and Turnley, 2000: 472-473).

Personelin güçlendirildiği ve güçlendirilmediği örgüt yapılarındaki temel özellikler karşılaştırmalı olarak çizelge 2.4'de verilmiştir (Carroll, 1994'den akt. Doğan ve Demiral, 2009: 52).

## Çizelge 2.4. Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması

PERSONELİN GÜÇLENDİRİLDİĞİ ÖRGÜT YAPISI	PERSONELİN GÜÇLENDİRİLMEDİĞİ ÖRGÜT YAPISI
Örgüt amaç ve hedeflerine odaklı birey ve takımlar	Çalışanlar sadece kendi iş ve dinlenme sürelerine odaklıdır
Problem ve hatalara yönelik çözüm önerileri ve nedenleri açık iletişim ortamında tartışılmaktadır.	Yaşanılan sorun ve hatalar görmezden gelinir
Müşteri ve örgüt sorunlarının çözümünde tarafsız yaklaşım	Yaşanan bürokratik işlemler zaman ve kaynak israfına neden olur
Kararlar, bilgiye kolaylıkla erişilebilen bir ortamda çalışanlar tarafından alınır	Kararlar üst yönetim tarafından alınır ve çalışan fikirlerine fazla önem verilmez
Ulaşılmak istenen hedefler her çalışanın anlayabileceği açık bir şekilde belirlenir	Ulaşması istenilen hedef ve amaçlar belirlenmemektedir.
Etkin bir değerlendirme için geribildirim düzenli olarak yapılmaktadır.	Performans ve bilgi geribildirimlerinden kaçınılır.
Çalışanların işlerine bağlılıkları daha yüksektir.	Çalışanlar işlerine karşı daha ilgisiz kalmaktadır
Risk alabilmek büyümenin ve gelişmenin temel şartıdır, hatalardan ders alınmaktadır.	Çalışanlar hata yapma çekingesiyle risk almaktan kaçınır
Düşük çalışan performansına neden olan faktörler araştırılır ve çözüm yolları üretilir	Düşük performans önemsenmemektedir.
Çalışanların bilgi kaynaklarına erişimi sağlanarak yenilikçi düşünceleri desteklenir.	Atalet ve düş kırıklıkları örgütte karşılaşılan temel problemlerdir

Kaynak: Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009:52). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(48): 47-80.

### 2.1.9. Personel Güçlendirme Süreci ve Başarısı

İşletmelerde çalışanların güçlendirilebilmesi ve sürecin başlaması ve devamı için örgütlerin güçlendirmeyi kolaylaştıracak faktörleri tespit ederek ve bir dizi faaliyeti planlayarak güçlendirme kültürünün örgütte oluşturulmasına çaba harcamaları gerekmektedir. Ancak unutulmaması gereken sürecin zaman aldığı, kısa dönemde gerçekleştirilmesinin zor olduğu ve bu nedenle sabır gerektirdiğidir. Bu amaçla örgütlerde başarılı bir güçlendirme uygulamalarına geçmek için bu

süreçte öncelikle, kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, çalışanlara eğitim imkanı tanınmalı, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler tespit edilip ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 231). Diğer bir anlatımla güçlendirme süreci; sınırlar dahilinde çalışanlara karar verme özgürlüğünün verilmesini, çalışanların gösterdikleri çabaların sonuçları ve bu sonuçların işletme genelindeki etkisi gibi konularda bilgilerin paylaşılmasını, eğitim ve tecrübe ile çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesini ve yöneticiler tarafından çalışanların desteklenmesini içeren bir süreçtir (Fox, 1998: 5'den akt. Doğan ve Demiral, 2007: 282). Dolayısıyla başarılı güçlendirme uygulamaları için hem örgüte, hem yöneticilere hem de çalışanlara sorumluluklar düşmektedir. Özellikle işletmelerde bu sürecin gerçekleştirilmesinde en önemli öğeler, yöneticiler ve çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkiler yaratılması ve katılımcı bir organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Bu süreç oluşturulurken yöneticilerin herhangi bir davranışı veya kullandıkları dikkatsiz bir söylem, uzun dönemde yaratılan bu güveni sarsabilmektedir. Bu nedenle bu süreçte çalışanların değişime uyum sağlamalarında ve başarılarında yöneticilerinin desteği ve hiyerarşinin basık olduğu örgütsel yapılar çok önemli hale gelmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 51). Çünkü, güçlendirme süreci: birlikte çalışma, paylaşma ve yardımlaşma yoluyla gücün inşasını, geliştirilmesini ve artırılmasını içerir. Bu tür ilişkilerin temel taşı güvenidir. Ancak genelde yöneticiler astlarının eğitimine, bilgi ve becerilerine güvenmedikleri için güçlendirmeden kaçınmaktadırlar. Oysa işgörenlerin bilgi ve becerilerini artırmanın en önemli aracı çalışanlara yetki verilerek güçlendirilmesidir. Güçlü liderlik vasıflarına sahip yöneticiler çalışanları güçlendirmekten kaçınmazlar ve insanların yönetilmek değil, yardım etmek istediklerinin farkındadırlar. Ancak özgüveni olmayan yöneticiler işgörenleri güçlendirme fikrinden kaçınırlar. Bu durum güçlendirme sürecinde yaşanan en yaygın yönetici hastalıklarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin örgütte kendilerini vazgeçilmez olarak görmeleri, güçlendirme

sürecinin önündeki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir(Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 52-53). Süreç için diğer bir engelde hiyerarşinin olduğu geleneksel yapıdaki örgütlenme biçimleri ve çalışanların kişiliğidir. Bu nedenle işletmeler başarılı bir personel güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirebilmek için yukarıda bahsi geçen konuları dikkate alarak uzun dönemli çabaları göz önünde bulundurarak planlama yapmaları gerekmektedir. Nitekim Coffey, Cook and Hunsaker (1994)'e göre organizasyonlarda personeli güçlendirme uygulamalarının başlayabilmesi, organizasyondaki üç önemli unsur olan; güçlendirilecek personel, güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak yönetici ve güçlendirmenin olacağı organizasyon arasındaki etkileşime bağlı olduğunu belirtmiştir (Coffey et al., 1994:152'den akt. Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135). Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde güçlendirme sürecinde bu üç unsurun etkilerinden bahsedilecektir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işletmelerde personel güçlendirmenin uygulamaya konulması ve örgüt kültürü içine yerleştirilebilmesi ve bu yolla çalışanların güçlendirilebilmesi için, yönetici davranışları, örgütsel yapı ve çalışanlar olmak üzere üç önemli faktörden bahsedilmiştir. Bu faktörlere ilaveten başarılı bir güçlendirme süreci için önemli olan diğer bir unsurda çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan faktörlerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Conger and Kanungo, 1988: 477). Nitekim Conger and Kanungo (1988: 477) güçlendirmeyi, biçimsel örgütsel uygulamaları ile biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla, bireyleri “güçsüzlüğe” götüren şartların ortadan kaldırılması ve çalışanın yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda personel güçlendirme sürecinde örgütlerde güçsüzlüğe neden olan faktörlerin bilinmesi ve ortadan kaldırılması güçlendirme sürecinin en önemli aşamalarından biri olmaktadır Conger and Kanungo (1988: 477) yaptıkları çalışma sonucunda, örgüt ortamında, personelin kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olacak faktörleri, örgütsel faktörler, yönetici tarzı, ödüllendirme sistemleri ve iş tasarımı şeklinde

sınıflandırmıştır. Çizelge 2.5’de çalışanlara güçsüzlük hissi veren durumlar başlıklar halinde ele alınmıştır.

#### Çizelge 2.5. Personele Güçsüzlük Hissi Veren Faktörler

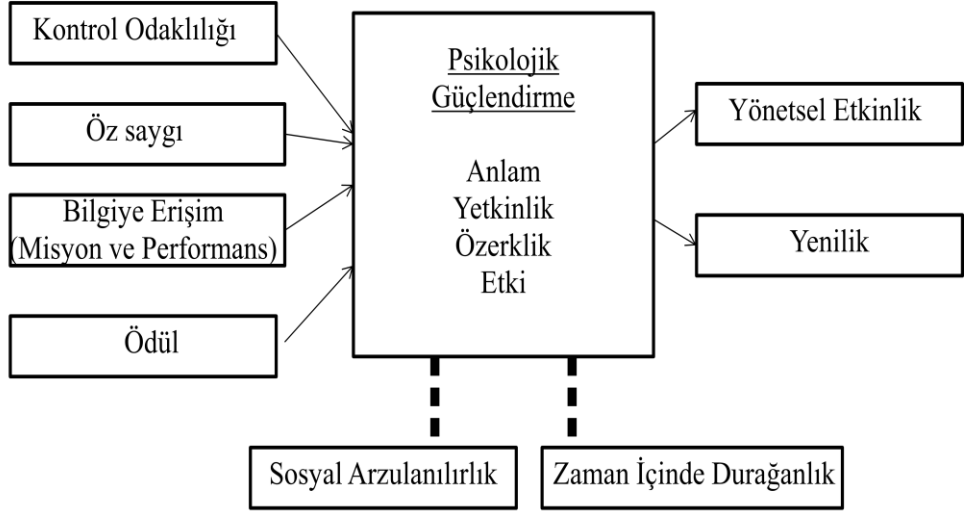
<b>ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER</b>	<b>YÖNETİCİ TARZI</b>
Önemli örgütsel değişimler, transferler Riskli girişimler Rekabetçi baskılar Bürokratik iklim Zayıf iletişim ve sınırlı ağ sistemleri Merkezileşmiş örgüt kaynakları	Otoriter (Yüksek Kontrol) Olumsuz yaklaşım (Başarısızlık vurgusu) Eylemler ve sonuçları üzerinde nedensellik bağının olmaması
<b>İŞ TASARIMI</b>	<b>ÖDÜLENDİRME SİSTEMLERİ</b>
Rol belirsizliği Teknik destek ve eğitim eksikliği Gerçek dışı hedefler Uygun otorite ve taktir yetkisinin yokluğu Düşük görev çeşitliliği İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım Uygun/Gerekli kaynakların eksikliği İlerleme fırsatlarının düşük olması İşin gereğinden fazla rutin ve kurallara bağlı olması Düşük gelişme olanakları Otoriter iş kuralları Anlamlı hedef ve görevlerin eksikliği Yöneticilerle sınırlı iletişim	Düzensizlik (Keyfi ödüllendirmeler) Ödüllerin teşvik değerinin düşüklüğü Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin eksikliği

Kaynak: Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

İlgili yazında işletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının başlatılması ve uygulanmasına ilişkin süreç, farklı modeller aracılığıyla açıklanmaktadır. Bunun sebebi ise, güçlendirme kavramının farklı yaklaşımlarla tanımlanmasından ve güçlendirmenin uygulanacağı alanlar (üretim hattı- hizmet sektörü vb) ve çalışanların özellikleri itibariyle farklılıklar göstermesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü, her model, her organizasyona uygulanamayacağı gibi; modellerin mutlak başarı getireceği de savunulmamaktadır. O nedenle her işletme kendi üretim sistemlerine ve yöntemlerine uygun güçlendirme uygulamalarını



seçmesi ve sürdürmesi gerekmektedir (Şimşek ve Kınır, 2006: 101). Tanıtılacak ilk modelin en önemli özelliği, Thomas and Velthouse (1990) un güçlendirme için öne sürdükleri ana faktör olan psikolojik temelli olmasıdır. Şekil 2.3’de psikolojik güçlendirme süreci modeli verilmiştir

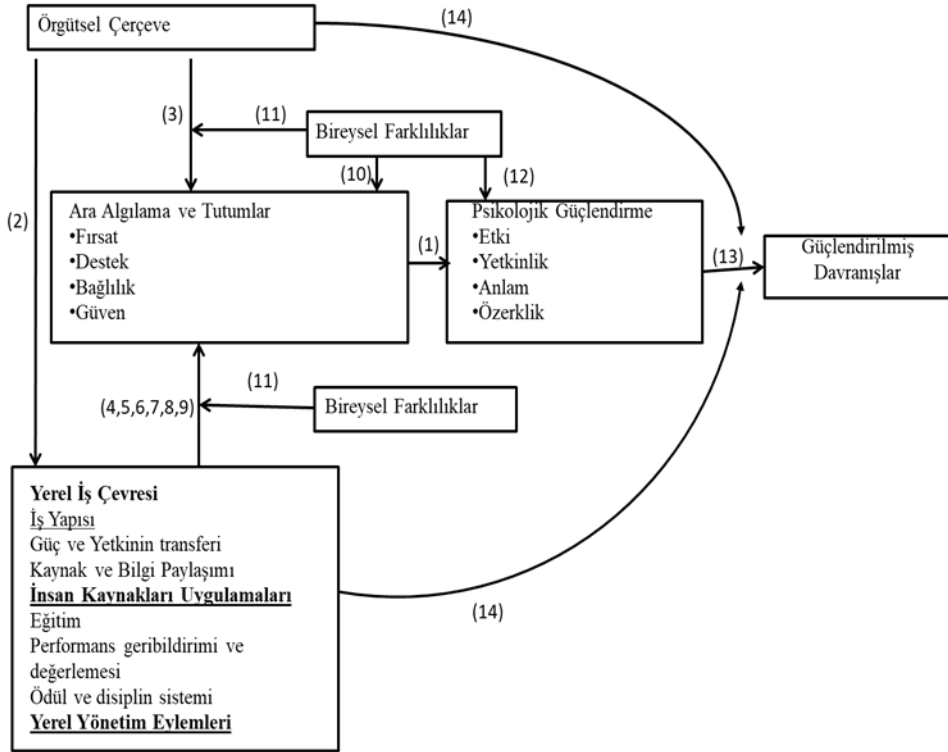


Şekil 2.3. Psikolojik Güçlendirme Süreci Modeli

Kaynak: Spreitzer, G. M. (1995:1445) Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy Of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer (1995:1445)’ e göre psikolojik güçlendirme bir süreçtir. Nitekim, şekilden de görüleceği üzere çalışanlar, bir sistem olarak; kontrol odaklılığı, öz saygı, bilgiye erişim ve ödüller gibi motivasyonel unsurlardan gelen uyarılar neticesinde, psikolojik güçlendirmenin dört bileşenini oluşturan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki duygularının da içinde bulunduğu bir işlem sürecinden sonra, yönetsel verimliliğe ve yenilikçiliğe ulaşmaktadır. Sosyal anlamda arzulanabilirlik ve zaman içinde durağanlık (ruti zaman), bu süreci etkileyen ve bu süreçten etkilenen değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tanıtlanacak ikinci model ise, Robbins, Crino and Fredendall, (2002:420) tarafından geliştirilen güçlendirme süreci modelidir. Robbins et al., (2002) güçlendirmeye ilişkin yapılan tanımlar çerçevesinde personel güçlendirmenin basit bir şekilde ele alınmayacağını, dinamik bir çevre içinde ve devam eden bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar bu amaçla güçlendirme sürecinde önemli olan, bilişsel ve davranışsal değişkenlerin rolünü açıklayarak mevcut yazını bütünleyecek ve genişletecek bir güçlendirme süreci modeli geliştirmiştir. Robbins et al., (2002: 420) bu modelde birbiri ile etkileşim halinde olan örgütsel yapı, iş çevresi ve çalışanların bireysel farklılıklarını esas alan faktörler arasındaki ilişkileri ortaya koymuşlardır. Modele göre güçlendirmenin sürecinin ilk aşaması, çalışanların güçlendirilmiş davranış sergilemelerine imkan tanıyan yerel çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Modelde yer alan kişisel ve çevresel faktörler; organizasyon yapısı, fonksiyonel ve operasyonel çalışma ortamı, algı ve tutumlardır (Yıldırım, 2015: 112). Organizasyon Yapısı: Tepe yönetiminin irade ve isteği, organizasyonun uygulama tarihi ve katılım gibi faktörlerden oluşmaktadır. Fonksiyonel ve Operasyonel Çalışma Ortamı: İşin yapısı (güç ve otoritenin devri, kaynak ve bilgi paylaşımı), insan kaynakları uygulamaları (eğitim, performans geri besleme ve değerlendirilmesi, ödül ve ceza sistemi) ve fonksiyonel ile operasyonel yönetici davranışları (çalışanların hemen üzerinde bulunan yönetici ve ustabaşılar) gibi faktörlerden oluşmaktadır. Algı ve Tutumlar: Fırsat, destek, istek ve sadakat gibi faktörlerden oluşmaktadır. Psikolojik Personel Güçlendirme: Etki, yetkinlik, anlamlılık ve özerklik faktörlerinden oluşmaktadır. Kişisel Farklılıklar: Çalışma ortamından bağımsız olarak bireylerin sahip oldukları ve iş yapma şekline etkisi olan bireysel özellikleridir. Bunlar; hayatının kontrolünü elinde tutma isteği, duygusal denge, bakış açısı, iş etiği, başarı güdüsü, kendine güven, samimiyet ve yeniliğe açıklık gibi faktörlerden oluşmaktadır(Yıldırım, 2015: 112). Şekil'de 2.4'de Robbins et al., (2002) tarafından geliştirilen "Güçlendirme Süreci Modeli" verilmiştir (Robbins 2002: 421).



Şekil 2.4. Güçlendirme Süreci

Kaynak: Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002:421). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.

Şekil. 2.4' de görüldüğü gibi güçlendirme sürecinde ilk ve en önemli aşama çalışana geniş çapta yetki ve güç fırsatları (yani güçlendirilmiş davranışları) sağlayacak geniş örgütsel çerçeve içinde yerel iş çevresinin oluşturulmasıdır (2 numaralı ilişki). Çalışanların, fırsat, destek, bağlılık ve güven gibi algı ve tutumları, örgütsel çerçeve (3 numaralı ilişki) ve yerel iş çevresinden (4-9 numaralı ilişki) etkilenmekte ve bu algı ve tutumlar psikolojik personel güçlendirmeyi etkilemektedir (1 numaralı ilişki). Örgüt içindeki bireysel farklılıklar örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresi (11 numaralı ilişki) ile psikolojik güçlendirmeyi etkileyen algılama ve tutumlara (10 numaralı ilişki) aracı etki

yapmakta, böylece psikolojik güçlendirmeyi de (12 numaralı ilişki) etkilemiş olmaktadır. Psikolojik güçlendirme (13 numaralı ilişki) sonucu personel güçlendirilmiş davranışlara sahip olmaktadır. Modelde belirtilen diğer önemli bir unsorda çalışanların güçlendirilmesi sürecinde örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresinin (14 numaralı ilişki) güçlendirme üzerinde direkt etkilere sahip olmasıdır. Güçlendirilmiş personeli doğrudan da etkilemektedir (Allanazarov, 2008: 41-42). Diğer bir ifade ile güçlendirme uygulamalarının başarısı ile örgüt yapıları arasında güçlü ilişkilerin olduğudur. Bu anlamda çalışanların güçlendirilmesi amacıyla yöneticiler çalışanlarda güçsüzlüğe neden olan faktörleri öncelikle tespit edip ortadan kaldırması ve güçlendirme uygulamalarına daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Yönetim tarafından desteklenildiğine ve kendisine güvenildiğini hisseden çalışanların içsel motivasyonları artacak ve bunun sonucunda çalışanlar güçlendirilmiş davranışlar göstereceklerdir. Ancak hangi güçlendirme süreci model olarak seçilecek olursa olsun unutulmaması gereken personel güçlendirmenin en temel karakteristik özelliği, tüm yönleri ile çalışanlara karar verme yetkisinin verilmesini ve gücü içermesidir. Diğer yandan, bu yetki ve güç onu almayı isteyecek olan personelin düşünsel ve fiziksel özellikleri ile birlikte onu kullanmasına etki eden çevresel, yapısal ve yönetsel faktörleri de içermektedir (Yıldırım, 2015: 112).

İlgili yazında, bir organizasyonda güçlendirmenin yerleşmesi ve sürdürülmesi için aşağıdaki temel koşulların ve adımların gerçekleşmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Coşkun, 2000; Blanchard et al., 2001; Bono and Heller, 2005; Long, 2005'den akt. Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 5)

- Çalışanların sürekli gelişimini destekleyen ve takım çalışmasına önem veren yalın organizasyon yapıları ve demokratik yönetim anlayışı,
- Etkin bir liderlik anlayışı ve örgüte özgü güçlendirme stratejisi,
- Güçlü ve çift yönlü iletişim sisteminin kurulması,
- Astlarının işlerini kolaylaştıran orta ve alt kademe lider yöneticiler,

- Bilgi paylaşımı, sorumluluk devri ve eğitim yoluyla güçlendirme stratejisinin benimsenmesi,
- Yöneticiler tarafından takım üyelerine açık ve net bir şekilde tanımlanmış otonomi sınırları,
- Takım ve bireylerin aşamalı olarak inisiyatif kullanabilir konuma gelmeleri,
- Çalışanlara işini daha iyi yapabilmesi ile ilgili gerekli bilgi, araç ve kaynakların sağlanması,
- Etkin bir performans değerlendirme sistemi ve performansa dayalı adil bir ödüllendirme sisteminin kurulması

Caudron (1995) Colgate-Palmolive'daki çalışanların güçlendirilmesi sürecini bir model olarak kullanarak kilit bileşenlerin şunları içerdiğini önermektedir: Kendi kendini yöneten çalışma ekipleri; şirketin hedefleri ve yönergeleri hakkında ücretsiz bilgi akışı; tüm çalışanların iş, yönetim ve liderlik becerilerinin eğitimi ve sürekli geliştirilmesi; çalışanları kademeli olarak yetkilendirilen ve daha çok sevilen yöneticiler; çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşabilmesi; performans ölçümü için önceden belirlenmiş yöntemler; sürekli olumlu geribildirim ve performans takviyesi (Honold, 1997: 207). Özetle güçlendirme sürecine ilişkin yapılan açıklamalar eşliğinde güçlendirme sürecinde üç unsurun önemi dikkat çekmektedir. Bunlar, örgütsel özellikler, yönetici yaklaşımları ve çalışanların davranış ve tutumlarıdır. Nitekim Koçel (2011: 412) bir örgütte güçlendirmenin gerçekleşebilmesi, örgütteki üç faktör arasındaki etkileşime bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler ise, yöneticiler, çalışanlar ve örgütün kendisidir.

### 2.1.9.1. Çalışanlar Açısından Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinde kuşkusuz en önemli unsurlardan birisi çalışanlardır. Dolayısıyla güçlendirme sürecinin başarısı örgütsel uygulamalar ve yöneticilerin sahip oldukları özellikler kadar güçlendirilecek çalışanların güçlendirme uygulamalarına bakış açıları ve kişisel özellikleri önemli faktörlerdir. Bu anlamda, çalışanların, yüksek bir özgüvene sahip olması, kendisini ve yapabileceklerini iyi tanıması, dinleme ve geribildirim alma yeteneğine sahip olması, yenilik ve değişime açık olması ve sürekli olarak kendi geliştirme ve ilerleme arzusunda olması güçlendirmeyi olumlu yönde etkileyen faktörler olarak belirtilmektedir (Arslantaş vd., 2007: 6). Ancak örgüt yönetimleri, geribildirim, teşvik ve ödüllendirme vb. güçlendirme uygulamaları ile çalışanları ne kadar desteklerse desteklesinler, sonuçta takımlara katılma ve sorumluluk alıp işi benimseme noktasında işgörenin kendi kararı etkili olmaktadır (Durukan, Akyürek ve Çoşkun, 2010: 414). Dolayısıyla çalışanların örgüt içerisinde uygulanan güçlendirme faaliyetlerine yönelik bakış açıları ve sahip oldukları özellikler sürecin başarısında önemli olan unsurlardır. Çünkü, güçlendirme kavramı organizasyonun alt kademesindeki personeli dikkate almaktadır. Örgütlerde çalışanlar arzu ettikleri sürece ve derecede güçlendirme gerçekleşebilir. Çalışanlar yönetici arzuladı veya istedi diye kendilerini güçlenmiş hissetmeyeceklerdir (Koçel, 2011: 413). Bu nedenle yönetim personel güçlendirme uygulamalarının içeriği oluştururken, güçlendirilecek çalışanların kendi istekleriyle güçlendirmeyi kabul etmelerinin gerekliliği unutulmamalıdır. Ayrıca güçlendirilecek çalışanlar, kendi kendilerine karar verme hürriyetine sahip, işletme ile kişisel bağı olan, yeteneklerinden emin ve dahil oldukları sisteme etki etme kapasitesi olan kişiler arasından seçilmesi gerekir (Doğan, 2003: 183). Öte yandan çalışanların güçlendirme uygulamalarını kendileri için extra bir sorumluluk olarak görmeleri süreci olumsuz etkileyeceği unutulmamalıdır.

### 2.1.9.2. Yöneticiler Açısından Güçlendirme Süreci

İşletmelerde rekabet üstünlüğü ve örgütsel verimlilik artışı ve kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi amacıyla uygulanan güçlendirme faaliyetlerinin başarısında çalışanların duygu ve davranışları kadar önemli olan bir diğer unsurda yönetici yapılarıdır. Yöneticilerin örgüt tarafından güçlendirme faaliyetlerine başlanması kararının alınmasından başlamak üzere sürecin her safhasında davranışsal güçlendirme uygulamalarına destek vermesi ve bu uygulamaların yararına inanması gerekmektedir. Aksi durumlarda güçlendirme adına yapılan uygulamalar örgütlere zarar veren acı tecrübelerle dönüşmektedir. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarının başarısı için yönetici desteğinin önemi gözden kaçırılmamalıdır (Çöl, 2004: 31). Çünkü çalışanların güçlendirilmesindeki en önemli engel veya kolaylaştırıcı etki yönetici davranışları olmaktadır. Yöneticilerin, yetki ve kontrolün alt çalışanlara doğru dağıtılmasını içeren güçlendirme kavramını yanlış anlamaları bu anlayışa çekimser kalmalarına neden olmaktadır. Çünkü bir çok yönetici, yetki devriyle kendi gücünü, kontrolünü, prestijini ve kendine güvenlerini kaybedecekleri yanlıgısı yaşamaktadırlar (Kitapçı vd., 2013: 50). Bu durum, yöneticilerin sahip oldukları yetkilerini aslarıyla paylaşmayı bir tehdit olarak görmelerine ve astların işleri kendilerinden iyi yapmaları halinde kendi işlerini kaybedecekleri korkusunu taşımalarına neden olmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136). Oysa bu süreç içerisinde yöneticilerin yalnızca örgüt içerisindeki rolü değişmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin planlama, kontrol ve emir verme rolü, öğreticilik ve rehberlik rolüne dönüşmektedir (Durukan vd., 2010: 414). Bu amaçla yöneticiler güçlendirme sürecini desteklemek ve başarısını artırmak amacıyla çalışanların ihtiyacı olan becerilerini geliştirebilmelerine olanak sağlayacak eğitim ve geliştirme uygulamalarına daha fazla önem vermeleri gerekir. Nitekim Konczak, Stelly and Trusty (2000: 301) güçlendirme sürecinin amacına ulaşmasında önemli olan yönetici unsurlarını; çalışanların risk almaları noktasında yöneticileri tarafından teşvik edilmesi, çalışanlar tarafından ortaya konan performanslara yönelik olumlu

ve olumsuz geri bildirimlerin yapılması, adil bir değerlendirme sisteminin kurulması ve güçlendirilmiş çalışanlar tarafından yapılan hataların öğrenmek için önemli fırsatlar olarak görülmesi ve olumlu iş sonuçlarının ödüllendirilmesi şeklinde belirtmişlerdir (Konczak, Stelly and Trusty, 2000: 301). Benzer şekilde Singler and Pearson (2000: 47) örgütlerin sosyal-yapısal özelliklerinin belirleyicisinin yönetici davranışlarının bir sonucu olduğunu ve bu nedenle yöneticilerin süreç içerisinde güçlendirmeyi destekleyen tutum ve davranışlar göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Bu amaçla güçlendirme uygulamalarına geçiş yapan örgütlerde yöneticilerin aşağıdaki özellikleri taşımaları gerekmektedir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 57).

- İletişime açık olmak
- İşletmede uzlaşma kültürünü geliştirerek bir güven ortamı oluşturmak
- Yetki ve sorumluluklarını çalışanlarla paylaşmaya istekli olmak.
- Bir koordinatör ve danışman rolü üstlenerek liderlik yapmak
- Etkin bir güçlendirme için çalışanların ihtiyaç duyacakları uygun fiziki, sosyal ve psikolojik koşulları sağlamak.
- Çalışanları sürekli olarak teşvik ve motive etmektir.

Dolayısıyla güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde yöneticinin sağlayacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı, katılımcı ve bilgi paylaşıcı yönetim tarzı güçlendirmenin gerçekleşmesini temin edecektir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 198).

Çalışanların güçlendirilmesi sürecinde yöneticiler tarafından yapılması gereken faaliyetler ve bu faaliyetlerin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkileri çizelge 2.6'da verilmiştir (Robbins, 1993:683'den akt.Doğan, 2006a: 78).

Çizelge 2.6'da görüldüğü üzere psikolojik güçlendirilmede etkileme, yeterlilik, anlamlılık ve seçme hakkı olmak üzere dört algısal güçlendirme ölçütü bulunmaktadır ve güçlendirme çalışanların iş motivasyonunu artıran bir süreçtir. Çalışanlar, yaptığı işte fark yarattığına inanıyorsa etkileme, görevini başarıyla



tamamlayabiliyorsa yeterlilik, çalışan yaptığı işi anlamlı buluyorsa ve önemsiyorsa anlamlılık, bir görevi yerine getirirken seçim ve karar verme hakkını kullanabiliyorsa seçim(özerklik) motivasyonları artarak kendilerini güçlü hissetmektedir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların motivasyonlarını artıracak faaliyetler düzenleyerek çalışanların ve örgütün performansını yükselme çabasında olmaları gerekmektedir (Doğan, 2003b: 185).

Çizelge 2.6. Çalışanları Güçlendirmede Yapılacak Bazı Faaliyetler

FAALİYETLER	Personel Güçlendirme Ölçütleri			
	Etkileme	Yeterlilik	Anlamlılık	Seçme Hakkı
Yetki Devri				x
Katılımcı karar verme				x
Kendi kendini yönetmeyi cesaretlendirme		x		x
İş zenginleştirme	x		x	x
Kendi kendine yönetebilen takımlar oluşturma	x		x	x
Doğal bir geri besleme gerektiren görevler oluşturma				
Aşağıdan yukarıya performans değerlendirme			x	
Resmiyetin azalması				x
Çalışanı destekleyici bir kültür yaratılması	x		x	x
Amaç geliştirmeyi cesaretlendirme	x			
Çalışanları eğitmek ve geliştirmek		x		

Kaynak: Doğan, S. (2006a). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.

İlgili yazında birçok araştırmacı personel güçlendirme sürecinde güçlendirmenin başarılı bir şekilde yürütülmesi ve işletmeye yerleştirilebilmesi için yönetici tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin önemi vurgulamaktadırlar (Conger and Kanungo, 1988; Honold, 1997; Wilkinson, 1998). Konczak, Stelly and Trusty (2000: 301-313) yürüttükleri çalışmada güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.

Akdoğan, Çingöz ve Mirap (2009: 379)'ın yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler tarafından işgörenler desteklendiklerinde, çalışanlara işleri üzerinde karar verme hakkı tanıdığı ve işgörenler üzerindeki kontrolünü azalttığı, işgörenlerin bu gibi güçlendirici davranışlar karşısında daha çok çalışma (görev performansı) ve ihtiyaç duyulduğunda ekstra işleri gönüllü olarak yapma (bağlamsal performans) eğilimine girebileceklerini vurgulamışlardır.

### **2.1.9.3.Örgüt Açısından Güçlendirme Süreci**

Bir işletmede personel güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle güçlendirme faaliyetinin gereklerine uygun bir örgütsel yapılanmaya ihtiyaç vardır. Çünkü organizasyonların yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahip faktörlerdir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 56). Caudron (1995) çalışanların bağımsız çalışma ya da tek bir üstten emir ve talimat almak yerine, takım çalışmasının cesaretlendirildiği işletmelerde çalışmasının daha pozitif geri beslemelere neden olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle güçlendirmenin uygulanacağı örgütlerde öncelikle, yapısal anlamda değişikliklere gidilerek yatay sistemlere geçiş, çapraz ekipler ve proje ekipleri oluşturularak işgücünün takım haline dönüştürmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sayede yöneticiler takımlarının ihtiyaç duyduğu, bilgi paylaşımı, işinde etki sahibi olma, işinin anlamlılığı vb. çevresel değişiklikleri görebilecek ve destekleyeceklerdir (Caudron, 1995:29'den akt. Doğan, 2003a: 190). Personel güçlendirme kavramının çıkış sebeplerinden biri de otokratik ve hiyerarşik örgüt yapılarındaki tek taraflı yönetim anlayışının karşısında, personelin katılım ve katkısını artırma amacıdır (Çavuş, 2006: 48). Thomas and Velthouse (1990: 669-670) ortaya koydukları güçlendirme modelinde örgütsel çevrenin güçlendirme algısı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Robbins (2000: 420) güçlendirme sürecinde örgütsel yapının güçlendirme üzerinde direkt etkilerinin olduğunu belirtmiştir. Spreitzer 1996 (485-486) aşırı bürokratik örgütsel yapılanmaların, çalışanlarda pasif düşünce ve davranışlara yol açtığını, güçlendirme kültürünün hakim olduğu ortamlarda ise bireysel düşünce ve davranışlarının desteklediğini belirtmiştir. Bu

bağlamda organizasyonların yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme sürecinde bir takım etkilere sahip olmaktadır. Bu etkiler aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2011: 412; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 137).

- Organizasyon yapısının basık (flat) olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. Çünkü, üst yönetim ile çalışan arasında engeller azaltılmış olacaktır.
- İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek tarzda tasarlanması güçlendirmeyi etkiler
- Açık ve net bir şekilde tanımlanmış vizyon ve misyon tarifinin tüm çalışanlar ile paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır
- Çalışanlar tarafından kabul gören geri bildirim sistemi ve ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi olumlu etkiler etkiler
- Çalışanların işlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için, bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin ve çalışanların sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğretim ortamının etkin bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Böyle bir sisteme sahip organizasyonlar da personeli güçlendirme uygulamalarının başarısı artacaktır.
- Çalışanın sadece çalışma saatleri içerisindeki kişiliği değil tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi etkiler
- Nitelikli personel bulma ve işletmede kalmasını sağlama güçlendirme üzerinde etkilidir.

Gümüştakin ve Emet (2007: 96) güçlendirme kültürünün hakim olduğu örgütsel yapılarda, tüm çalışanların katılımcı oldukları, işi ile ilgili konularda stratejik kararlar alabilme yetkisine sahip oldukları, inisiyatif aldıkları bir ortamın mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda güçlendirme sürecinde yöneticilerin görevi, tüm çalışanları cezp edecek bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı özendirirken ancak risk almayı ve hata yapmayı cezalandırmayan bir kültür oluşturmaktır.

Hiyerarşi kültürü ile güçlendirme kültürü arasındaki farklar Çizelge 2.7’de gösterilmiştir.

Çizelge 2.7. Hiyerarşi Kültürü ile Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar

Hiyerarşi Kültürü	Güçlendirme Kültürü
Planlama	Vizyon yaratma
Komuta -kontrol	Performans için işbirliği
Denetleme	Kendi kendini denetleme
Bireysel sorumluluk	Takım sorumluluğu
Piramit yapılar	Çapraz fonksiyonlu yapılar
İş süreçleri	Projeler
Yönetici	Koçluk ve tim liderleri
Katılımcı yönetim	Kendi kendini yöneten takımlar
Söyleneni yapma	Kendi işine sahip çıkma
İtaat	Mantıksal karar

Kaynak: Randolph, W. A.(2000: 98). Re-thinking empowerment :Why is it so hard to achieve?, *Organizational Dynamics*, 29(2), 94-107.

Çizelge 2.7’de görüldüğü gibi değerler, beklentiler, normlar ve ortak davranışlar gibi faktörler açısından iki kültür arasında önemli farklılıklar görülmektedir. Sonuç olarak örgütlerde güçlendirme uygulamalarına geçişte ve uygulamaların başarılı bir şekilde yürütülmesinde, çalışanlar, yöneticiler ve örgütsel yapı olmak üzere üç önemli unsur karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi için, çalışanların öz güvene, sorumluluğu altında bulunan görevleri başarabileceğine yönelik inanca ve kendini geliştirme arzusuna sahip olması gerekir. Diğer taraftan, yöneticiler bir rehber ve eğitici gibi davranarak karar alma konusunda astlarına güvenmesi, çalışanların daha etkin bir şekilde çalışabilmesi için bilgiyi paylaşması ve örgütsel kaynaklara erişimi kolaylaştırması, yenilikçi fikirleri desteklemesi ve kendisini geliştirmek isteyen çalışanlara eğitim ve becerilerini geliştirmeye olanak tanıyacak koşulları hazırlaması sürecin başarısını artıracaktır (Arslantaş vd., 2007: 7). Bunlara ilave olarak, örgütsel vizyon ve misyonun açık bir şekilde tanımlanması, adil bir ücret ve performans değerlendirme sisteminin olması, çift yönlü açık iletişim sistemlerinin

kullanılması ve görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması güçlendirmeyi olumlu yönde etkileyecek örgütsel faktörlerdir (Arslantaş vd., 2007: 7). Dolayısıyla örgütlerde etkin bir güçlendirme sistemi tesis edebilmek için her bir güçlendirme aktörünün süreç içerisindeki önemi ve etkilerinin iyi anlaşılması gerekir.

### **2.1.10. Personel Güçlendirmedeki Engeller, Sorunlar ve Yaygın Hatalar**

Personel güçlendirmenin işletmelere sağlayacağı avantajlar pek çok yönetici tarafından biliniyor kabul edilmesine rağmen, işletmeler bunun uygulanmasında çoğunlukla problemler yaşamaktadırlar. Günümüzde işletmeler verimliliklerini artırmak ve bulunduğu sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, geleneksel hiyerarşik emir-komuta-kontrol yönetim tarzının hakim olduğu iş çevresini, personel güçlendirmeyi savunan çalışanların olduğu bir çevreye dönüştürme gayretindedirler. Bu yeni anlayış, çalışanların kendi kendini yönetebildiği, sorumluluk aldığı, güven duyulduğu ve kendisinin tanındığı bir çevredir. Dolayısıyla işletmelerde bu değişimi gerçekleştirmek zaman ve çaba gerektirmektedir. Özellikle, liderlikle ilgili bazı kökleşmiş engeller ve inançlar, yönetim, çalışanlar ve işletmeleri bazı zorluklarla karşı karşıya getirmektedir (Doğan, 2006b: 165). Personel güçlendirme ile ilgili yaşanan engel ve sorunların bazıları işletmenin kendisinden, bazıları çalışanlardan, bazıları buldukları çevreden ve örgütlerden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde yönetsel engel şeklinde ortaya çıkacak işgören güçlendirme engellerine; yöneticilerin güç alanlarını koruma, her şeye hakim yönetici anlayışı, yöneticinin kendine güvensizliği, otorite ve kontrolü kaybetme korkusu gibi nedenler örnek olarak verilebilir (Pelit, 2011: 213). Bu nedenle güçlendirme uygulamalarında en önemli sorun, yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirmesi olduğu söylenebilir (Koçel, 2011: 417-418). Güçlendirme sürecinde engel olarak ortaya çıkan bir diğer sorunda çalışanların güçlendirme uygulamalarına karşı direnç göstermeleridir. Çalışanların çoğu personel güçlendirme uygulamaları ile kendisine istemediği bir

sorumluluğun zorla yüklendiği inancını taşımaktadırlar. Çalışanlar, güçlendirmenin yöneticilerin risk altına girmek için bir strateji olarak kullandığını düşünmektedirler. Dolayısıyla personel güçlendirme konusunda isteksiz davranışlar sergilemektedirler (Doğan, 2006a: 116). Güçlendirme sürecinde başarısızlığa neden olan önemli bir diğer konuda, işgörenlerin fikri alınmadan ve bu gücü kullanabilecek yeterliliğe sahip olup olmadığına bakılmaksızın, güç ve yetkinin verilmesidir. Böyle bir durumun doğal olarak, yöneticilerle çalışanlar arasında algı farklılıklarını ortaya çıkartmasına ve iletişim bozukluklarına neden olmaktadır (D'annunzio and McAndrew, 1999'dan akt. Pelit, 2011: 213). Diğer yandan belirli organizasyonel değişimler, riskli girişimler, aşırı rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük iletişim, aşırı düzeyde merkezci yönetilen organizasyonel kaynaklar güçlendirme sürecini zorlaştıran organizasyonel faktörler olarak belirtilmektedir (Barutçugil, 2002: 402). İşletmelerde personel güçlendirme uygulamaları sürecinde yaşanan bir diğer önemli sorunda güçlendirmenin, özelliklerine bakılmaksızın tüm işletmeler için geçerli olup olmayacağıdır. Güçlendirme uygulamaları hangi tür işletmeler için daha uygundur? Sorusunun cevabıdır. Fort and Fottler, (1995) işletmelerin bazı özelliklerinin güçlendirme uygulamalarını sınırladığını belirtmiştir. Bu özellikler ana hatlarıyla şunlardır (Fort and Fottler, 1995: 24'den akt. Koçel, 2011: 417-418).

- Düşük maliyet ve yüksek üretim miktarının vurgulandığı temel stratejiler,
- Kısa süreli müşteri ilişkilerinin olması,
- Rutin ve basit teknolojilerin kullanılması
- Durgun ve tahmin edilebilir işletme dış çevresi,
- Çalışanların sosyal ihtiyaç ve gelişme isteklerinin düşüklüğü,
- Kişiler arası ilişkilerde çalışanların beceri düzeylerinin düşük olması,

Güçlendirme uygulamalarında sorun olarak görülen hususlar ise şöyle sıralanabilir

- Yapılacak hataların maliyetinin yüksek olması

- Kişilerin değişim konusunda istekli olmamaları,
- Organizasyonun sahip olduğu kültürün belirli bir misyon ve vizyonu pekiştirecek yönde gelişmemesi
- Müşterilere sunulan hizmetle standartlığın kaybolması olasılığı
- Eğitim ve geliştirmenin maliyetinin artması
- Güçlendirilecek kişiye bilgi, enformasyon ve diğer gerekli kaynakların verilmeyişi
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesidir.

Menon (1995) yaptığı araştırmada, çalışanlar tarafından iş ile ilgili konularda algılanan belirsizliklerin, merkezi ve formal yönetsel anlayışının, zayıf iletişim sistemlerinin, başarıya dayalı olmayan gelişi güzel ödüllendirmelerin ve rol belirsizliklerinin güçlendirme sürecinde sorun yaratacağı; işe yönelik konularda çalışanlara özerklik hakkının tanınmasının ve işin çalışan için anlamlı hale getirilmesinin güçlendirme hakkında olumlu algılamalara neden olacağı ve son olarak yöneticilerin bir rehber gibi öğüt ve ilham verici davranışlar sergilemesinin güçlendirme uygulamalarının başarısını artıracacağı bulgularına ulaşmıştır (Menon 1995'den akt.Arslantaş vd., 2007: 6). İşletmelerde etkin bir şekilde yürütülen güçlendirme uygulamaları, çalışanların problemleri, çözümleri ve fırsatları yerinde görüp harekete geçmelerine imkan sağlaması, kurum olarak daha hızlı hareket edilme kabiliyetini geliştirmektedir. Ancak güçlendirme uygulamalarının gereğinden hızlı gerçekleştirilmesi halinde ise, hem çalışanlar arası güçlendirmede dengesizlikler oluşmakta hem de uzun vadeli süreçte hiçbir değişimin yaşanmamasına neden olmaktadır (Tellan, 2009: 63). Personel güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirmeye çalışan işletmelerde karşılaşılan uygulama hataları ise şu şekilde sıralanabilir (Akçakaya, 2010: 170).

- Yönetimin personel güçlendirmenin nasıl uygulanacağını tam kavrayamamış olması,

- Çalışanların güçlendirmeye yönelik isteksizliklerinin önemsizlenmesi,
- Hangi çalışanları güçlendirilmesi konusunda doğru seçimlerin yapılmaması,
- Açık bir şekilde tanımlanmamış örgütsel hedef ve amaçlar
- Çalışanların gelişimi için eğitim uygulamalarına gerekli önemin verilmemesi,
- Bazı yöneticilerin ikna edilmeden uygulamaya geçilmesidir

### 2.1.11. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler

Personel güçlendirme yazınında güçlendirme lehinde olduğu kadar aleyhinde de görüşlere rastlamak mümkündür. Bu nedenle personel güçlendirmenin her organizasyon için uygun bir yaklaşım olduğu konusunda görüş birliği yoktur. Aşağıda güçlendirmeye yönelik yapılan eleştirilere yer verilmiştir (Murat, 2001:124; Argyris, 1998:101-103; Rayburn and Rayburn, 1999: 6'dan akt. Doğan, 2003b: 194).

- Personel güçlendirme, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrolünü azaltma konusunda tehdit oluşturmaktadır. Yöneticilerin pek çoğu, kendisinden daha az niteliğe ve eğitime sahip çalışanlara karar verme yetkilerinin verilmemesinin daha mantıklı olduğunu düşünmektedirler. Yöneticiler en iyi kararları kendilerinin alacağı ve çalışanların da kararları yerine getirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar.
- Personel güçlendirmenin çalışanlar ile yönetim arasında arabuluculuk rolü olan sendikaları gereksiz hale getirdiği ileri sürülmektedir.
- İşletmelerin üst yönetim kurulu üyelerinin güçlendirmeyi zayıflatabileceğidir. Kurul üyeleri bilinçli ya da bilinçsiz olarak güçlendirmenin karşısında olabilmektedir.
- Çalışanların, personel güçlendirme uygulamalarına karşı birtakım tereddütlerinin olması.



- Personel güçlendirmede herkes birbirini sürekli izlediği için, çalışanların yüzlerce patron varmış gibi hissetmeleri personel güçlendirmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanlar mevcut olandan daha fazla sorumluluk istememekte ve bir işi belirli bir zamanda bitirmesinin istenmesi stres yaratmaktadır. Böyle düşünen çalışanlar yeterince motive edilmemektedir.
- Değişim uzmanlarının personel güçlendirmeyi engelleyeceği düşüncesidir. Personel güçlendirme ile, işletmede gerçekleştirilmesi istenen değişimin sağlanması için değişim uzmanlarına ihtiyaç vardır. Kendi kendini yönetme ve kontrol arasındaki savaşta tayin edilen ve gerçek rolleri değişimi kolaylaştırmak ve sürekli öğrenmeyi sağlamak olan bu uzmanlar, kimi zaman kullandıkları yöntemlerle güçlendirmeyi engellemektedirler.

İlgili yazında güçlendirmeye yönelik yapılan eleştirilerden bazıları da şu şekildedir. Örneğin Godden (1997) güçlendirmenin, büyük ölçekli işletmeler için uygun olmadığını ve güçlendirmenin güçlü liderlik anlayışıyla uyuşmayan ve örgütü kontrol etmede etkin olmayan bir yöntem olduğunu savunmuşlardır. Koch ve Godden büyük işletmelerin yaşamlarını sürdürmede personel güçlendirme yerine, güçlü bir liderlik ve tek bir yön vizyon belirlemenin gerektiğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Argyris (1998) yönetimin binlerce çalışanına, bazı sınırlamalar olmaksızın karar verme gücünün devredilmesinin gerçekçi olmayacağını belirtmiştir (Doğan, 2003b: 194-195). Foster-Fishman and Keys (1995) uygun bir organizasyon kültürü olmaksızın güçlendirme çabalarının başarısızlığa uğrayacağını; Davison ve Martinsons (2001) özellikle bilgi teknolojisini kullanarak süreç yenilemeye giden işletmelerin çalışanlarını, bir süre sonra güçlendirmek yerine köleleştirmeye (enslavement) başladıklarını belirtmişlerdir (Coşkun, 2002: 228). Özetle, güçlendirmeye yönelik eleştirilerin gerek teorik ve gerekse uygulama temellerine dayandığını ve bu yönüyle işletmelerce dikkate alınması gerektiğini vurgulayan Coşkun (2002: 228) uygulama ile ilgili eleştirilerin çoğu, yönetimlerin güçlendirme programlarına

isteksiz ve inançsız bir şekilde başlamaları ve çalışanlara oldukça sınırlı derecede karar verme ve denetimlere katılma izni vermeleri ile ilgilidir. Ancak yapılan eleştiriler şüphesiz faydalarını bertaraf etmemektedir. Aksine, ilgili literatürde güçlendirme uygulamalarının örgütsel başarıyı yükseltici yönde etkisini ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır.

### **2.1.12. Turizm Sektöründe Personel Güçlendirmenin Önemi**

Üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu ve emek yoğun özelliğe sahip hizmet işletmelerinde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların güçlendirilmesi üretim sektörüne oranla daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü müşteriler, hizmet sunum esnasında, yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan, çalışanlar bu hataları düzeltmeye istekli olsa da anında etkilenmektedirler (Doğan, 2006a: 102). Bu nedenle hizmet anında karşılaşılan problemlerin hızlı bir şekilde çözümlenmesi, müşteri memnuniyetinin tekrar sağlanmasında önem arz etmektedir. İşte tam da bu noktada çalışanların hızlı çözümler üretebilmelerinden yollarından birisi de çalışanların güçlendirilmesidir. Çünkü güçlendirme anlayışı müşteri taleplerini karşılama ve memnuniyetlerini artırma gibi çevresel değişimlere doğru zamanda cevap vermek için önemli bir kolaylaştırıcı faktör olarak görülmektedir (Altındış ve Özutku, 2011: 169). Bu anlamda başarılı yönetim uygulamaları arasında gösterilen personel güçlendirme anlayışı çalışanların işletme vizyonuna uygun hareket ettiği ve beklenmedik durumlarda işletmenin içine düştüğü olumsuz durumlardan çıkması için gayret gösterdiği ortamları ifade etmesi yönüyle emek-yoğun ve çalışan- müşteri ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektörlerinde daha ayrıcalıklı bir öneme sahip olduğu söylenebilir (Aksu ve İhtiyar, 2007: 218). Çizelge 2.8 'de hizmet sektöründeki personelin güçlendirilmesi anlayışı gösterilmektedir (Özgen ve Türk, 1997: 82).

Çizelge 2.8. Hizmet sektöründe Personel Güçlendirme Anlayışı

UYGULAMALAR	HİSSEDİLEN GÜÇLENDİRMEİN ÇALIŞANLARDA OLUŞMASI	OLUMLU SONUÇLAR
<b>YETKİ</b> : Kalite çemberleri, iş zenginleştirme ve kendi kendini yöneten takımlar	İşi daha iyi yapmada kişisel kontrol	Performansa ulaşmak için motive olmuş çalışanlar
<b>BİLGİ</b> : Müşteriden gelen bilgiler ve performans verileri	İşle daha fazla ilgilenme	Tatmin olan müşteriler
<b>YETENEK</b> : Sonuçları analiz etme yeteneği	Performans için daha fazla sorumluluk	Organizasyonun müşteri devamlılığında memnuniyeti
<b>ÖDÜL</b> : Hizmet kalitesine, kişisel ve gruba bağlı ödüllendirme		

Kaynak: Özgen, H. ve Türk, M. (1997:83) Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: personel güçlendirme. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4),75-86.

Personel güçlendirme konusu hizmet sektörü çerisinde yer alan turizm işletmeleri açısından ele alındığında ise, müşterilerle yüz yüze ilişkilerin yoğun yaşandığı otel işletmelerinde de benzer şekilde hizmet kalitesinin oluşmasında ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların müşterilere karşı davranışları hizmet kalitesine ilişkin müşteri algılarını etkilemektedir (Akgündüz, 2014: 199). Bu nedenle özellikle müşteri işgören etkileşiminin yoğun olarak yaşandığı turizm işletmelerinde çalışanların güçlendirilerek karar verme yetkisine sahip olmaları; iş anında ortaya çıkan hataların daha hızlı telafi edilmesinde, müşterileri istek ve beklentilerinin onların istediği yönde anında karşılanmasında ve böylece müşteri tatmininin sağlanmasında ve ortaya çıkabilecek sorunların önceden önlenmesi gibi konularda işletmelere önemli yararlar sağlayacaktır (Özgen ve Türk, 1997: 82). Nitekim Bowen and Lawler (1992: 32) güçlendirilmiş çalışanların, hizmet kalitesine yönelik fikirlerin geliştirilmesinde önemli bir kaynak olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü güçlendirilmiş çalışan, hizmet sunumu esnasında sadece müşteri ihtiyacını karşılamaz, aynı zamanda memnun olmayan müşterileri de sahip

olduğu yetkinlikler sayesinde memnun edebilecektir. Bu düşünce, hizmet sektörü çalışanlarının ve yöneticilerinin hedefledikleri müşteri memnuniyetine ulaşma noktasında güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır (Altındış ve Özutku, 2011: 163).

Güçlendirme anlayışı aynı zamanda yetki, bilgi, yetenek ve ödülle bağlantılı bir olgudur. Bu olgular bir arada olduğu zaman; çalışanların, müşterilerin ve sonuçta organizasyonun başarısını katkı sağlanacaktır. Müşterilerin herhangi bir hizmet sunumu anında hızlı cevap alma eğiliminde oldukları turizm işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının kazançları açıktır. Doğan (2006b: 176-177) hizmet işletmelerinde güçlendirilmiş çalışanların hizmet anında müşterileri ile ilgilenirken daha samimi ve istekli olacaklarını; Aksu ve İhtiyar (2007: 218) hizmet sektörü açısından personeli güçlendirme uygulamalarının ürün/hizmet sunumunda mevcut performansı artırmak hedefiyle gündeme geldiğini; Dickmeyer and Williams (1995) ise güçlendirme uygulamalarının işletmelerin farklı alanlarında performanslarının artacağını belirtmişlerdir. Bu alanlar; işgücü devir hızının azalması, çalışanın verimliliğin artması, daha yüksek kar ve işgücü maliyetlerinde azalma ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Aksu ve İhtiyar, 2007: 224).

Go vd., (1996) geleneksel konaklama işletmelerinin en önemlisi olan otel işletmelerinde, müşteri-işgören ilişkisinin yoğun yaşandığı ve sınır birimler (yiyecek içecek- önbüro vb.) olarak da adlandırılan bölümlerde çalışan işgörenlerin güçlendirilmesinin, kaliteli hizmet sunumu ve otelin başarısı açısından oldukça uygun bir yönetim tekniği olduğunu belirtmiştir (Go vd., 1996: 6'den akt.Şahin 2007: 35). Çünkü emek-yoğun otel işletmelerinde verilen hizmetlerin sunumu esnasında ortaya çıkan herhangi bir problemi veya şikayeti zaman kaybetmeden çözümlenmesinde yetki devri, karar verme ve inisiyatif kullanma gibi güçlendirme unsurlarının önemini ortaya koymaktadır (Pelit ve Öztürk, 2011: 7-8). Yönetim tarafından çalışanların güçlendirilmesi ile sağlanan bu unsurlar, sınır birim çalışanlarına, müşterinin özel ihtiyaçlarına cevap verme ve hizmeti

müşteri talebine göre değiştirme olanağı sağlamaktadır. Örneğin bir garsonun yemeği beğenmeyen bir müşterinin yemeğini değiştirmesi, servis esnasında yaşanan bir problemi telafi etmek amacıyla hesapta indirim yapabilme olanağına sahip olması çalışanı güçlendirici davranışlara verilebilecek örneklerdir. Diğer yandan, çalışanların yetkisizlik nedeniyle oluşan her sorunda yöneticisinden yardım alma zorunluluğu beraberinde çözümler süresinin uzamasına ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olmasının yanı sıra müşterinin tahammül sınırını zorlayan etkenlerdendir (Karakaf, 2014: 79). Bu nedenle konukların artan ve zamana göre değişen beklenti ve taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek amacı ile otel yönetimlerinin ve çalışanlarının kendilerini yenilemeleri ve hizmet kalitesini artıracak şekilde davranmaları gerekmektedir (Altındış ve Özutku, 2011: 168). Bu da ancak kendisini güçlü hissedenden nitelikli çalışanların varlığıyla mümkün olacaktır. Bu anlamda Blanchard (1997) güçlendirmenin, geleneksel hiyerarşik yapıyı kıran bir anlayış olduğunu ve hizmet açısından çalışanlara müşteriye hizmet sunumu hakkında karar alma yetkisinin verilmesi olarak tanımlamıştır (Chiang and Jang, 2008: 42). Psikolojik olarak güçlendiğine inanan çalışanlar, müşterilerle ilgilenirken daha sıcak, samimi, istekli ve hevesli davranarak verimliliklerini artıracaklardır (Tekin ve Köksal, 2012: 4249). Bu doğrultuda, işgörenleri, işlerinin gerçek sahibi oldukları ve çıkan sorunları da, kendilerinin çözebilecekleri anlayışına ve yetkinliğine sahip kılmak, yani çalışanları güçlendirmek otel işletmelerinde önemli avantajlar sağlayacaktır (Karakaf, 2014: 79). Bowen and Lawler (1992) bu avantajları, hizmet sunumu esnasında müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap, hizmet anında memnuniyetsizlik yaşayan müşterilere verilen hizmeti iyileştirme ve tekrar memnuniyetini sağlamak için daha farklı çözümler üretme, çalışanların işi ve kendileri hakkında daha iyi duygulara sahip olma, müşterilerle daha istekli ve sıcak ilişkiler kurma, hizmet konusunda yeni fikirler oluşturma noktasında kazançlar sağlama olarak belirtmiştir. Klidas et al., (2007: 71-72) hizmet sektöründe güçlendirme uygulamalarındaki amacın, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini kontrol etmek ya da geliştirmek olduğunu belirterek güçlendirmeyi bu amaçları

gerçekleştirmek için çalışanlara karar verme yetkisi ve sorumluluğu verilerek onları ön plana çıkaran uygulamalar olarak tanımlamıştır. Dewald and Sutton (2000: 59) otel işletmelerinde bir yöntem olarak güçlendirmenin, temelde yetki ve sorumluluğun müşteriye en yakın olan çalışana devredilmesi olarak tanımlamıştır. Yazarlar iyi eğitime sahip çalışanların yetenek ve becerilerinin sıklıkla düşük kullanıldığını vurgulayarak güçlendirmenin çalışanları motive ederek yeteneklerini kullanmalarına ve sorumluluk alma arzularının artmasına neden olacağını belirtmiştir. Yazarlar ayrıca güçlendirme uygulamalarının otel ve gıda hizmeti veren işletmelerde bireysel etkinliğin ve hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri beklentilerine karşı hızlı tepkimelerin verilmesi yönünde önemli avantajlar sağlayan bir yönetim tekniği olduğunu belirtmişlerdir. Chebat and Kollias (2000: 66) banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, hizmet işletmelerinde güçlendirme uygulamalarının, müşteri ile birebir iletişimde olan işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemek açısından çok etkin bir yönetsel kontrol tekniği olduğunu ve özellikle rol belirsizliği ve iş tatmini konusunda önemli pozitif etkilerinin olduğundan bahsetmiştir. Yazarlar güçlendirme uygulamalarının çalışanları iş tanımları içerisinde yer alan görevlerin yerine getirilmesinde ve gönüllü iş davranışlarının geliştirilmesinde ve bu yolla iş performanslarının artırılmasında etkili bir stratejik yönetim olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla müşteri-işgören etkileşiminin yoğun yaşandığı otel birimlerinde güçlendirme uygulamalarının söz konusu etkileri, çalışanların görev ve bağlamsal performanslarının artırılması ve bu yolla rekabet üstünlüğü yaratmada etkin bir yöntem olduğunu doğrulamaktadır. Bu durum söz konusu yaklaşımın otel işletmeleri açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin; herhangi bir sebepten dolayı sorun yaşayan müşteriye “bu bizim kurallarımıza aykırı” veya “bu konuyu amirimle görüşmeliyim” şeklinde cevaplar vermek sorunun çözümüne katkı sağlamayacağı gibi müşterileri de memnun etmeyecektir. Diğer yandan, bir otelde oda hizmeti veren çalışanların, anahtarını kaybeden müşterinin odasını yedek anahtarı ile anında açması, yemek kalitesinden memnun olmayan bir müşteriye garsonun hesap indirimi ya da faturayı iptal etme yetkisini kullanması inisiyatif kullanmaya güzel bir örnektir. Böyle bir durumda personel

güçlendirme çok faydalı olabilecektir. Çünkü, güçlendirilmiş çalışanlar sahip oldukları karar verme yetkileriyle, müşteri isteklerini karşılarken, kendi fikirlerini uygulamaya istekli ve bunu hazır olacaklardır (Doğan, 2006a: 157).

İlgili yazında personel güçlendirmenin hizmet işletmelerindeki önemine vurgu yapan araştırmacılardan Lashley (1996: 333) hizmet işletmelerinde güçlendirme uygulamaları ile işin sahibi olduğunu düşünen ve işiyle gurur duyan çalışanların, müşteri isteklerini karşılamada ve şikâyetlerinin çözümünde daha aktif bir rol oynadığının üzerinde durmaktadır. Koberg, Boss, Senjem and Goodman (1999: 71) 612 hastane çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş tatmini, çalışma etkinliği ve verimliliğini artırırken, işten ayrılma niyetlerinde bir azalmaya neden olduğunu belirtmiştir. Peccei and Rosenthal (2001: 850-51) hizmet işletmeleri üzerinde yaptığı bir çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları, destekleyici yönetici davranışları, yönetim rol modellemeleri, işlerin yeniden tasarımı ve müşteri ilişkileri eğitimi gibi uygulamaların psikolojik güçlenmeyi etkilediğini ve bu durumun çalışanların müşteri odaklı davranışları üzerinde olumlu etkilere yol açtığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Corsun and Enz (1999: 205) 21 özel klüp 292 hizmet çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışmada, psikolojik güçlendirmenin anlam, etki ve özerklik boyutları ile çalışan ve müşteri arasındaki olumlu ilişkiler arasında anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Yazarlar aynı zamanda güçlendirme ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanma hızı ve güçlendirme ile müşteri tatmini arasındaki olumlu ilişkilere vurgu yapmaktadırlar. Karakaş, (2014: 79) özellikle müşterilerle yüz yüze iletişim halinde olunan hizmet işletmelerinde personel güçlendirmenin müşteri memnuniyetini artıran, işgören bağlılığını artıran, iş tatminini yükselten, maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı sunan bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde otel çalışanlarının güçlendirilmesinin, hem konuk istek ve ihtiyaçlarının onların beklentileri doğrultusunda karşılanması ve şikâyetlerinin daha hızlı çözüme ulaştırılabilmesi, hem de iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve verimliliği artırması yönü ile kurumsal itibara katkı sağlayacağı üzerinde durulan

konulardandır (Bowen and Lawler, 1992; Rogers et al., 1994; Ayhan ve Karatepe, 1999; Avcı ve Karatepe, 2000; Carless, 2004; Seibert et al., 2004; Kuo, 2007'den akt. Karakaş, 2014: 87). Personel güçlendirmeyi uygulayan hizmet işletmelerinden bazı örnekler şu şekildedir.

**MARRIOTT:** Otelcilik alanında personel güçlendirmeyi tam olarak uygulayan işletmelerden biridir. Marriot dünya çapında iki önemli otel zincirine sahiptir. Biri Marriot oteller zinciri, diğeri ise Ritz Carlton Hotel'dir.

**WALMART:** Personel Güçlendirmeyi uygulayan bir işletmedir. Örneğin bu işletmede kasiyer olarak çalışan bir görevli, güçlendirme kapsamında bir malın fiyatında 1-10 dolar arasında indirim yapma yetkisine sahiptir.

**SOUTHWEST AIRLINES:** Çalışanlar uçakta ön taraftaki oturma yerlerini boş bırakma, yer ayırmama veya önce gelenin istediği yere oturmasının sağlanması gibi değişiklikler yapma yetkilerine sahiptirler.

**Mc DONALDS:** Güçlendirmeyi uygulayan bir diğerkurumsal büyük şirkettir. Çalışanlarına güçlendirme kapsamında bazı yetkiler vermiştir. Örneğin, bir yiyeceğin soğukluğunu şikayet eden bir müşterinin yiyeceği istediği şekilde ısıtılır. Eğer müşteri hala memnun olmuyorsa ve şikayet ediyorsa müşteriye önem verildiğini hissetmesi açısından bir yönetici tarafından sorunu çözülmeye çalışılır (Doğan, 2006a: 107).

Hizmet kalitesi açısından en iyi otel uygulamaları arasında bulunan The Inn at Essex, Windsor Court Hotel ve Carlson Hospitality Worldwide'm listeye personel güçlendirme uygulamalarındaki başarılarından dolayı girdikleri belirtilmektedir (Şahin, 2007: 37). Club Med, Delta ve İskandinav Havayolları, Scotts otelleri personel güçlendirme uygulamaları ile adından bahsedilen diğerturizm işletmeleridir (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 224).



Chiang and Jang (2008: 40-41) personel güçlendirme uygulamalarının hizmet işletmeleri açısından, müşteri beklentilerinin daha hızlı karşılanması ve bu yolla müşteri memnuniyetinin artırılması, çalışanlara işleri üzerinde kontrol, denetim ve karar verme hakkı verilerek özerk davranmalarının sonucunda daha yüksek hizmet standartlarına ulaşılması yönüyle en iyi uygulamalardan biri olduğunu vurgulamaktadır. Personel güçlendirmenin hizmet işletmelerine sağlayacağı bu yararlar dikkate alındığında bir hizmet işletmesi olan ve müşteri işgören ilişkisinin yoğun yaşandığı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde çalışan işgörenlerin güçlendirilmesi bahsi geçen faydaların elde edilmesine, çalışanların daha iyi çalışma ortamlarına sahip olmalarına ve işleri üzerinde daha özerk davranarak yöneticilerin yönetsel konulara daha fazla zaman ayırmasına olanak tanıyacaktır.

### **2.1.13. Turizm Sektöründe Personel Güçlendirme İle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Çalışmanın bu başlığı altında hizmet sektörü açısından bu denli önemli katkıları olan personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin turizm ve otel işletmeleri kapsamında farklı değişkenler ile güçlendirme arasındaki ilişkilerin ortaya konduğu çalışma sonuçlarına yer verilmiştir.

Lashley and McGoldrick (1994) güçlendirmenin hizmet ve ağırlama sektöründe örgüte olan konsantrasyon üzerindeki etkisini, bu sektörde kullanım sınırlarının belirlenmesi ve çalışanların güçlendirme hislerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Çalışma bulgularına göre ağırlama sektöründe hizmet kalitesi ile rekabet üstünlüğü sağlama gibi insan kaynakları yönetim stratejilerinin çalışanların güçlendirilmesi ile ilişkili olduğu ve her işletmenin kendi kültür ve ihtiyaçları ve güçlendirme tanımlamasına uygun yöntemleri belirlemesinin gerektiğini belirtmiştir (Hançer and George, 2003: 6).

Hales and Klidas (1998: 92) tarafından Amsterdam'da bulunan beş yıldızlı 10 otel işletmesi çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, yönetsel söylemlere rağmen pratikte güçlendirmenin çok az otelde uygulandığı ve çalışanların sadece karar alma sürecine dahil edilerek sorumluluklarının artırıldığı ifade edilmiştir. Bulgulara göre, on otelin yedisinde formal bir güçlendirme sistemi bulunmamasına karşın, yedi otel de sadece müşteri ile doğrudan ilişkili olan personel sınırlı da olsa güçlendirilmiştir. Diğer üç otelde ise, çalışanların oda hesaplarında indirimler yapma, odalarına içki ikramında bulunma gibi küçük miktarlarda harcama yapmasına izin verilerek güçlendirmenin uygulandığı tespit edilmiştir.

Corsun and Enz (1999) çalışanlar arası işbirliği ve müşteri odaklı yönetsel uygulamaların mevdut olduğu ortamlarda çalışanların kendilerini daha güçlü hissettiklerini belirtmişlerdir (Hançer and George, 2003: 6). Hartline and Ferrell (1996) 279 otel birimi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada güçlendirmenin iş tatminini artırdığını ve müşterilerle irtibat halinde çalışanların hizmet konusunda takdir yetkisine sahip olmasının müşteri istek ve şikayetlerini daha kısa sürede cevaplama imkanına sahip olmalarını sağlayacağını belirtmiştir (De Zilva and Wong, 2012: 6).

D'annunzio and McAndrew (1999: 279) Hizmet sektöründe faaliyet gösteren restoranlarda personel güçlendirme uygulamalarının satış ve karlılıkta artışa, personelin memnuniyetinde yükselmeye ve müşteri şikayetlerinin azalmasına yol açtığı sonucu ortaya çıkmıştır (Pelit ve Öztürk, 2011: 6).

Jun and Lee (2000) Güney Koreli otel çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun iş doyumunu önemli derecede artırdığını tespit etmiştir (Hechanova et al., 2006: 73).

Dewald and Sutton (2000) Asya'da Çin ve Hong Kong bölgesinde faaliyet gösteren beş uluslararası otel grubunda, güçlendirme uygulamalarının mevcut

durumu ve uygulama seviyelerini ortaya koyma amaçlı yaptığı çalışmada, güçlendirmenin Çin’de uzun yıllardır kullanılmayan bir yönetim uygulaması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak otoriter yönetim anlayışının hakim olması, böyle bir uygulamaya yönelik ihtiyaç eksikliği algısı, düşük maliyetli fazla sayıda çalışan, çalışanların kültür olarak istekli ve hazır olmamaları, yönetimin çalışanların güçleniş anlayışlarına güven eksikliği, destekleyici yönetim kültürünün olmaması ve işletmelerin risk almaktan kaçınmaları olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte batı kültürü ile karşılaşan Hong Kong’da ise güçlendirme uygulamaları ile ilgili otel çalışanlarının bilgilendirildiğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır (Dewald and Sutton, 2000: 63).

Niehoff, Moorman, Blakely and Fuller (2001: 93) hizmet sektörü üzerinde yapmış oldukları araştırmada, çalışanların güçlendirme algısı ile sadakat algılamaları arasında direkt olmasada iş zenginleştirme aracılığıyla pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Hançer and George (2003: 3) tarafından Amerika’da üç restoran zincirinde çalışan işgörenler üzerinde yapılan çalışmada; işgörenlerin yaş, eğitim, çalışma yılı ve çalışma şekline bağlı olarak (part time- full time) psikolojik güçlendirmenin anlam, etki ve yetkinlik boyutlarını algılamalarında farklılıkların olduğu ortaya konmuştur.

Chow, Lo, Sha and Hong (2006: 478) Çin’de tam zamanlı çalışan restoran işletmelerinde görev yapan servis çalışanlarının performans algıları ile güçlendirme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Hechanova et al., (2006: 72) Filipinler’de beş farklı hizmet sektöründe (otel, yiyecek-içecek hizmeti veren işletmeler, banka, çağrı merkezi ve havayolu şirketleri) faaliyet gösteren 954 işletme çalışanları örneklemini üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirmenin işgören performansını ve iş tatminini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Klidas, Van Den Berg and Wilderom (2007: 70) 7 Avrupa ülkesinde 16 lüks otelin 356 öncepe çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans ve ödül sistemleri, örgüt kültürü ve güçlendirici lider davranışları ile hizmet anında çalışanların güçlendirici davranışları arasındaki ilişkileri ortaya koymuşlardır. Elde edilen sonuçlara göre, müşteri odaklı kültür ile güçlendirici lider davranışları ile çalışanların güçlendirilmiş davranışlar sergilemeleri arasında güçlü ilişkiler ortaya çıkarken, hizmet sunumu süresince, daha fazla eğitim alan bölümlerdeki personelin daha düşük düzeyde güçlendirilme algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçun pek çok araştırma sonuçları ile çeliştiğini belirten yazarlar bunun nedeni olarak, eğitimin personelin bağımsız şekilde karar almalarını ve aldıkları kararları uygulamalarını açısından önemli bir etken olabileceğini ancak hizmet sunumu boyunca güçlendirilmiş davranışlar sergilemede istekliliğini sağlamayacağını bunu sağlamada başka faktörlerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmadaki diğer bir ilginç sonuç ise, bireysel performans ile güçlendirilmiş davranış arasında ilişkinin olmamışdır. Yazarlar bu noktada “iyi” personel performansının güçlendirilmiş davranışla sınırlandırılmayacağını belirtmişlerdir. Ayrıca bu sonuçla ilgili olarak, araştırmaya katılan otellerin çoğunda güçlendirilmiş davranış ödüllendiren sistematik bir prosedürün olmamasının bir etken olabileceğini ve otellerde sadece sembolik bir değeri olan “ayın elemanı” ödül sisteminin olduğunu belirtmişlerdir (Klidas et al., 2007: 82).

Amenumey and Lockwood (2008: 265) İngiltere’de lüks bir otel grubunda çalışan işgörenler üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirdiği çalışmada, işgörenlerin psikolojik güçleniş biçimleri ile iş çevresi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu anlamda psikolojik iklimin dört boyutunun (yönetsel destek, müşteri odaklılık, iç hizmet, bilgi ve iletişim) çalışanların psikolojik güçlenişlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ve yönetsel politika ve uygulamaların çalışmada üç boyutta kavramsallaşan anlam, etki ve yetkinlik boyutu üzerinde belirgin etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Chiang and Jang (2008: 40) Taiwan'da bulunan bir otelin çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide güven ve örgüt kültürünün aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada ayrıca güçlendirmenin özerklik boyutunun iş tatmini ve örgüte bağlılık üzerinde güçlü etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur.

De Zilva and Wong (2012: 1)Singapur'daki lüks otellerin önbüro çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada daha yüksek güçlendirme yetkisine sahip çalışanların daha yüksek hizmet sundukları sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir ifadeyle otel işletmelerinde güçlendirilme uygulamalarının hizmet kalitesini artırıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Öte yandan Corsun and Enz (1999) otel işletmelerinde kaliteli mal ve hizmet sunumu ile iş tatmini arasında olumlu ilişkilerin olduğundan bahsederken, sadece iş tatmininin yeterli olamayacağını, hizmet kalitesini korumak ve müşterilere daha iyi hizmet verilebilmesi için ön cephe çalışanlarına taktir ve yetki hakkının verilmesi gerektiğini belirtmiştir (De Zilva and Wong, 2012: 6).

Moura, Orgambídez-Ramos and Jesus, (2015: 130) tarafından Portekiz'de faaliyet gösteren otel işletmelerinin farklı bölümlerinde çalışan 152 işgören üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile iş tatmini işe tutkunluk algılamaları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bello and Bello (2017: 1009) tarafından Nijerya'nın Benin şehrinde bulunan 10 adet otel işletmelerinin önbüro çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, davranışsal ve psikolojik güçlendirme ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü fakat anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile çalışanların güçlendirilmesi ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ve önemli bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Aynı çalışmada güçlendirme ile hizmet kalitesi arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Lin, Wu and Ling (2017: 411) tarafından Çin'de 53 adet konaklama ve turizm işletmelerinde 1566 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel, bireysel ve departman bazında güçlendirme uygulamaları ile sunulan hizmet kalitesi arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada örgütsel güçlendirme ikliminin bireylerin psikolojik güçlenmelerini olumlu yönde etkilediği ve bu durumun bölümün ve çalışanın hizmet kalitesinde artışa neden olduğunu belirtilmişlerdir.

Ülkemizde turizm ve otel işletmelerinde güçlendirme üzerine yapılan çalışma sonuçlarından bazıları ise şu şekildedir.

Zencir (2004) Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin bir liderlik modeli olarak konaklama işletmelerince uygunluğunu ortaya koyma amaçlı yaptığı çalışmada, işletmelerin ve işletme yöneticilerin konuya ilişkin değerlendirmeleri anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda personel güçlendirme uygulamalarının otel işletmeleri için uygun bir yönetsel yaklaşım olduğu ve yöneticilerin de güçlendirme anlayışını destekledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin, eğitim ve geliştirme, yönetime katılma, karar verme yetkisinin verilmesi, risk almalarını destekleme ve bilgi paylaşımı gibi güçlendirme unsurlarına olumlu baktıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin (2007) personel güçlendirmenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini Ege bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otellerde araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre, güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür.

Seçgin (2007) Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanlarla yüz yüze yapılan anket çalışması ile otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının işlevselliğini incelenmiştir. Sonuç olarak, personel güçlendirme uygulamalarına gereken önemin verilmediği görülmüştür. Bu noktada otel

yöneticilerine güçlendirme uygulamalarının kendilerine sağlayacağı faydalar anlatılmıştır. Bu kapsamda yöneticilere yetki ve sorumluluklarını devrettiğinde otoritelerini yitirmeyecekleri; aksine her işe koşmak yerine astlarını kontrol etmesi ve onlara rehberlik yapmasının kendilerine zaman kazandıracığı vurgulanmıştır. Araştırmadaki diğer bir çıkarım da, yönetici ve çalışanların güçlendirme uygulamaları hakkında daha fazla bilgilendirilmesi gerektiğidir.

Öğüt, Aygen ve Demirsel (2007) Antalya ili ve çevresinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerle yaptıkları çalışmada, bulgular, yöneticilerin yenilikçi süreçler açısından personelin güçlendirilmesine önem verdiklerini ve yenilikçi örgüt anlayışına sahip hizmet işletmelerinin yalın örgüt yapılarını tercih ettikleri belirtilmiştir. Ayrıca müşterilerle yüzyüze ilişkilerin yoğun yaşandığı ön cephe birimlerinde çalışanların özellikle güçlendirildikleri gözlenmiştir. Güçlendirme uygulamaları sayesinde, hizmet anında kararların daha çabuk alındığı, yetki ve sorumlulukların çalışanlar arasında dengeli bir biçimde dağıtıldığı ve konukların beklenti ve isteklerinin daha hızlı bir şekilde karşılandığı tespit edilmiştir.

Hacımustafaoğlu (2008) Nevşehir de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmaları ile bireysel yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına karşın, etki, seçim ve yetkinlik boyutları ile bireysel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların yaptıkları işlerde kendilerini yeterli görmeleri ve yaptıkları işlere ilişkin etki düzeyleri ile bireysel yaratıcılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve işlerini özgürce ve bağımsız bir şekilde yapabilme dereceleri arttıkça bireysel yaratıcılıklarının anlamlı bir şekilde artış gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada yetki ve otonomiye sahip çalışanların kendilerini yaptıkları işin sahibi gibi görmelerinden dolayı her konuyu üstlerine sormak yerine, kendileri

kararlar alarak müşteri beklentilerine cevap verme noktasında daha yetkin davranabildikleri vurgulanmıştır.

Pelit (2008) tarafından Türkiye'nin 7 bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki toplam 1854 işgören üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, işgörenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarının, davranışsal güçlendirme algılamalarından daha olumlu olduğu ve işgörenlerin gerek psikolojik ve davranışsal, gerekse bir bütün olarak güçlendirme algılamalarının, hem genel itibari ile hem de çalıştıkları otel işletmelerinin konumlarına göre (şehir/sayfiye) farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmadaki diğer önemli bir sonuçta, psikolojik ve davranışsal güçlendirmenin, işgörenlerin iş doyumları üzerinde olumlu yönde önemli etkisi olduğu sonucudur.

Güzel, Tükeltürk ve Özkul (2008) Akdeniz bölgesindeki 24 otelde 96 otel yöneticisi 305 otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, yönetici konumundaki çalışanların personel güçlendirmenin önemini ve uygulanmasının gerekliliğini kavramış oldukları ve çalışanların da güçlendirme uygulamaları ile birlikte kendilerini daha fazla geliştirebildikleri ve işletme stratejisini daha iyi kavrayabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Demir (2010) İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirme ile iş tatminini arasındaki ilişki ortaya koyma amaçlı yaptığı çalışmada; personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu ve pozitif yönde etkisi olduğu ve personel güçlendirmenin otel işletmelerinde iş tatminini arttırdığını saptanmıştır.

Koç, Boylu ve Alkış (2010) Antalya ve Muğla illerinde faaliyetlerini sürdüren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen uygulamada, işgörenlerin güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.



Aslan (2010) Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı bu çalışmada. Personel güçlendirme boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle tükenmişlik alt boyutlarından düşük kişisel başarı hissini önlenmesinde personel güçlendirme uygulamalarının etkisinin yüksek seviyede olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Çağlar (2011) Çalışanları güçlendirmenin, güçlenme aracılığıyla işe tutkunluğa etkisinde liderlik tarzları ve çalışma amaçlarının rolünü belirlemek amacıyla İstanbul ve Antalya’da bulunan 26 otel çalışanı üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, geliştirici liderliğin işe tutkunluk üzerinde etkili olduğu; işe tutkunluğun açıklanmasında, güçlenmenin sadece anlam/yetenlik boyutlarının etkili olduğu etki ve özerklik faktörlerinin açıklayıcı etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcılar yaptıkları işi anlamlı buluyor ve bu işi yapacak beceriye sahip olduklarına inanıyorlar ise işe tutkunluk düzeylerinin artacağını belirtmektedirler. Çalışmanın diğer bir sonucu da çalışma amaçlarının işe tutkunluk üzerinde etkili bir değişken olduğudur. Kendisini güçlenmiş hissedene bireyin çalışma amacına göre işe tutkun olma düzeyinin farklılık göstereceği belirtilmiştir.

Tekin ve Köksal (2012) Antalya’nın Lara ve Kundu bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin alt ve orta kademe çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun da yönetsel güven ve örgüt kültürü üzerinde doğrudan ve pozitif etkiye sahip olduğu, iş memnuniyeti üzerinde ise sadece özerkliğin önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Aras (2013) Antalya ili, Kemer ilçesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde güçlendirici liderlik yaklaşımının uygulanma oranının tespiti ve şayet uygulanıyorsa, uygulanma derecesi ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Çalışanlara güçlendirici liderlik davranışlarının yeterli seviyede uygulandığı sonucuna varılmıştır. Yapılan bu

çalışmada ayrıca, müşteri işgören iletişiminin yoğun yaşandığı birimlerde ve özellikle önbüro bölümünde güçlendirmenin uygulandığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların kişisel özellikleri ile güçlendirme algılamaları arasındaki ilişkide, önlisans ve lisans eğitime sahip olmanın, mesleki tecrübenin, yabancı dil bilgisi ve hizmet içi eğitimlere katılımın güçlendirme algısı açısından oldukça önemli faktörler olduğu ortaya konulmuştur.

Erol (2013) Ankara ilinde bulunan toplam 16 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde 410 işgören üzerinde yapılan çalışmada işgören güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmada güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılarının demografik değişkenler açısından elde edilen verilere bakıldığında; cinsiyet değişkeni açısından örgütsel bağlılık ve işgören güçlendirme algıları farklılık göstermemesine karşın yaş, eğitim, departman, çalışma yılı, pozisyon gibi demografik değişkenler arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Yiyecek içecek bölümlerinde çalışan işgörenlerin güçlendirme algı düzeylerinde bir farklılık olmasa da örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşük çıkmıştır. Bunun sebebi olarak bölümün daha hareketli ve stresli olması belirtilmiştir.

Avcı ve Ulu (2014). İstanbul'da faaliyet gösteren seyahat acentelerinin çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirmenin, anlam ve özerklik boyutlarının inovasyon değişkeninin uygulama ve örgütsel destek boyutları ile pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Karakaş ve Serçek (2014) Mardin ve Diyarbakır illerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin 234 otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların güçlendirme algısına ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğunu ve çalışanların güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özer, Ergün ve Okatan (2015) İstanbul'da e faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları örneklemini üzerinde yaptığı araştırmada; İstanbul Otelcilik Sektörü'nde davranışsal ve psikolojik güçlendirme uygulamalarının mevcutlu olduğu ve işgörenleri güçlendirmenin içsel ve dışsal iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İlgili yazında farklı sektörlerde ve farklı yönetim yaklaşımları ile personel güçlendirme konusu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok çalışma sonucu bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir.

Örgütlerin sosyo-yapısal özellikleri ve güçlendirme arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalarda; Altındış ve Özutku (2011) sosyo-politik destek ve bilgiye erişimin psikolojik güçlendirme algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu, rol belirsizliği, kaynaklara erişim ve iş birikimi iklimi değişkenlerin anlamlı bir etkisinin olmadığı; Çalışkan (2011) iletişim ve işyeri arkadaşlıklarının çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının gelişimine katkı sağladığı; Çöl (2006) bilgiye erişimin güçlendirme algılarının en önemli belirleyicisi olduğu ve diğer değişkenlerle güçlendirme arasında kısmi etkilerin bulunduğunu; Ceylan, Çöl ve Gül, (2005) rol belirsizliği, kaynaklara erişim ve bilgiye erişimin yapılan işe anlam kazandıran yapısal özellikler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Lider yaklaşımları ve güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik Arslantaş (2007) güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu; Bolat vd., (2009a) güçlendirici lider davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu; Çavuş ve Demir (2010) değişim odaklı liderliğin çalışanların, güçlenmesini sağlayan bir liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Safari, Haghighi, Rastegar and Jamshidi (2011: 1147) psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı ilişkiler olduğu

sonucuna ulaşmıştır. Eyiusta (2015) işgörenlerin güçlendirme algıları ile iş tatminleri ve işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu; Sarmiento, Laschinger and Iwasiw (2004: 135) sağlık sektöründe hemşire eğitimcileri üzerinde yaptığı araştırmada daha yüksek yapısal güçlendirme uygulamalarının daha az tükenmişlik duygusuna ve daha fazla iş tatmini duygusuna neden olduğunu; Tolay vd., (2012) yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirme, üzerinde doğrudan iş doyumunu ile psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak pozitif yönde etkisi olduğu, psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ve duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yapılan pek çok çalışmada personel güçlendirmenin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Fulford and Enz, 1995; Erstad, 1997; Spreitzer et al., 1997; Jun and Lee, 2000; Nelson et al., 2001; Hechanova et al., 2006; Pekdemir vd., 2006; Bordin et al., 2007; Kuo et al., 2007; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Çalışkan ve Hazır, 2012; Kitapçı vd., 2013). Kirkman and Rosen (1999) takımın güçlendirme algısının örgütsel bağlılığa pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yapılan çalışmalarda iş çevresini güçlendirmenin iş doyumunu, örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği ve personel devir hızını düşürdüğü belirlenmiştir (Sigler and Pearson, 2000; Laschinger et al., 2009; Cicolini et al, 2013; Yang et al., 2013; Laschinger et al., 2014'den akt Er ve Altuntaş, 2014: 157).

Karahan ve Yılmaz, (2010) psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının takım performansı üzerinde pozitif yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gümüşlüoğlu ve Aygün (2010) çalışanların güçlendirme algısının işe bağlılık, örgüte ve lidere bağlılıkta önemli bir belirleyici etmen olduğu; Yürür ve Demir (2011) çalışanların örgütsel adalet algıları ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında karşılıklı ve güçlü ilişkiler olduğu; Yücel ve Demirel (2012) psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği; Özel (2013) mekanik örgüt yapıları ile davranışsal güçlendirme, organik örgüt yapıları ile psikolojik güçlendirme arasında olumlu ve pozitif ilişkilerin olduğu; Kitapçı vd., (2013: 49) psikolojik güçlendirmenin

boyutlarından anlam boyutunun kamu ve özel sektörde çalışanların iş tatmini pozitif, işten ayrılma niyetini ise negatif bir biçimde etkilediği, etki boyutunun kamu sektöründe iş tatmini ve işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği, otonomi boyutunun, özel sektörde işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği, yetkinlik boyutunun ise hiçbir ilişkide anlamlı çıkmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Regan, Laschinger and Wong (2016: 54) tarafından Kanada’da sağlık sektöründe hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, davranışsal güçlendirme uygulamalarının, otantik liderliğin ve profesyonel hemşirelik uygulama ortamının, meslekler arası işbirliğini geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

## **2.2. İşgören Performansı**

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve ekonomik koşullar nedeniyle işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek ve katma değer yaratarak işletme performansını arttırmak işletme başarısı açısından önemli hale gelmiştir. Bu kapsamda gerek işletme performansı gerekse bireysel performansın artırılabilmesi amacıyla işletmelerin üretim araçlarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Öte yandan bu araçlar içerisinde özellikle insan gücünün önemi verimlilik artışı ve rekabet üstünlüğü sağlama açısından daha da ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel başarımın artırılmasının, çalışanların bireysel performans ve başarısına bağlı olduğu unutulmamalıdır (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 236). Bu anlamda örgütler, çalışanlarının davranışlarını kontrol altında tutarak onların etkinliklerini ve dolayısıyla örgütsel etkinliği arttırmak gayreti içindedirler. Örgütsel başarı ve verimliliğin temel bileşenleri olan örgütsel ve bireysel performansın artışı üzerinde pek çok yönetsel ve bireysel faktörler etkili olmaktadır (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 134). Örneğin işgörenlerin iş tatmin düzeyleri, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, güven, örgütsel bağlılık, yönetici davranışları, kişisel ve organizasyonel özellik ve amaçlar vb. pek çok faktör işgören performansı üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla örgüt yönetimleri çalışanların bireysel performansları üzerinde olumlu ya da olumsuz

etki yaratan faktörleri tespit edip performansı artırıcı etmenleri optimize ederek örgüt yapısı içerisinde yer almalarını sağlamaları gerekmektedir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 106). İşyerinde bireysel performansı geliştirmeye yönelik işletmelerde rol ve beklentilerin netleştirilmesi, eğitim ve geliştirme, iş zenginleştirilmesi, performans geribildirim vb. sayısız birçok strateji uygulanabilmektedir. Fakat ilgili yazıda, bireysel performansı sürekli olarak yönetmeye ve geliştirmeye yarayan en önemli araçlardan bir tanesinin, işletmelerde etkin bir şekilde yürütülecek olan performans değerlendirme sistemlerinin olduğu düşünülmektedir.

Bu açıklamalar eşliğinde işgücü verimliliği ve işgören performansı konusu otel işletmeleri açısından ele alındığında ise, hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe yüz yüze olması nedeniyle işgücünün önemi diğer sektörlere göre daha fazla önem arz ettiği kuşkusuzdur. Çünkü, otel işletmelerinde ürün ve hizmet kalitesini büyük ölçüde “insan” belirlemektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları, kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ve iş performans düzeyleri işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Diğer yandan konaklama işletmelerinde toplam giderlerin büyük bir bölümünün işgücüne ödenen ücretler ve buna ilişkin giderlerden oluştuğu bilinmektedir. Bu bakımdan da ele alındığında, işgücü performansının en üst düzeyde olması konaklama işletmeleri için işgören performansını önemini vurgulamaktadır (Cengiz, 2008: 72). Bir işletme, ancak o işletmede çalışan işgörenlerin sergiledikleri performans kadar başarılı olabilecektir. Bu anlamda bir bütün olarak işletme başarıdan söz edebilmek için örgüt yönetimlerinin çalışanların bireysel performanslarını artırıcı yönetsel uygulamalara gerekli önemi vermeleri gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu da çalışanların yaptığı iş ile ilgili kişisel bilgi, eğitim ve deneyimlerini ortaya koyabilecekleri, kararlara katılıp uygulama imkanlarına sahip olabilecekleri bir çalışma ortamının hazırlanması ile mümkün olacaktır (Yatkın, 2009: 139). Bu anlayışa paralel olarak, çalışanların güçlendirilmesi örgüt çalışanlarının verimliliği ve iş performansı açısından üzerinde önemle durulması gereken konular olduğu düşünülmektedir (Beğenirbaş

ve Turgut, 2014: 134). Bu kapsamda yapılan bu araştırmada çalışanlara işi ile ilgili yetki ve g dağılımmı içeren ve kararlara katılım ve kullanma yetkisi verilerek güçlendirilen işgörenlerin iş performansının artacağı ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı varsayılmaktadır. Nitekim ilgili yazında güçlendirilmiş çalışanların iş ve meslek memnuniyetleri (Bowen and Lawler, 1992; Spreitzer, et al., 1997), örgütsel bağlılık (Rariq and Ahmed, 1998), işte kalma eğilimi ve iş yükü (Spreitzer, et al., 1997), ve müşteri odaklı davranışlar (Juddy, 2003; Peccei and Rosenthal, 2001) konusunda daha pozitif tutumlara sahip oldukları belirlenmiştir (Barrutia, et al., 2009: 42). Güçlendirmenin aynı zamanda yenilikci performans boyutuyla (Bowen and Lawler, 1992; Spreitzer, 1995), sözlü iletişim yeteneği (Bowen and Lawler, 1992), müşteri isteklerine hızlı cevap (Bowen and Lawler, 1992), alışanların etkinliği (Rariq and Ahmed, 1998; Spreitzer, et al., 1997), çalışan verimliliği (Koberg, et al., 1999) ve birimlerin çalışma sonuçları (Seibert, et al., 2004) üzerinde pozitif yönde etkilerinin olması, güçlendirmenin daha yüksek bireysel iş performansına sebep olabileceğini işaret etmektedir (Barrutia, et al., 2009: 42). Diğer yandan güçlendirme ile işgörenlerin iş performansı ve boyutları arasındaki ilişkilerin direkt olarak ortaya konulduğu çalışma sayısının azlığı bu iki değişken arasındaki direkt ilişkilerin ortaya konulması gerekliliğini de ortaya çıkartmaktadır. Bu amaçla çalışmanın bu bölümünde işgören performansı ve performans değerleme yöntemleri hakkında bilgiler verilerek personel güçlendirme ile işgören performansı arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

### **2.2.1. İşgören Performansı Kavramı ve önemi**

Örgütler, insanların tek başlarına gerekleştirmeyecekleri amaçlarını gerçekleştirmek için kurdukları sosyal sistemdirler (Onay, 2011: 590). Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışıp, belirledikleri amaçlara, hedeflere ve başarılı iş sonuçlarına ulaşabilmelerinde sahip oldukları insan kaynağının performans düzeyi büyük önem taşımaktadır (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 137). Bu anlamda, örgütlerde hedeflenen amaç ve hedeflere ulaşmak için yüksek performansla sahip

çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. Ancak günümüzde örgütlerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri de, çalışanların kendilerine verilen görevleri ne ölçüde başarabildiklerinin ya da sahip oldukları yeteneklerin ne ölçüde olduğunun belirlenmesi sorunudur. Belirsizliğe neden olan bu durum günümüzde özellikle işgören performansı kavramının ve değerlemesinin hızla önem kazanmasına neden olmuştur (Bayram, 2006: 47). Çünkü işletmelerde gerçek verimliliğe ulaşmada en önemli faktörün, mevcut işgücünün mümkün olan en etkin bir şekilde kullanılması ve yönlendirilmesiyle mümkün olacağı gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda performans konusu örgütler tarafından sürekli değerlendirmeye tabi tutularak geliştirilmesine ve yönlendirilmesine ihtiyaç duyulan örgütsel bir davranış olarak ele alınmakla birlikte insan kaynakları yönetiminde de önemli bir konu olarak incelenmektedir (Motowidlo, 2003'den akt. Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 137).

Performans kelimesi, Fransızca kökenli bir kavram olup, Türkçe karşılığı, edim ve başarıdır ve temelde başarıyı tanımlamak için kullanılmaktadır. Ancak performans kavramının farklı süreçleri içermesi ve bir çok boyut ile ele alınması ilgili kavrama yönelik farklı isimlerin ve tanımlamaların yapılmasına neden olmaktadır. Örneğin örgüt performansı, işletme performansı, iş performansı ve bireysel performans şeklinde ele alınarak tanımlandığını görmekteyiz (Çalık, 2003: 7; Özdemir, 2007: 3). Diğer yandan, insan kaynakları yönetiminde performans kavramı, bireysel veya ekipsel başarı anlamına karşılık gelirken (Akgeyik, 2012: 166) işletme kültüründe ise, bir işi yapan birey ya da işletmenin belirlenen bir işin icra edilmesiyle amaçlanan hedefe nitel ve nicel anlamda ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Ayanoğlu, Atan ve Beylik, 2010: 44). Niteliksel performans, örgütün sahip olduğu kültür, insan kaynakları ve soyut çıktılar ile ilgili olup çalışan ve müşteri tatmini, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri kapsarken, niceliksel performans, daha çok pazarlama ve finansal başarıya yönelik ciro, pazar payı ve kârlılık artışı gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005: 176).



İlgili yazında performans kavramına yönelik yapılan tanımlamalardan bazıları ise şu şekildedir. Sözlük anlamı olarak performans, “yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir”. İşlevsel açıdan ele alındığında ise, bir görev için önceden belirlenmiş standartlara ve o görev için belirlenen amaçlara ulaşma oranını ifade etmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 57). Diğer bir tanıma göre performans “bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde o işle amaçlanan ve planlanan hedefe ne kadar varabildiğinin belirlenmesi olarak tanımlanmıştır (Arslantürk, 2009: 21). Bir başka tanıma göre performans, “örgütün amaçlarına katkıda bulunmak amacıyla bireyin kendi kontrolünde gerçekleştirdiği faaliyet ve davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Rotundo and Sackett, 2002: 66). Bayram (2006: 489) ise performansı, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, ya da bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde” özetlenebileceğini belirtmiştir. Öte yandan ilgili yazında performans konusunun işletme, takım ve işgörenler boyutları ile ele alınıp açıklamaların yapıldığı görülmektedir. İşletme performansı, işletmelerin geçmişte gösterdikleri etkinlikleri göz önüne bulundurarak stratejik olarak planlanan hedef ve amaçlara bölüm ya da işletme bazında ne derece ulaşıldığına ilişkin performansı; takım performansı ise benzer şekilde belirli görevler için oluşturulan takımların belirlenen hedefe ne ölçüde ulaştıklarını göstermektedir (Aslantürk, 2015: 28-31). Birey performansı ise, bir bireyin bir iş ile ilgili kendisi için belirlenen hedef ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütler açısından yüksek bireysel performans öncelikli öneme sahiptir. Çünkü bir örgüt ancak çalışanlarının gösterdiği performans oranında başarılı olabilecektir (Çöl, 2008: 38). Dolayısıyla örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip oldukları insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanılmasına olanak sağlayacak ve onların bireysel performansını artıracak yönetsel uygulamalara ve örgütsel yapılanmalara önem verilmeleri gerekmektedir.

Diğer yandan ilgili yazında işletme performansına ilişkin boyutları Kueng and Krahn (1999: 153) yenilik boyutu, finansal boyut, müşterilerle ilgili boyut, çalışanlarla ilgili boyut ve toplumsal boyut olmak üzere beş boyutta incelerken, Robinson, Anumba, Carrillo, Al-Ghassani. (2005: 6-8) işletme performansını finansal ve finansal olmayan boyutlar şeklinde ele alıp her iki performans türünün, işletme büyüklüğü (çalışan sayısı), işletme faaliyetleri (ürün ve toplumsal) üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır. Bu sınıflandırmalardan yola çıkarak performans konusunun genellikle; çalışan, tüketici, finansal, örgütsel ve toplumsal boyutlarıyla ele alınıp açıklanmaya çalışıldığını söyleyebiliriz. Yapılan bu araştırmada performans kavramı ilgili yazında bireysel performans iş performansı ya da çalışan performansı olarak da adlandırılan yönüyle ele alınarak açıklanacaktır. Bu anlamda çalışanların iş performansı ve boyutlarına ilişkin açıklamalara geçmeden önce farklı yazarlar tarafından iş performansına ilişkin yapılan tanımlamalardan bazılarını yer vermek faydalı olacaktır. Rotundo and Sackett (2002: 66) iş performansını, “bireylerin idaresinde olan ve örgütün hedef ve amaçlarına katkıda bulunan faaliyet ve davranışlar”; Özgen, Öztürk ve Yalçın (2002: 209) “bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar“; Doğan ve Özdevecioğlu (2009: 171) “çalışanın üstlendiği görevi, işletmenin gayelerine ulaşması için önceden tespit edilmiş sınırlar dahilinde ve iş şartlarına uygun şekilde ifa etmesi” Bingöl (2003: 273) ise “önceden belirlenmiş kurallar dâhilinde çalışanın bir işi yerine getirmesi veya kendisinden beklenen belli bir davranışı sergilemesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kapsamda iş performansı, bir görevin önceden belirlenen standartlar çerçevesinde yerine getirilmesi için yapılan çabaların tümü olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2007: 3).

İşletmelerde adil ve işe uygun ölçütler dahilinde oluşturulan bireysel performans değerlendirme sistemlerinin varlığı, çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu yönde etkiler yaratmakta ve beraberinde işletme performansını artırıcı bir etkiye sahip olmaktadır (Aslantürk, 2015: 32). Bu anlamda işgörenlerin performans düzeyleri ile işletmenin örgütsel performansı ve rekabet gücü elde

etmesi arasında karşılıklı etkileşimin olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılmasına yönelik yürütülen performans değerlendirme faaliyetleri aynı zamanda örgüt performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir. Öte yandan işgörenlerin yüksek performans göstermeleri sadece kişinin bilgi, beceri ve çabası ile ilgili bir sonuç değildir. Performans artışı aynı zamanda işletme yönetiminin bu çabayı arttıracak ortam ve koşulları desteklemesine bağlıdır (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 235). Bu nedenle işletmelerde işgörenlerin performanslarını artırmaya yönelik, yönetsel ve fiziksel koşulların sağlanmasına gerekli önemin verilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için tüm çalışanların yüksek performans sergilemesi büyük önem taşımaktadır (Onay, Süslü ve Kılıcı, 2011: 152). Performansı yüksek seviyede olan çalışanlar, örgüt performansının artmasını sağlarken bu durum aynı zamanda işletmenin rekabet gücünün de artmasına doğrudan etki sağlamaktadır. Bu anlamda iş performansının işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmede ve korumada önemli göstergelerden biri olduğunu söyleyebiliriz (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 2). Aksi durum düşük çalışan performansı işletmelerin karlılığında ve başarısında olumsuz etkilere neden olacaktır. Diğer yandan işletme performansını açıklayan bir faktör olarak görülen iş performansı çalışanın ne kadar iyi performans gösterdiğinin derecelendirilmesidir (Jawahar and Raghavendra, 2011: 175). Ayrıca işgören performansı kavramı; çalışanların sadece işe yönelik görevlerini değil aynı zamanda iş tanımında yer almasa bile işe yönelik olmayan gönüllü davranışların da kapsayan bir kavramdır. Bu davranışlara örnek olarak, takım çalışmasına yatkınlık, müşteri odaklılık, bireysel disiplin, işletme kural ve prosedürlerine uyum gösterme ve yardımseverlik sayılabilir (Barutçugil, 2002: 47). Diğer bir ifade ile bağlamsal performans olarak da adlandırılan bu davranışlar genel iş performansı alanı içerisinde ayrıca değerlendirilmesi gereken davranışlardır.

İlgili yazında çalışanların iş performansını belirleyen üç unsurdan bahsedilmektedir. Bunlar, odaklanma, yetkinlik ve adanmadır. Odaklanma ile

çalışanın yaptığı işi sahiplenmesi ve kendisini vermesi, yetkinlik ile çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceri, adanma ile örgüt ve çalışan amaçları arasındaki uyum kasdetilmektedir. Bu anlamda yüksek işgören performansının elde edilebilmesi için yönetimin bu üç unsuru birlikte ele alarak hangisinin ne zaman ve ne kadar gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaşması gerekmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 137). Diğer yandan işletmelerin sahip olduğu performans yönetim sistemleri, örgütsel hedeflerin ne düzeyde gerçekleştiğinin belirlenmesinde ve çalışanların bu sonuçlar üzerindeki rollerinin ortaya konulmasında önemli bir ölçüt görevi görmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). Çünkü her bir çalışanın performansının toplamı o örgütün toplam iş performansını ortaya koymaktadır. Bu nedenle işletmeler kurumsal performansı artırma amacıyla son dönemlerde performans yönetim sistemlerine gerekli özeni göstermekte ve işletme yapısına uygun performans değerlendirme yöntemleri kurma çabasındalardır (Erdoğan ve Şeneldir, 2009: 130). Bir örgütü sahip olduğu işgücü kaynağının yüksek performansa sahip olması hem örgütlere hem de çalışanlara önemli avantajlar sağlamaktadır. Örneğin örgütler ekonomik ve sosyal amaçlarına ulaşırken, yüksek performansa sahip çalışanlar etkin bir performans değerlendirme sonucunda maddi ve manevi ödüller kazanarak terfi ve yerlerini garantileme noktasında büyük avantajlar elde ederek kendi amaçlarına ulaşmaktadırlar (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 113).

Sonuç olarak yüksek işgören performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicisidir. Bu nedenle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılması, örgütlerin öncelikli amaçları arasında olması gerekmektedir. Bu noktada en önemli görev örgüt yönetimlerine düşmektedir. Yöneticilerin çalışanların işlerini anlamlı bulacakları ve işleri üzerinde etkin bir kontrole sahip olabilecekleri ortamları yaratması ve yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri desteklemeleri bireysel performans üzerinde olumlu katkılara neden olacaktır.

### 2.2.2. İşgören Performansı Boyutları

İlgili yazında iş performansı kavramının alanına ve içeriğine yönelik yapılan açıklamalar incelendiğinde genel olarak performans kavramının; görev performansı (Befort and Hatstrup, 2003: 18; Jawahar and Carr, 2006: 332); bağlamsal performans (Motowildo et al., 1997: 82; Befort and Hatstrup, 2003: 20); yenilikçi performans (Scott and Bruce, 1994:583; Janssen, 2003: 348); vatandaşlık performansı (Organ, 1988) zarar verici verimsiz performans (counterproductive) ve ekstra rol performansı olarak boyutlandırıldığını görmekteyiz (Rotundo et al., 2002: 66). Bu noktada görev performansı bir işin yerine getirilmesi gereken temel sorumlulukları (Jawahar and Carr, 2007: 331-332), bağlamsal performans, ekstra rol performansı ve vatandaşlık performansı ise, çalışanın örgütteki sosyal ve psikolojik ortama katkı sağlamak amacıyla iş tanımında yer alması dahi göstermiş olduğu gönüllü davranışları (Rotundo et al., 2002: 67), yenilikçi performans, çalışanın işi ile ilgili yaratıcı ve yenilikçi davranışlarını (Onay, 2011: 591), verimsiz performans ise düşük verimlilik ve buna neden olan faktörleri kapsamaktadır. Ancak ilgili yazında performansın çok boyutlu bir yapı olduğu genel kabul görmesine karşın teori ve uygulama açısından en yaygın olarak bahsedilen ve ilgi gören performans boyutları “görev performansı” ve “bağlamsal performans” (Borman and Motowildo, 1993: 72; Van Scotter, 2000: 79; Rotundo and Sackett, 2002: 67; Befort and Hatstrup, 2003: 17; Jawahar and Carr, 2007: 330; Tuuli and Rowlinson, 2009:1336; Akdoğan vd., 2009: 380; Onay, 2011:590; Çayırağası ve Özpolat, 2013: 91; Bağcı, 2014: 61). Bir örgütte iş performansının doğası; örgütün amaç ve misyonuna ve bu misyonu gerçekleştirmek için hangi tür davranışların örgüt için daha değerli olduğu inancına bağlıdır. Bu nedenle araştırmacılar görev ve bağlamsal performansın genel performans üzerindeki ağırlığının bilinmesinin, insan kaynakları kararlarının formulize etmek için önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalar iki farklı performans boyutunun genel performans üzerinde farklı ağırlıklara sahip olduğunu göstermiştir (Befort and Hatstrup, 2003: 18). Yapılan bu çalışmada da performans

kavramı bu iki boyutta ele alınarak güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

İlgili yazında örgütlerdeki etkin performansa katkıda bulunan faktörleri belirlemeye ilişkin pek çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Çalışmalara kısaca göz atacak olursak, yazın taramasında iş performansı kavramının önceleri görev performansı adı altında tek boyutta ele alınıp değerlendirilirken, sonraları performansın tek boyutla açıklanamayacağı ve farklı boyutları içerdiğine ilişkin çalışmaların yapıldığını görmekteyiz. Bu anlamada, 1990'ların başı ve ortasındaki araştırmalarının bir kısmının görevle ilgili konulara odaklanırken, batı yönetim yazınında, görev ve bağlamsal performansın katkısına ağırlık veren çalışmaların olduğu görülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, çalışanların örgüte yaptıkları tüm katkılarının, görev ve bağlamsal performans boyutları olmak üzere iki faktör açısından değerlendirilmesi gerektiğini ispatlamaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59). Örneğin bu konuda ilk çalışmayı yapan Borman and Motowidlo (1993) görev performansının daha da ötesinde davranış kalıplarını dahil ederek yaptığı araştırmada, görev ve bağlamsal performans arasındaki ayrımı tespit etmişlerdir. Sonrasında ise Motowidlo ve Van Scotter (1994: 475) Borman and Motowidlo (1993)'nin yaptığı ayrımı test etmek amacıyla Amerikan Hava Kuvvetleri'nde çalışan 421 teknik çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, görev ve bağlamsal performansın genel performans üzerinde bağımsız etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Motowidlo and Van Scotter, 1994: 475). Çalışmada ayrıca iş deneyimi ve tecrübe ile görev performansı arasında, kişilik ile bağlamsal performans arasında daha yüksek ilişkilerin olduğu ortaya konulmuştur. Diğer bir ifade ile tecrübe ve ustalık görev performansını belirlerken, örgüte sosyal katkılar sağlayan kişilik özelliklerinin bağlamsal performans ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Konuyla ilgili olarak Arvey and Murphy (1998) bilişsel yeteneğin daha çok görev performansını, kişilik özelliklerinin ise bağlamsal performansı açıklamada daha etkili olduğunu belirterek bu ayrımı desteklemiştir (Arvey and Murphy'nin 1998'den akt. Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59). Benzer şekilde Van Scotter (2000:79)'in 1992 de 419 yönetici ve 1993'de 991 A.B.D. hava kuvvetleri

mekaniğinde çalışan yöneticilerin görüşlerini aldığı çalışmada, elde edilen sonuçlar, Borman and Motowidlo (1993) ve Motowidlo ve Van Scotter (1994: 475)'in ortaya koyduğu görev ve bağlamsal performans arasındaki ayrımı desteklemektedir. Ayrıca yapılan çalışmada görev ve bağlamsal performansın her birinin, işgören devri ve iş tatmini üzerinde farklı etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Borman ve Motowidlo (1997: 99) ise, denetçiler üzerinde yaptığı bir çalışmada genel performansı açıklamada her iki boyutun eşit ağırlıkta etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bu sonuçlar, işgörenden genel iş performansının tüm yönüyle ortaya konulabilmesi için, görev ve bağlamsal performans boyutlarının ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın izleyen kısmında her iki performans boyutuna ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### **2.2.2.1 Görev (Task) Performansı**

Performans boyutlarından ilki olan görev performansı çalışanların bir iş veya görevi yerine getirirken işe ilişkin önceden belirlenmiş ve iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili performans çıktısıdır. Diğer bir ifade ile bir işin gerektirdiği temel görev ve sorumlulukların başarımıdır (Rotundo and Sackett, 2002: 67). Befort and Hatrup, (2003: 11) görev performansını, bir örgütte ürün üretmek, mal satmak, envanter tutma veya hizmet sunmak gibi temel dönüşüm ve bakım faaliyetlerine katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlamıştır. Jawahar and Carr, (2007: 330) görev performansını resmi iş tanımı içinde, belirlenen bir işin yerine getirilmesi ile ilgili temel sorumluluklar ve bir işi diğer işlerden ayıran görevler olarak tanımlamıştır. Borman and Motowidlo (1993: 72) resmi olarak tanımlanan bir işin gereklerini yerine getirmek ve böylece örgütün teknik çekirdeğine (üretim faaliyetlerine) direkt olarak teknolojik süreçlere katılımı ile ya da dolaylı olarak mal ve hizmet sağlayarak katkıda bulunulan etkinlikler olarak tanımlamıştır. Örneğin satış elemanının, ürün bilgisi, satışı gerçekleştirme, organizasyon ve zaman yönetimi davranışları, bir itfaiyeci

için kurtarma işinin gerçekleştirilmesi, havalandırma işlemlerini uygulaması görev performansına örnek olarak verilebilir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Bir garson için örnek verecek olursak, restoranın ön hazırlıklarının yapılması, kuver atmak, sipariş almak, siparişleri doğru sırayla ve doğru zamanda uygun servis teknikleri kullanarak servis etmek ve hesap işlemlerini yürütmek yine görev performansı davranışları olarak değerlendirilebilir.

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009: 60) görev performansını; çalışanların iş tanımları içerisinde yer alan faaliyetleri içeren ve örgütün teknik çekirdeğine katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlamıştır. Araştırmacı aynı zamanda görev performansı davranışlarının her iş için farklılık göstereceğini ve görev performansı boyutunun, çalışanların iş bilgisinin ve ustalığının belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Bu açıklamalar görev performansı boyutu ile ilgili olarak, daha çok işin ustalık ve mesleki yönüyle ilgili olduğu ve işe yönelik değişiklik göstermeyen görev ve sorumlulukları içerdiği söylenebilir. Çalışanların görev performansının yüksek olmasında etkili olan unsurlar ise, açık bir şekilde tanımlanmış iş sorumluluklarının önceden belirlenmesi, çalışanın ahlaki ve kişisel özellikleri ve çalışma koşullarının elverişliliğidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59).

Çizelge 2.9'da farklı araştırmacıların genel performansın alanını belirlemek amacıyla yaptıkları açıklamaların özetleri verilmiştir (Rotundo and Sackett, (2002: 67).



Çizelge 2.9. Genel İş Performans Alanını Belirlemeye Yönelik Açıklamalar

Referans	Bileşenler/boyutlar	Açıklama
Katz & Kahn (1978)	Rol performansı Yenilikçi ve spontan davranışlar	Nitel ve nicel performans standartlarını karşılamak yada aşmak Yenilikçi davranışlar sergilemek
Murphy (1989)	Örgüte katılmak ve Kalmak Görev performansı Kişilerarası ilişkiler Tahrip edici davranışlar Kesintili (duruş) davranışlar	Düşük işgören devri ve devamsızlık Görev ve Sorumlulukların yerine getirilmesi İletişim kurma, işle ilgili bilgi alışverişinde bulunma Malzeme kullanımı ve kazalara karşı güvenlik ihlali Yasadışı faaliyetler , madde bağımlılığı
Campbell (1990)	İşe özel görev yeterliliği İşe özel olmayan yeterlilik İletişim yeterliliği (yazılı-sözlü) Çaba gösterme Kişisel disiplinin korunması Arkadaş ve takım performansını kolaylaştırmak Denetim ve liderlik Yönetim ve idare	Temel teknik görevler İşe özgü olmayan görevler Yazılı metin hazırlama ve sözlü sunum Olumsuz koşullarda çaba harcamaya isteklilik Olumsuz davranışlardan kaçınma (madde bağımlılığı) Çalışma arkadaşlarına yardım ve katılımı güçlendirme Etki, hedef koyma, ödüllendirme ve cezalandırma İnsanları ve kaynakları örgütleme, ilerlemeyi izleme, problem çözme
Borman & Motowidlo (1993)	Görev Performansı  Bağlamsal Performans	Resmi olarak tanımlanan işin gereklerini yerine getirmek ve böylece örgüte katkıda bulunmak. İşin bir parçası olmadığı halde isteğe bağlı olarak sosyal ve psikolojik çevreye katkılar sağlamak
Welbourne, Johnson, & Erez (1998)	İş Kariyer Yenilikçi davranışlar Takım Örgütasyon	İş tanımında belirtilen görevleri yerine getirmek İlerlemek için gerekli becerileri geliştirmek Yenilikçi davranışlar sergilemek Firma başarısı için takım çalışmasına özen göstermek Firma için önem arz eden konulara değer vermek

Kaynak: Rotundo, M. ve Sackett, P.R. (2002: 67) The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.

Çizelge 2.9 incelendiğinde genel performans alanlarının belirlenmesine yönelik yapılan açıklamalar, görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ayrımı destekler nitelikte ve her iki performansın içerikleri hakkında

bilgileri ortaya koymaktadır. Çalışanların göstereceği performans, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların gösterdiği davranış ve çabalar olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu davranış ve çabaların sadece işe yönelik ve iş tanımlarıyla sınırları belirlenmiş görev davranışları olarak algılanmaması gerekmektedir. Performans aynı zamanda doğrudan işe yönelik olmayan gönüllü bağlamsal performans davranışlarını da içermektedir. Dolayısıyla görev performansı daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgili iken bağlamsal performans örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı sağlayan gönüllü davranışları ifade etmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 60).

### **2.2.2.2. Bağlamsal (Contextual) Performans**

Bağlamsal performans, çalışanların daha çok örgütteki sosyal ortama sağladıkları gönüllü davranışları içermektedir. Örneğin, çalışanın örgüt içerisinde birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına yardımcı olması, örgütün belirlediği hedef ve amaçla ulaşılması yönünde ekstra gayret ve çaba sarf etmesi ve örgüt misyonu çerçevesinde belirlenen örgütsel kural ve prosedürlere uyması gibi davranışlar bağlamsal performansın alanını oluşturmaktadır (Borman and Motowidlo, 1997: 99; Goodman and 1999: 255; Belfort and Hatrup, 2003: 18; Jawahar and Carr, 2007: 330; Akdoğan vd., 2009: 380). Belfort and Hatrup, (2003: 17) bağlamsal performansı, örgütün kültür ve psikolojik iklimine katkıda bulunan gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile mal ve hizmet üretmek gibi dönüşüm ve bakım faaliyetlerinin yapıldığı iş ortamına katkıda bulunan davranışları içerdiğinden bahsetmişlerdir. Bu davranışlar, ekstra çalışma için gönüllü olma, coşkulu ve ısrarlı davranmak, örgütsel kural ve prosedürler izlemek ve örgütü desteklemek ve savunmak gibi davranışları içermektedir (Motowidlo and Schmit, 1999'den akt. Belfort and Hatrup, 2003: 17). Goodman and Svyantek (1999: 255) bağlamsal performansın, resmi olarak bir işin parçası olmayan eylemleri gerçekleştirmek için yapılan gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır ve bu davranışların; başkalarına yardım etme, kendi kişisel değerlerine uymasa da örgüt kural ve prosedürlerini izleyerek örgütsel amaç ve hedefleri desteklemek ve

çalıştığı birimin görev etkinliğini başarı ile tamamlaması için ekstra gayret göstermek gibi gönüllü eylemleri içerdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Jawahar and Carr (2007: 330) bağlamsal performansın resmi olarak bir işin parçası olan davranışların dışında iş aktivitelerinin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal ortamı destekleyen isteğe bağlı davranışları içerdiğini belirtmişlerdir. Bu noktada görev performansının belirlenen bir işin yerine getirilmesi ile ilgili bir konu olduğu (Akdoğan vd., 2009: 381), bağlamsal performansın ise, formel olarak işin bir parçası olmayan ancak örgüte ve görev performansına katkıda bulunan yardımlaşma ve işbirliği gibi gönüllü davranışları içeren davranışlar olduğu söylenebilir (Erdoğan, 2009: 167). Borman and Motowidlo (1993: 73) her iki performans türünün genel performans içerisinde farklı ağırlıkları içerdiğini ve bu nedenle her iki boyutun ayrılması gerektiğine ilişkin yaptığı çalışmada, bağlamsal performans davranışlarını şu şekilde belirlemiştir (Doğan, ve Özdevecioğlu, 2009: 173).

- Yapılan asıl işin resmi bir parçası olmasa bile gönüllü olarak farklı görev aktivitelerine katkıda bulunmak,
- Asıl iş faaliyetlerinin başarılı bir şekilde tamamlanması için ekstra çaba ve gayret gösterme istekliliği,
- Diğer çalışanlara yardım etmek ve işbirliği yapmak,
- Bireysel olarak katılmasa da, örgütsel kural ve politikalara uymak
- Örgütün amaç ve hedeflerini destekleme ve savunma davranışlarından oluşmaktadır.

Çizelge 2.10'da Borman and Motowidlo (1993) bağlamsal performans davranışı en az dört şekilde görev performansından ayrıldığını belirtmiştir. Çizelge 2.10'da bu farklılıklar verilmiştir (Goodman and Svyantek, 1999: 255)

## Çizelge 2.10. Görev ve Bağlamsal Performans Davranışları Arasındaki Farklılıklar

<b>Görev Performansı Davranışları</b>	<b>Bağlamsal Performans Davranışları</b>
Görev faaliyetleri doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün teknik işlevlerine katkıda bulunur.	Teknik işlerin gerçekleştirildiği, sosyal ve psikolojik ortamı desteklemektedir
Aynı örgüt içerisinde farklı işler için görev faaliyetleri farklılık göstermektedir.	Tüm işler için ortak davranışlardır
Görev davranışları resmi bir iş tanımının parçasıdır ve yapılan işler karşılığında ücret ödenir.	Resmi iş tanımlarında daha az yer alır
Görev davranışlarının tamamlanmasında, bilgi, yetenek ve beceri gibi insan nitelikleri önemli etkenlerdir.	Çalışanın gönüllüğü ve yatkınlığı esastır.

Kaynak: Goodman, S. A. & Svyantek, D.J. (1999:255). Person–organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, (55), 254-275.

Bağlamsal performansın genel performans içinde tanımlanması önemli bir unsurdur. Çünkü bağlamsal performans davranışları örgütün sosyal ve psikolojik ortamını şekillendirerek örgütlerin asıl iş konusu olan mal ve hizmetlerin üretimine (teknik çekirdeğe/işin özüne) katalizör etkisi yapmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Bu nedenle genel performans içerisinde her iki performans boyutuna ilişkin değerlendirilmelerin yapılması insan kaynakları uygulamaları (eğitim, işe alma, ödüllendirme, geribildirim vb.) açısından önemli ipuçları verecektir. Diğer yandan genel performans alanının belirlenmesine yönelik yapılan çalışmaların mevcudiyeti (Borman and Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 475; Arvey and Murphy'nin 1998) ve iş stresi (Motowidlo et al., 1986); personel seçimi (Borman et al., 1995; Campbell, 1990), örgütsel vatandaşlık davranışı (MacKenzie et al., 1991; Smith et al., 1983'den akt. Doğan, 2005:57) ve iş tatmini (Edwards et al., 2008; Ziegler, Hagen ve Diehl 2012; Funmilola, Sola and Olusola, 2013'den akt.Bağcı, 2014: 62) gibi pek çok değişken ile performans boyutları arasındaki ilişkilerin ortaya konulduğu çalışmaların mevcudiyeti genel performansın değerlendirilirken her iki boyut yönüyle değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan ilgili

yazında çalışanların gönüllü davranışları; bağlamsal performans, vatandaşlık performansı, ekstra rol davranışları ve kurumsal performans gibi kavramlarla açıklandığı görülmektedir. Bu anlamda performansın bu yönüyle açıklanmasına ilişkin yapılan çalışma örneklerinin özetleri çizelge 2. 11’de verilmiştir.

Çizelge 2.11. Vatandaşlık Performansı Alanını Belirlemeye Yönelik Çalışmalar

Referans	Bileşenler/boyutlar	Açıklama
Brief and Motowidlo (1986)	Sosyal örgütsel davranışlar	İş arkadaşlarına yardımcı olma, örgüt amaçları çerçevesinde tutarlı hizmet, müşterilere yardımcı olmak, örgütsel değer ve politikalara uymak, yönetsel ve idari uygulamalara öneri sunmak, işe ekstra çaba harcamak, geçici zorluklara rağmen örgütte kalma, örgütü olumlu temsil, iş arkadaşlarına yardımcı olma
Organ (1988)	Örgütsel vatandaşlık davranışları	Özgecilik/yardımseverlik, vicdanlılık Sportmenlik, Nezaket ve Sivil erdem
George and Brief (1992)	Örgütsel spontane davranışlar	İş arkadaşlarına yardımcı olma örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kendini geliştirme iyi niyetli olmak
Borman & Motowidlo (1993)	Görev Performansı Bağlamsal Performans	Resmi olarak tanımlanan işin gereklerini yerine getirmek ve böylece örgüte katkıda bulunmak. İşin bir parçası olmadığı halde isteğe bağlı olarak sosyal ve psikolojik çevreyekatkılar sağlamak
Van Dyne, Cummings and Bennett (1995)	Ekstra rol davranışları	Yardımlaşma ve işbirliği Teşvik edici yapıcı davranışlar Uygunsuz davranışı durdurmak için durum kritiği Eşit olmayan güç ve otorite

Kaynak: Rotundo, M. ve Sackett, P.R. (2002: 68) The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.

Çizelge 2.11. vatandaşlık performansının alanının belirlenmesine yönelik yapılan açıklamalar dikkatle incelendiğinde, işin teknik başarı boyutundan

ziyade çalışanların örgüt ve işleri ile ilgili konularda gönüllü davranışlara vurgu yapıldığı görülmektedir. Diğer yandan bağlamsal performansı konu edinen ve kapsamını belirlemeye yönelik yapılan çalışmaların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalardan esinlenerek yeniden yorumlanmasına yönelik çabalar olduğu ifade edilmektedir (Bağcı, 2014: 61). Bu bağlamda Borman ve Motowidlo (1993) bu çalışmalardan da yararlanarak bağlamsal performans kavramını geliştirerek iş performansının görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ancak ilgili literatürde Borman ve Motowidlo (1993) tarafından bağlamsal performans olarak kavramsallaştırılan gönüllü davranışların vatandaşlık performansı olarak da yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Bunun sebebi ise, Organ (1988) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışanların iş tanımlarında yer almayan ve gönüllülüğe dayanan fazladan rol davranışlarını içeriyor olmasıdır. Nitekim Organ (1988) örgütsel vatandaşlığı “biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bütün olarak örgütün fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı isteğe bağlı çalışan davranışlar” olarak tanımlamıştır ve örgütsel vatandaşlığı özgecilik(yardım severlik) vicdanlılık, sportmenlik(centilmenlik), nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Buna göre özgecilik, iş arkadaşları ile yardımlaşmayı; vicanlılık, kimse takip etmesede örgütsel kural ve prosedürlere uymayı; nezaket, ortaya çıkabilecek problemler ile ilgili arakaşlarını önceden ikaz etme ve bilgilendirmeyi; sivil erdem, alınan kararlara iştirak ve toplantılara katılma gibi davranışları içermektedir (Çelik ve Çıra, 2013: 12). Bu anlamda Conway (1999), bağlamsal performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında önemli benzerlikleri olduğunu belirtmiştir (Conway, 1999’dan akt.Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 61). Ancak her iki kavram benzerlikler göstermesine rağmen aralarındaki temel farklılık, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını herhangi bir karşılık beklemeden sergiledikleri iken, bağlamsal performans davranışları, çalışanın genel performansı içerisinde değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır(Bağcı, 2014: 61).

Sonuç olarak Borman (2004: 238) görev ve bağlamsal performans arasında iki önemli ayırım olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki; görev performansının görev faaliyetleri ile ilgili olduğudur ve genellikle farklı işler için farklılık göstermektedir. Gönüllü olmak ve başkalarına yardım etmek vb. diğer davranışları içeren bağlamsal performans davranışları ise tüm işler için benzer öneme sahip davranışlardır. İkincisi ise; insanların bilgisi, beceri ve yeteneklerinin genellikle görev performansı düzeyleri için belirleyici iken, bağlamsal performanslarının belirleyicisinin iradeye dayanan isteklilik ve yatkınlık ile ilgili olduğunu ve bağlamsal performans için motivasyonel faktörlerin ve kişilik özelliklerinin birincil belirleyiciler olduğunu vurgulamıştır. Borman and Motowidlo (1993: 73) ise, iki boyut arasındaki ayırım için, çalışanların bir işi tamamlamak için kullandıkları teknik bilgi ve becerinin görev performansı ile ilgili olduğunu, iş aktivitelerinin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal ortamı destekleyen davranışların ise bağlamsal performans davranışlarını içerdiğini belirtmişlerdir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 173-174).

İşletmelerde doğru kararların alınması ve çalışanların gerçek iş performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, çalışanların genel iş performansı düzeyi içerisinde görev ve bağlamsal performans düzeylerinin ayrı ayrı belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü birey ve örgütlerin genel performansına, görev ve bağlamsal performans düzeyleri birbirinden bağımsız katkılar sağlamaktadır (Erdinç, 2009: 167). Barutçugil, (2002: 47) yüksek performanslı çalışanın, örgüt vizyon ve stratejileri doğrultusunda çalışırken, görev ve bağlamsal olmak üzere her iki performans düzeyini en üst düzeyde gerçekleştiren kişi olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla işgörenlerin genel iş performans düzeylerinin belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde iki boyutun birlikte ele alınması değerlendirme süreci ve amacı açısından daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59). Konuyla ilgili Motowidlo and Van Scotter (1994) ve Borman, White and Darsey (1995) tecrübeli yöneticilerin, çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesi sürecinde görev ve bağlamsal performans

düzeylerinin eşit derecede değerlendirmeye tabi tutulmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Erdoğan, 2009: 167). Örneğin, bir otelin yiyecek içecek bölümünde çalışan bir servis personelinin servis yöntemlerini çok iyi bilmesi ve uygulaması görev performansı ile ilgili olurken, turizmi ne ölçüde sevdiği, müşterilere karşı ilgisi, işi dışındaki faaliyetlere gönüllü katılımı, yardımseverlik ve sosyal ilişki kurma davranışları bağlamsal performans davranışları ile ilgilidir (Çolakoğlu, 2005: 133-134). Bu anlamda kaliteli mal ve hizmet üretimi sürecinde önemli bir role sahip olan işgörenlerin her iki performans düzeylerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi hem işletmelere hem de çalışanlara önemli avantajlar sağlayacağı söylenebilir. Yapılan bu çalışmada da işgörenlerin iş performans düzeyleri görev ve bağlamsal performans boyutları ile ele alınarak davranışsal ve psikolojik güçlendirmenin yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş performansına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi ortaya konulmuştur.

### **2.2.3. Performans Değerleme ve Önemi**

Örgütlerde başarılı bir güçlendirmenin gerçekleşmesi amacıyla çalışanlara işleri ile ilgili gösterdikleri performans düzeyleri hakkında olumlu ya da olumsuz yönde geribildirimlerin yapılması ve elde edilen sonuçlara uygun ödüllendirme sistemlerinin mevcudiyeti sürecin başarısına önemli katkılar sağlayan uygulamalar olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin güçlendirme sürecinin başarısına katkı sağlamak amacıyla öncelikli olarak çalışanların iş performans düzeylerini belirlemeye yönelik ölçme standartları geliştirmeleri ve örgütte insan kaynakları yöneticileri ile birlikte etkin bir performans değerlendirme sistemi kurmaları ve devamlılığını sağlamaları gerekmektedir. İlgili yazında, bireysel performansı sürekli olarak yönetmeye ve geliştirmeye yarayan en önemli araçlardan bir tanesinin, işletmelerde etkin bir şekilde yürütülecek olan performans değerlendirme sistemlerinin olduğu belirtilmektedir (Güzel, Aydın ve Eriş, 2007: 146). Gerçekte bu amaçla örgütlerde çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve işi üzerindeki etkinliğinin takdir edilerek ödüllendirilmesi ve bu yolla kariyer, maaşartışı ve toplum önünde övme gibi ihtiyaçlarının karşılanması



ve objektif yöntem ve kurallarla kurgulanmış performans değerlendirme sistemlerinin mevcudiyeti, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri noktasında önemli etkilere sahip olacaktır. Nitekim Klidas et al., (2007: 74-75) çalışanların güçlendirilmesi sürecinde geribildirim ve ödüllendirmenin örgütte hangi tür davranışların değerli olduğu konusunda önemli mesajlar vereceğini ve performans ile ilgili ödüllerin kişisel yetkinlerin tanınmasını sağlayarak, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını ve inisiyatif kullanmalarını teşvik edeceğini belirtmişlerdir. Bu anlamda örgüt yönetimleri güçlendirmeyi desteklemek amacıyla, tüm çalışanların işletme performansı üzerindeki kendi etkilerinin ne derecede olduğunu bilmelerine olanak sağlayan geribildirimlere gerekli önemin verildiği ortamları oluşturması, hem çalışanların hem de örgütlerin etkinliğini arttıracaktır. Öte yandan böyle bir ortam, çalışanlar açısından, işlerini en etkili bir biçimde yapabilecekleri bilgi paylaşımı, kişisel gelişimleri için gerekli olan desteğe sahip olmalarına ve karar verebilmeleri için ihtiyaç duydukları yetki ve gücü kullanabilmelerine ve başarımlarını sağladıkları ödülleri elde etme imkanına kavuşmalarını sağlayacaktır. Böyle bir ortam örgüt açısından değerlendirildiğinde ise, kontrol ve koordinasyon açısından daha az maliyet, performansı takdir edilen çalışanların hizmet ve kalitede sağladığı artış ve problem çözümünde daha hızlı hareket etme kabiliyeti gibi faydaları beraberinde getirecektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 139). Performans geribildirim bu ve benzeri güçlendirme üzerindeki etkileri göz önüne alındığında örgütlerin performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine gerekli önemi vermelerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde etkin bir şekilde yürütülen performans değerlendirme sistemlerinin mevcudiyetinin çalışanlar ve örgütler açısından sağladığı yararlar açıktır. Ancak günümüzde örgütlerde karşılaşılan önemli sorunlarından bir tanesi de, çalışanların görevlerini ne ölçüde başarabildiklerini doğru bir şekilde saptayacak yöntemlerin belirlenmesi güçlüğüdür. Her yönetici yanında çalışan işgörenlerin bilgi, yetenek ve becerileri düzeylerini bilmek ve bu becerilerini iş yaparken ne ölçüde

kullanabildiklerini ve çalışanlarının örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışıp çalışmadığını yakından izlemek ve değerlendirmek isterler. Çünkü yöneticiler işe aldığı çalışanların ücretlerini, terfilerini ve eğitim gereksinimlerini belirlerken doğrudan ve dolaylı olarak yaptığı değerlendirmelere göre karar verecektir. Bu nedenle, çalışanlara ilişkin kararlar alınırken yeteneklerin değerlendirilmesi belirli bir yöntem içerisinde yapılması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 178). Bu bakımdan işletmelerin, çalışanların ve işletme performansının belirlenmesi amacıyla, etkin, açık, anlaşılır adil ve önceden standartlarının belirlendiği bir değerlendirme sistemine gereksinimleri vardır. Buradan hareketle, günümüzde işletmeler bu ihtiyaçlarını doğru bir şekilde karşılamak adına, insan kaynakları yönetimi kapsamında işgücünün en verimli bir biçimde yönetilmesi için kendi örgütsel yapılarına uygun değerlendirme sistemleri geliştirme ve uygulama çabası içerisindeyler (Barutçugil, 2002: 178). Dolayısıyla, bir işletmede performans etkili bir şekilde nasıl idare edileceği sorusu, beraberinde performans yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır (Helvacı, 2002: 155). Performans yönetimine ilişkin tanımlamalara kısaca göz atacak olursak Dessler (2008) performans yönetiminin, örgüt ve çalışanların göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesini ve gelişimini tek bir ortak sistemde birleştiren bir süreç yönetimi olarak tanımlamıştır (Munjuri, 2011: 192). Munjuri, (2011: 192) performans yönetiminin, örgütte bireysel katkıda bulunan çalışanların performansını artırarak ve takımların yeteneklerini geliştirerek örgütlere sürekli başarı kazandıran stratejik bir süreç olduğunu belirtmiştir. Bu süreçte yöneticiler çalışanın amaçlarını ve işini tanımlar, çalışanların yeteneklerini geliştirir ve kişinin bireysel performansının şirketin başarısına nasıl katkıda bulunması gerektiği çerçevesinde değerlendirir ve ödüllendirir (Munjuri, 2011: 192). Nzuve and Bakari (2012: 85) ise performans yönetiminin örgütsel, bireysel ve takım performansını artırmak amacıyla alınan önlemler ile ilgili bir kavram olduğunu belirtmiştir. Yazarlar örgütsel ve bireysel performansın artırmanın ancak sürekli gelişimin desteklendiği örgütsel yapılarla sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Performans yönetimi ile, çalışanların bireysel iş performanslarının adil standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda işgörelere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla

örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır (Boylu ve Sökmen, 2002: 169). Dolayısıyla işletmelerde performans yönetimi kapsamında yürütülen performans değerlendirme faaliyetlerinin etkinliği işletme hedef ve amaçları ile çalışanların hedef ve amaçları arasındaki uyumun sağlanmasında ve verimlilik artışında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. İşletmeler ancak etkili bir ölçme ve değerlendirme sistemi ile objektif bir şekilde sorumlulukları belirleyip değerlendirebileceklerdir (Arslantürk, 2015: 26).

Diğer yandan performans kavramı ile performans değerlemesi kavramları farklı anlamları içermektedir. Performans, birey ve kurumların hedef ve amaçlarına hangi oranlarda ulaşabildiğinin ölçütü iken, performans değerlemesi ise birey, birim ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriter ve standartlara göre ya da benzer pozisyonda çalışanların performansları temelinde ölçülmesini içeren bir süreçtir (Camgöz ve Alpten, 2006: 192). Performans, çalışanların görev ve sorumluluklarını ne denli etkin bir şekilde yerine getirdikleri iken, performans değerlemesi, çalışanların işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 209). Performans değerlemeye ilişkin tanımlamalardan bazıları ise şu şekildedir. Fındıkçı (2000: 297) ‘a göre performans değerlendirme, “belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır”. Diğer bir tanıma göre, performans değerlendirme,” bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezlerdir” (Sabuncuoğlu, 2011: 184). Akgeyik (2012: 166) ise performans değerlendirmeyi, önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde, önceden belirlenmiş değerlendirmeciler tarafından, önceden belirlenmiş periyotlarda ve önceden belirlenmiş ödüllendirme ya da cezalandırma gibi sonuçları olan kişisel ve ekipsel başarıyı ölçme sistemi olduğunu belirtmiştir. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme, bir çalışanın, yapılan işi ile ilgili önceden

belirlenmiş standartlar çerçevesinde ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansının değerlendirilmesi şeklinde yorumlanabilir.

İnsan kaynakları uygulamaları içerisinde performans değerlendirme uygulamaları oldukça önemli konuma sahiptir. Çünkü örgütsel ve bireysel performansın artırılması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve yürütülmesi gerekmektedir. Etkili bir performans değerlendirme yönetiminin temelini ise belirlenen bir iş ve hedefe yönelik önceden belirlenen performans kriterleri ve standartları oluşturmaktadır (Güzel, Aydın ve Eriş, 2007: 146). Çünkü çalışanların performansın belirlenebilmesi ve performansın yönetilmesi için, her şeyden önce ölçülebilir ve yönetilebilir standartlar ve göstergelerin oluşturulması gerekmektedir. Zira “ölçemediğini yönetemezsin” kuralı, özellikle performans yönetimi için doğrudur (Tutar ve Altınöz, 2010: 203). Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar anlaşılmaktadır. Fakat başarının ve etkinliğin ölçülmesi, değerlendirme yapılanların insan olmaları ve performansın subjektif bir kavram özelliğine sahip olması nedeniyle kolay bir iş değildir. Buna rağmen, başarı değerlendirme insan kaynakları yönetimi politikalarının vazgeçilmez bir uygulamasıdır (Tuncer, 2011: 260). Çünkü işletmelerde işe uygun olarak adil ve önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde etkin ve sistemli olarak yürütülen performans değerlendirme çalışmaları, bireysel ve örgütsel performans problemlerinin çözülmesi, gerçek performansın ortaya çıkarılması, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılma kararlarının verilmesi gibi pek çok amaca yardımcı olmaktadır (Holbrook, 2002: 102'den akt. Bulut, 2004 :3). İşletmelerin her kademesinde çalışan personel iş tanımları çerçevesinde etkin bir şekilde yerine getirmek zorunda oldukları görevlere sahiptirler ve tüm çalışanlar işletmede işe başladıkları günden itibaren, iş tanımları çerçevesinde, işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla bilgi ve becerilerini kullanma çabası göstererek karşılığında ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedirler. Bu noktada, çalışanların yüksek veya düşük bireysel performansa sahip olmaları,

örgütlerin performansını olumlu ya da olumsuz etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2010: 47). Bu nedenle organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip oldukları en değerli sermayelerini, en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Organizasyonların bu amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanlar kendilerine verilen görevleri başarmak ve üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmek durumundadırlar. Organizasyonlar ise, çalışanların görevlerini ne ölçüde yerine getirip getirmediklerini tespit edebilmek için, yine organizasyon içerisindeki insan kaynakları departmanı veya işletme dışından uzman bir ekip tarafından, çalışanların performans veya başarı durumlarını belirli zaman aralıkları ile değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda büyük oranda fiziksel çabaya dayalı, emek- yoğun olan konaklama işletmelerinde nitelikli işgücü ihtiyacının karşılanması, işletmede tutulması ve niteliklerinin geliştirilmesini sağlamak önemli bir konudur. Bunun için de bireyin beklentilerini karşılamak, ödüllendirilmek ve gerçek başarısını objektif yöntemlerle belirleyip geribildirimlerin sağlanması için etkin bir performans değerlendirme sisteminin yürütülmesi gerekmektedir (Çolakoğlu, 2005: 129). Ayrıca konaklama işletmelerinde toplam giderlerin büyük bir bölümünün işgücüne ödenen ücretler ve buna ilişkin giderlerden oluştuğu bilinmektedir. Bu bakımdan, işgücü performansının en üst düzeyde olması konaklama işletmeleri için işgören performansını daha da önemli kılmaktadır (Cengiz, 2008: 72).

#### **2.2.4. Performans Değerlemenin Amacı**

İnsan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşaması olan performans değerlendirme ile çalışan istihdamı, eğitimi, terfi olanakları vb. bir çok konu üzerinde geri bildirimlerin elde edilmesi ve bu yönde politikaların belirlenmesi sağlanır (Bayram, 2006: 49). Palmer (1993: 66) işletmelerde personel değerlendirmenin iki amaçla yapıldığını belirtmiştir. İlki, işletmenin çalışanlara kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geribildirim vermesini sağlamak, ikincisi ise, çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve

işgörenlerin katkısını sağlayan bir tartışma alanı oluşturmaktır (Palmer, 1993:66'den akt. Mercanlıoğlu, 2012: 43). Aldemir vd., (1996: 214) performans değerlemenin yönetsel ve gelişmeye yönelik amaçlar olmak üzere iki amaca hizmet ettiğini belirtmişlerdir. Yönetsel amaçlar; çalışanlar hakkında yönetsel kararlar almak amacıyla kullanılmaktadır. Ücret artışı, terfi, işten çıkarma, transfer gibi yönetsel konularda karar vermek durumunda yöneticiler performans değerlemesi yapmak ve bu bilgileri kullanmak durumundadırlar. Gelişmeye yönelik amaçlar ise iki yolla açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi öz-değerleme yapan çalışanlar kendi kendine hatalarını öğrenebilir, daha çok sorumluluk alabilir veya en azından performans değerlemenin ne kadar ciddi ve sorumluluk isteyen bir işlev olduğunu görme imkanına sahip olurlar. Bu uygulama kişi olarak çalışanların gelişmesini ve olgunlaşmasını sağlamaktadır. İkinci yol ise, performans değerlendirme sonuçlarının yöneticiler tarafından astlara geribildirim yoluyla ve uygun bir dille ve yapıcı bir yaklaşımla açıklanmasıdır. Çalışanlar geribildirim yolu ile geçmiş dönemdeki hatalarını ve başarılarını öğrenerek nasıl davranırsa daha başarılı olacağını, başarılı olmak için hangi konulara daha çok önem vermesi gerektiği gibi soruların cevabını öğrenmiş olur (Aldemir vd, 1996: 214). Performans değerlemenin sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi (feed-back), onların amaçlara ne derecede ulaştıklarını öğrenmelerine imkân tanımakta ve onları başarılı olmaya teşvik etmektedir (Ertan, 2008: 48). Uyargil (1994:2)'e göre işletmelerde iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçlarını şu şekilde sıralamıştır.

- Örgüt ve bireysel hedefler arasında bir uyum sağlamak,
- Herhangi bir pozisyonun gerektirdiği hedeflerin başarılmasında gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Çalışanların önceden belirlenen standartlar ve kriterler çerçevesinde adil ve eşit bir şekilde değerlendirilmesi,
- Çalışanın fiili olarak gerçekleştirdiği performans ile kendisinden beklenen performans sonuçlarını karşılaştırmalarına olanak sağlayacak ast ve üst arasında etkin bir iletişim sisteminin kurulması ,

- Performansın geliştirilebilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- Başarılı çalışanların başarılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi
- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Geri besleme yolu ile çalışanlara performansları hakkında bilgiler verilerek motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim ve kariyer planlaması konularında yönetime gerekli bilgilerin verilmesi amaçlanmaktadır.

Özetle performans değerlemedeki asıl amaç, bireysel performansın adil standart ve kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi, bu konuda çalışanlara geri bildirimlerin yapılması ve bireysel performansın geliştirilerek örgütsel performansın artırılmasıdır (Uyargil, 1994: 2). Diğer yandan performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin, insan kaynakları yönetimi tarafından doğru bir şekilde değerlendirilmesi işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca örgütlerde etkin bir performans değerlendirme sisteminin varlığı bir bakıma çalışanlara yapılan yatırımın geri dönüşüm düzeyini de belirleyecektir.

Sonuç olarak işletmelerde etkin ve adil performans kriterleri belirlenerek çalışanların bireysel performanslarına ilişkin bilgilere ulaşılması, çalışanlardan beklenen performansa ne derece ulaştığı ve sahip olduğu bilgi ve becerilerini işine ne oranda yansıtılabildiği konularında örgüt yönetimine bilgiler sağlayacaktır. Bu bilgiler sonucunda örgüt yönetimleri terfi, ücretlendirme ve eğitim ihtiyacı konularında daha isabetli kararlar vereceklerdir. Böylece, işletme hedefleri ile çalışan hedefleri arasında bir uyum sağlanmış olacaktır (Güzel vd., 2007: 140).

Performans değerlemesi sonucunda elde edilen verilerin, organizasyonlar tarafından, yaygın olarak kullanıldığı alanlar çizelge 2.12'de verilmiştir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 31-32).

## Çizelge 2.12. Performans Değerlemesinden Elde Edilen Sonuçların Kullanım Alanları

PERSONELİN TÜRÜ		
Amaç	Ofis Hizmetleri	Üretimde Çalışanlar
Ücret artışları	% 85	% 83
Terfi Kararları	% 83	% 67
Eğitim gereksinimini saptamak	% 62	% 61
Daha güvenilir seçim sistemini saptamak	% 24	% 30
Diğer	% 8	% 9

Kaynak: Gavcar, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006:32). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.

### 2.2.5. Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlendirmede amaç, çalışanlara yaptıkları işleri ile ilgili geri bildirim verilmesi ve bu yolla örgüt içerisinde bireysel katkılarını artırmaktır. Bu nedenle, adil bir performans değerlendirme sistemi hem çalışanlar hem de örgütler açısından ayrı ayrı öneme sahiptir (Bayram, 2006: 50). İşletmelerde planlı ve sistemli ve adil işleyen bir performans değerlendirme sisteminin kurulması, yürütülmesi ve ödüllendirme/cezalandırmaların bu sisteme dayanarak doğru biçimde uygulanması çalışanların örgüte güvenlerini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Akgeyik, 2012: 166). Bunun dışında, performans değerlemesinin yapılmasının örgüte, yöneticiye ve çalışanlara sağladığı pek çok faydası bulunmaktadır. Performans değerlemenin organizasyon için yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Akgeyik, 2012: 166).

- İşletmenin performansı ve karlılığı artar.
- Kaliteli mal ve hizmet üretiminin gelişimi ve müşteri memnuniyetinin artması sağlanır.



- Çalışanları eğitim ihtiyaçları belirlenerek gerekli eğitimlerin verilmesi ve eğitim bütçelerinin daha kolay ve doğru biçimde belirlenmesi sağlanır
- İnsan kaynakları planlanması için güvenilir bilgilere ulaşma imkanı sağlar.
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde, esneklik sağlar (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan).
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.
- İşletmelerde başarıya dayalı bir sistem, adil ve kişisel çabalara dayalı bir yarışma kültürünün gelişmesini sağlar.
- İnsan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri olan, işe almada yetkinliğin sorgulanması, işgücü planlamasının daha gerçekçi bir zeminde tanımlanabilmesi, eğitim ihtiyaçlarının analizi, ücret artışı veya ödüllendirme mekanizmalarının objektif kriterlere göre belirlenmesi ve işten çıkarma fonksiyonunun daha etkin bir şekilde uygulanabilmesine katkı sağlayacaktır.

Performans değerlendirmenin çalışan için yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Akgeyik, 2012:168; Barutcugil, 2002: 181).

- Sistemin çalışanlar açısından en temel katkısı, amirlerinin ve işletmenin kendilerinden tam olarak ne beklediklerini açık bir şekilde anlayabilmelerini sağlamaktır.
- Başarı kriterlerinin somut ve ölçülebilir bir kurguda tanımladığı performans değerlendirme modellerinde, çalışan kendisini başarılı kılacak değişkenleri dönem başında öğrenme olanağına sahip olmaktadır. Böylece sistem çalışanlarda, başarısının ve kariyer rotasının amirinin iki dudağı arasında değil kendi eylemleri ile belirleneceği fikrini geliştirmektedir.
- Sistem özellikle, ücret artışlarına, ödüllendirme mekanizmasına ve yükselme kriterlerine bağlandığı durumlarda, çalışanın ücret hakkaniyeti ve adaletine ilişkin algılaması olumlu yönde gelişmektedir.

- Çalışanların performansı iyi bir şekilde değerlendirildiğinde işlerini nasıl yaptıkları konusunda bilgi sahibi olarak işleri hakkında endişe duymaktan kurtulurlar.
- Çalışanlara zamanında verilen olumlu olumlu geribildirimler iş verimliliklerini ve tatminini olumlu yönde etkiler.
- Çalışanlar ve değerlemeciler arasında iki yönlü iletişimin kurulması amaçlara netlik ve açıklık kazandırarak çalışanların işlerine odaklanması ve başarılı olmalarını kolaylaştırır.

Her ne kadar çalışanların performansının değerlendirilmesi ve bu amacın gerçekleştirilmesi için kurulacak performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması bazı yöneticiler tarafından zaman alıcı ve ek bir külfet getiren uygulamalar olarak algılanıyor olsa da, aslında iyi yürütülen performans sistemlerinden en fazla yararlanacak olan kişiler yöneticiler olacaktır. Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler; (Uyargil, 1998: 208; Barutcuğil, 2002: 181).

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur.
- Yönetici ve astlar arasındaki iletişim ve ilişkiler olumlu yönde etkilenmektedir.
- Altında çalışan işgörenlerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olarak geliştirilmeleri gereken konular hakkında bilgi sahibi olur ve onlara bu konularda yardımcı olurlar.
- Astlarının performansı hakkında elde ettiği bilgiler doğrultusunda aynı zamanda kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini görme imkanına sahip olurlar
- Astlarını daha fazla bilgiye sahip olması ve yakından tanınması, yetki devri kolaylaştırır,
- Yönetimsel yeteneklerini geliştirebilecekleri ya da yeteneklerini rahatlıkla uygulama imkanına sahip olacakları koşulları elde ederler,

- Yapılan iş ve bu işi yapan çalışanlar hakkında yöneticilerin değerli bilgilere ulaşmalarına olanak tanır ve böylece işi ve çalışmanı gerçekten anlama imkanına sahip olur.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişimin kurulması, yeni yöntem ve fikirlerin geliştirilmesi için fırsat yaratılır.

Özetle İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri olan performans değerlendirmesinin işletmelerde uygulanmasının sayısız yararları vardır. Değerlendirilen kişiler için mesleki, teknik ve kişisel gelişiminin sağlanması, örgüte güven duygusunun gelişmesi ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığının ve motivasyonunun artması gibi pek çok yararı bulunmaktadır. Değerlendiren kişiler için hem kendi hem de diğer çalışanlarının eksik yönlerinin ortaya çıkması, tutarlı ve adil ücret yönetiminin geliştirilmesi, işgörenleri motive etmek, yönetim işlevlerinde daha etkin olmak, örgütün etkinliğini artırmak gibi yararlar sağlayacaktır. İşletmeleri açısından ise verimlilik artışının ve örgütün etkinliğinin artması kaçınılmaz bir sonuçtur (Çolakoğlu, 2005: 146). Performans değerlemenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında bazı potansiyel sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar, (Bulut, 2004: 4-5).

- Yürütülen performans değerlendirme sistem ve yöntemlerinin adil olmadığını düşünülmesi ya da böyle sistemin olmaması çalışanların motivasyonunu bozar.
- Özellikle eleştiriyi kabul etmekte zorluk çeken işgörenlerin değerlendirilmesi, günlük çalışma ilişkileri üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir.
- Çalışanlar, geçmişte iyi planlanmamış performans sistemleri ile ilgili olumsuz tecrübelerle sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabileceklerdir.

- Değerleme yapan insanların çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmaları ya da taraflı davranma eğiliminde olmaları gerçek performansın ölçülmesi noktasında sorunlara neden olmaktadır.

### **2.2.6. Performans Değerleme Süreci**

işletmenin yapısına ve kültürüne en uygun performans değerlendirme sistemi seçmek, kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay bir süreç olmayıp uzmanlık gerektirmektedir. Performans değerlendirilmesinde güdülen amaçlar belirlendikten sonra, sıra değerlendirme öncesi yapılacak ön hazırlıkların planlanmasına gelir (Barutcugil, 2002: 183). Bu kapsamda, performans değerlendirme politikasının tespit edilerek; değerlemelerin kimlere yapılacağı, kimler tarafından ve hangi aralıkla yapılacağı, hangi değerlendirme yöntemlerinin seçileceği gibi hususların net ve anlaşılır bir biçimde ortaya konulması gerekir (Sabuncuoğlu, 2011: 186). Performans değerlemesinin kimin tarafından yapılacağı organizasyonun insan kaynakları politikalarınca belirlenecek teknik ile ve değerlemeye alınacak bireyleri gözleme imkanı olan ve performanslarına ait gerekli bilgilere sahip bireylerce yapılması gerekmektedir. Bundan dolayı genellikle çalışanın ilk amiri, bazen de bir yönetici grubu tarafından, bireyin iş arkadaşları ve astları, bir grup veya komite ve işletme dışındaki bir birey veya danışman kuruluş tarafından ya da bireyin kendisi tarafından yapılmaktadır. Son yıllarda ise bütün bu değerlendirme sistemlerinin bir arada kullanıldığı "360 derece geribildirim sistemi" olarak ifade edilen yeni bir karma sistem kullanılmaktadır (Özgen vd., 2002: 216).

Diğer yandan performans değerlemede hangi ölçütlerden yararlanılacağı sorunu hemen hemen tüm konuyla ilgilenenlerin araştırdıkları bir konudur. Aldemir vd., (1996: 214) bu konuda ölçütlerin elde edileceği en iyi kaynağın iş analizleri, iş tanımı ve personel nitelikleri çizelgesi olduğunu belirtmiştir (Aldemir vd., 1996: 214). İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiği ile ilgili biçimsel standartlar belirtilmektedir. Barutcugil (2002: 183) işin

gerektirdiği çaba, ustalık, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarisının saptanamayacağını belirterek, objektif kriterlere göre hazırlanmış bir iş analizlerinin, hem performansın değerlendirilmesinde hem de ücret politikalarının belirlenmesinde ölçüt olabileceğini belirtmiştir. Özetle performans değerlendirme süreci, çalışanlara bireysel hedefler verilmesinden başlayarak sonuçta bu hedeflere ulaşma derecelerine göre değerlendirilmelerine kadar giden pek çok unsuru kapsamaktadır. Performans değerleme sürecinin unsurları şu şekilde sıralanabilir (Baruçugil, 2002: 211).

- Örgüt amaç ve hedeflerine yönelik vizyon ve misyon cümlesinin belirlenmesi,
- Organizasyonel ve stratejik amaç, hedef ve planların belirlenmesi,
- Her birim için anahtar sonuç alanlarının belirlenmesi,
- Çalışanlarında fikirleri alınarak bireysel hedeflerin belirlenmesi,
- Her görev ve pozisyon için performans standartları ve değerleme ölçütlerinin oluşturulması,
- Önceden belirlenen hedef veya standartların periyodik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Süreç içerisinde açıkların ortaya çıkması durumunda bunları kapatmak için rehberlik ve eğitim hizmetlerinin verilmesi,
- Yapılan değerlendirme ve derecelendirme sonuçlarının insan kaynakları bölümü aracılığıyla resmi olarak çalışanın kayıtlarına aktarılması, iş tanımlarının yazılması ve izlenmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

Yukarıda bahsedilen süreç unsurları doğrultusunda Palmer (1993) tarafından geliştirilen performans değerleme süreci şekil 2.5’de verilmiştir (Palmer, 1993’den akt.Sakaoğulları, 2008: 15).



etmektedir. Performans değerleme s¼recini etkin ve başarılı bir şekilde y¼r¼tmek isteyen örg¼tler, iş tanımları ve analizleri çerçevesinde ve objektif kriterler doğrultusunda biçimsel değerleme sistemlerinin oluşturulup uygulanmasına gerekli önemi vermeleri gerekmektedir. Biçimsel olmayan performans değerleme ise yöneticilerin takdirinde yapılan değerlendirmeleri kapsamaktadır. Bir başka deyişle yöneticilerin astları hakkında düş¼nceleridir (Çolakoğlu, 2005: 130-131). Ancak böyle bir değerleme yönteminin sakıncalı olduğu düşün¼lmektedir. Çünkü yöneticiler çalışanların başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirirken çeşitli nedenlerle ön yargılı davranabilirler. Bu nedenle bireysel ve örg¼tsel gelişimin sağlanabilmesi için yöneticilerin objektif kriterler doğrultusunda değerlendirme yapmaları gerekmektedir (G¼zel, Aydın ve Eriş, 2007: 143). Bu amaçla önceden hazırlanmış iş analizleri çerçevesinde oluşturulan kriterler ölç¼mlenin objektifliğini artıracak unsurlardır. Ancak iş analizi temelinde oluşturulması gereken ölç¼m kriterlerinin yasal gereklilikler yanında, örg¼tsel beklentileri de karşılayacak biçimde tanımlanması gerekmektedir. Diğer y¼nden performans hedefinin tek bir değişkene bağlanması doğru değildir. Bu nedenle, çoklu kriter anlayışı çerçevesinde, işle ilgili tüm boyutları yansıtan performans parametrelerinin tanımlanması performansın tüm yönleri ile değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır (Akgeyik, 2012: 172). Bu kapsamda, performans değerleme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için önceden belirlenmiş görev ve iş analizleri doğrultusunda ölç¼me kriterlerinin, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmesi değerleme s¼recinin başarısını artıracaktır. Barutcuğil (2002: 184) çalışanların performanslarının değerlendirildiği genel bir çizelge formatında temel olabilecek kriterlerin dört grupta toplanabileceğini belirtmiştir. Bunlar; çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ve bireyin ilişki ve davranışlarıdır (Barutcuğil, 2002: 184).

Diğer bir sınıflandırmaya göre bir performans değerlendirme sistemindeki kriterler, performans hedefleri, performans yetkinlikleri ve örg¼tsel vatandaşlık kriterleri şeklinde açıklanmaktadır. Performans hedefi kriteri; bireyin ve çalışma

ekiplerinin üstlendikleri pozisyonların sonuçlarını kapsayan somut ve ölçülebilir kriterlerdir. Performans hedefleri yapılan işin niteliğini değil işin çıktısını ölçmektir. Örneğin, üretilen parça sayısı, işlem adeti, satış miktarı gibi nihai çıktılardır. Üretim işletmelerinde bu tür çıktıların ölçümü hizmet gibi soyut olan çıktıların ölçümünden daha kolay olduğu kabul edilmektedir. Performans yetkinlikleri kriteri; tutum davranış ve yaklaşımları ölçen değişkenleri tanımlamaktadır. Örneğin çalışanın işini yaparken nasıl davrandığı, hangi tutumları sergilediği ve bilgisini işine nasıl yansıttığını ortaya koymaya yönelik parametrelerdir. Diğer bir ifadeyle yetkinlikler, çalışanların iş amacıyla kullandığı bütün bilgi, vasıf, tutum, davranış, tavır ve kişilik özelliklerini kapsayan genel bir kavramdır. Bu kriterler aynı zamanda görev performansı alanı içerisinde yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık kriteri; performans değerlendirme sisteminin ihtiyari ölçüm kriterleridir. Bir anlamda bağlamsal performansı temsil eden bu kriterler, çalışanın görevi kapsamında olmadığı halde örgütsel aktivitelere ilişkin gönüllü ve olumlu iş tutumu davranışlarını içermektedir (Akgeyik, 2012: 169-172). Performans değerlendirme sürecinde önemli olan bir diğer konuda değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlardır. İşgören değerlemesi yoluyla önceden sözü edilen yararların sağlanması için yönetimin işgören değerlendirme sırasında, bu uygulamayı başarıyla devam ettirebilmeleri için bazı değerlendirme sorunlarına çözüm üretmesi gerekmektedir. Aksi durum çalışanlarda performans değerlendirme sürecine ilişkin olumsuz yargıların oluşmasına neden olmaktadır. Yönetimin çözmesi gereken sorunlar ise şunlardır (Bulut, 2004: 5).

- Değerlendirmenin kimler tarafından ve hangi yöntemler ile yapılacağı sorunu,
- Değerlendirme kapsamına sadece personelin kendisinin mi yoksa, gerçekleştirdiği iş miktarı ya da her ikisinin birden mi gireceği sorunu,
- Değerlendirmeye konu olanların karşılaştırılmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- Değerlendirmenin nesnellik ve gereksiz esneklik sorunu,



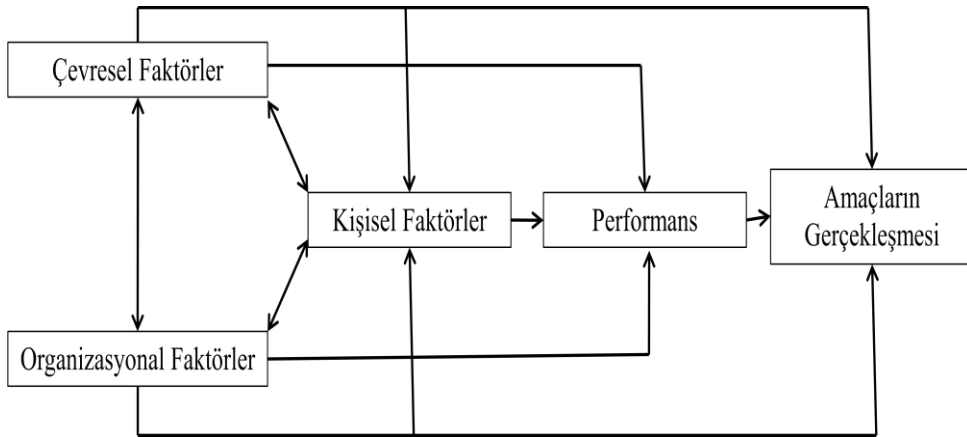
- Değerlendirmenin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olması sorunu,
- Başarılı bir değerlendirme için amirlerin değerlendireceği altında çalışan personel sayısı sorunu ve son olarak değerlendirmelerin hangi zaman dilimleri arasında yapılacağı sorunudur.

Diğer yandan etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve sürdürülmesi sürecinde çalışanların ulaşması için belirlenen hedeflerin saptanmasında çalışanların katılımının sağlanması güvenilirliği artıracaktır. Böyle bir yaklaşım çalışanların belirlenen standartlara ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerini neden olacaktır. Ayrıca performans standartları, yönetici ve çalışan yönünden aynı anlamı ifade edecek bir şekilde açık olarak tanımlanmadığında subjektif değerlendirmelerin önü açılacak ve çalışanlara yapılan geribildirimler yetersiz kalacaktır. Bu durum da değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyecektir (Barutçugil, 2002: 178). Bu açıdan performans değerlemenin beklenen yararları sağlaması için değerlendirme sisteminin; adil, geliştirici, güdüleyici, geçerli ve güvenilir olmasının yanı sıra çalışanların katılımına olanak sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekir. Çünkü katılımın sağlanması, sisteme yönelik direncin düşmesine neden olacaktır (Güzel vd., 2007: 143).

#### **2.2.6.1. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler**

Çalışanların sergiledikleri performans düzeyleri üzerinde başta kişisel özellik ve yetenekleri olmak üzere, işini başarma azmi ve bu azmi yönetimin harekete geçirme kabiliyeti ile fiziksel çalışma ortamı önemli faktörlerdir (Ertan, 2008: 53). İşgörenlerin göstermiş oldukları performans düzeylerine yönelik yargılara, değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçların diğer çalışanlarla karşılaştırılması suretiyle ulaşılır. Ancak bu karşılaştırmalar çalışanların, performansları bakımından büyük farklılıklar göstermektedir, hatta aynı kişinin performansında da zaman içinde olumlu ve olumsuz yönde önemli değişimlerin

olduğu görülmektedir. Performanstaki bu değişim birçok faktörden kaynaklanabilmektedir. Çalışanların performans düzeylerini etkileyen faktörler, çalışan dışında ve çalışana bağlı faktörler olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Aslında kişinin iş performansı, bu faktörlerin uyumunun sonucunda ortaya çıkan davranışlardır. Çalışanın iş performansını açıklayan çalışana bağlı faktörler; yaş, cinsiyet, iş deneyimi, motivasyon, kişilik özellikleri, yetenek, işe ilişkin bilgi ve becerileri; çalışan dışındaki ortama bağlı faktörler; çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, işin niteliği gibi faktörlerdir (Özdemir, 2007: 4). Çalışana ait performansın seviyesi organizasyonel ve çevresel faktörlerin yarattığı etki ve etkileşime bağlı olarak belirlenir. Bu faktörler arasındaki ilişki şekil 2.6'da verilmiştir (Erdoğan, 1991: 7'den akt. Özdemir, 2007: 4)



Şekil 2.6. Performansı Etkileyen Faktörler ve Bunların Arasındaki İlişki

Kaynak: Özdemir, İ. (2007:4). *Performans değerlendirme yöntemleri; performans değerlendirme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çeşitli beklentilerle bir örgüte katılan birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve içinde bulunduğu örgütten memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. Bireysel performans; kişilik

özellikleri, değer yargıları, bireysel tutumlar ve yetenekler ile ilgilidir. Bu faktörlerin birleşimi bireyin algılamasını ve sonucunda performansını etkilemektedir. Bireyin işinden tatmini ile yakından ilgili olan bu faktörlerin performansla olan ilişkisi, iş tatmini - performans ilişkisini ortaya koymaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 246). Diğer yandan ilgili yazında işgören performansı üzerinde etkili olabileceği düşünülen pek çok yönetsel yaklaşım (örgütsel vatandaşlık, örgütteki iletişim tarzları, öz uyum, liderlik tarzı, örgütsel destek, adalet algısı, örgütsel bağlılık vb.) ile işgören performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısıyla bireysel performans üzerinde kişisel yetkinlikler ve özellikler kadar, örgüt kültürü, örgütlerin yapılanma biçimleri ve iş tutumları üzerinde önemli etkilere sahip olan yönetsel uygulamaların önemli belirleyiciler olduğu söylenebilir. Örneğin; esnek örgütlenme yapısı içerisinde oluşturulan güçlü bir iletişim sisteminin mevcudiyeti, çalışanların yetkinliklerinin artmasına ve karar alma süreçlerine katılım konusunda daha arzulu olmalarına ve bu yolla performanslarının artmasına olumlu katkılar sağlayacaktır. Şöyle ki, yetkinliklere sahip çalışanlar, açık ve dürüst iletişimin önemini bilir, kendilerini açık ve net olarak ifade ederler ve organizasyon içine haber ve bilgi akışının yoğun, sağlıklı ve sürekli olması için çaba gösterirler. İşgören performansına olumlu yönde etki eden diğer faktörler ise, çalışanların herhangi bir alandaki yeni ve yaratıcı fikirlerinin organizasyonca desteklenmesi (Barutçugil, 2002: 29) ve işgörene performansı hakkında geribildirimlerin verilmesidir. Özellikle yüksek performans gösteren çalışanlar emeklerinin karşılığını almak isterler. Kişisel bilgi ve yeteneklerini kullanarak tüm gücü ile çalışan bir birey, işe ilgisiz ve düşük performansa sahip bir birey ile aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde moral bozukluğu yaşayacak ve çalışma isteksizliği artacaktır. Diğer yandan, yapılan performans değerlemeleri sonucunda, çalışanların eksik yönleri hakkında bilgi sahibi olmaları hangi yeteneklerini geliştirmesi konusunda fikir sahibi olmaları fırsatını verecektir. Bu noktadan bakıldığında, performans değerlemesi bir anlamda, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak görülebilir (Barutçugil, 2002: 179). Barutçugil, (2002: 47) bireysel performansın üç unsurdan oluştuğunu

belirtmiştir. Bunlar; odaklanma; çalışanın ne yapacağını bilmesi, yetkinlik; çalışanın bunu yapabilecek yetkinliklere sahip olması ve adanma; çalışanın katkıda bulunmaya istekli olmasıdır. Çizelge 2.13’de çalışanların bireysel performansını artırmak için gerçekleştirilmesi gereken yönetici eylemleri verilmiştir.

Çizelge 2.13. Bireysel Performansı Artırıcı Yönetici Eylemleri

Çalışanlar	Yöneticiler	Sonuç
Ne yapacağını bilmelidir	Talimatlar vermeli Beklentileri belirlemeli (performansı planlama)	Odaklanma
Onu yapabilmelidir	Kaynak ve destek sağlamalıdır	Yetkinlik
Onu istemelidir	Taktir etmeli ve geliştirilmelidir (Performansı değerlendirme)	Adanma

Kaynak: Barutçugil, İ. (2002:47). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

Çizelge 2.13.’de görüldüğü gibi yönetici bir çalışanın performansını artırmak için odaklanma, yetkinlik ve adanma unsurlarının çalışan tarafından iyi anlaşılmasını sağlamalı ve uygun koşulları oluşturmalıdır. Yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi işletme yönetimleri tarafından etkin ve adil bir performans değerlendirme süreci örgüt ve çalışanın performansının artırılmasında öncül etkenler olduğu söylenebilir. Ancak bazı araştırmaya sonuçları, işgörenlerin bu sürece karşı olumsuz yargılarının olduğunu göstermektedir. Örneğin, Tuncer (2011: 278) performans değerlendirme uygulamalarının otel çalışanları üzerindeki etkilerini belirleme amacıyla yaptığı araştırmada en dikkati çeken sonuçlardan birisi; bazı işgörenlerin performans değerlendirme yöntemlerine işten ayrılmaya neden olabilecek kaygı verici bir araç olarak kabul ettiklerini belirtmeleri ve işletmedeki görevlerinden olma endişesi yaşamalarıdır. Araştırmacı bu durumu önlemenin yolunu ise, işgörenlerin performanslarını artırıcı önlemler alınarak, hem kendilerine hem işletmeye katkı sağlamalarına yardımcı olunmasından geçtiğini belirtmiştir. Otel işletmelerinde performansları artan işgörenler, müşterileri tatmin

edecek ve işletmenin daha fazla gelir elde etmesini sağlayacaktır. Sonuç olarak performansın artırılması düşünüldüğünde yöneticiler bireysel performansı oluşturan odaklanmayı, yetkinlikleri ve adanmayı sağlama ve geliştirme yoluyla performansı daha üst düzeye çıkarmak için gerçekleştirilecek yönetsel faaliyetlerin süreklilik gösterdiğini unutmamalıdır (Barutçugil, 2002: 47). Öte yandan işletme tarafından seçilen değerlendirme yöntem ve uygulamaların işin niteliğine uygunluğu ve performansın belirlenmesine yönelik kriterlerin doğru tespiti bu tür olumsuz yargıların gelişmesine engel olacaktır. Yapılan bu çalışmada da iletişim, eğitim ve geliştirme, geribildirim, yenilikçi anlayış vb. yönetsel unsurları içeren davranışsal güçlendirme uygulamaları ile kendisini güçlendirilmiş hisseden çalışanların iş performansının artacağı ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı düşünülmektedir.

#### **2.2.6.2. Performans Değerleme Yöntemleri**

Örgütlerde etkin bir performans değerlendirme sürecinden bahsedebilmek için öncelikle performansı belirlemeye yönelik seçilen yöntemlerin, işletmenin ya da ilgili bölümün koşullarına en uygun ve çalışanlarca da desteklenen yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Amaca uygun olarak belirlenen yöntemler aracılığıyla yapılan ve personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işgören değerlemelerinin uygulanması, işgörenlerin daha yakından tanınmasına ve yeteneklerinden en verimli şekilde faydalanılmasına olanak sağlayacaktır. İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen böyle bir değerlendirme son derece duyarlı ve önemli nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranmayı, ölçülü ve tarafsız olmayı gerektirmektedir. Öte yandan bu koşullara sağlayacak en uygun değerlendirme yönteminin hangisinin olacağını seçmek son derece zor bir iştir (Sabuncuoğlu, 2011: 199). Bunun nedeni ise, daha öncede belirtildiği gibi, değerlendirilen kişinin insan olması ve performansın subjektif bir kavram olmasıdır. Buna rağmen, başarı değerlendirme insan kaynaklarının vazgeçilmez bir uygulamasıdır (Tuncer, 2011: 260). Temel bir ilke olmakla beraber performans değerlendirme sistemi

kurgulanırken, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi ölçütler göz önünde bulundurulmalı ve işletmelerin hedef ve beklentilere en uygun yöntemin seçilmesi gerekmektedir. Ayrıca hazırlanacak değerlendirme formları, gelişme amacı, yönetsel amaçlar, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi ölçütler dikkate alınarak hazırlanmalıdır (Aldemir vd., 1996: 226).

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek üzere geliştirilmiş pek çok yöntemden bahsedilmektedir. Yaygın olarak kullanılan yöntemler ise şu şekilde sınıflandırılmaktadır. Kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşımlar (sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerini); ortak performans kriterler ve standartlarına dayalı yaklaşımlar (geleneksel değerlendirme skalaları, davranışsal değerlendirme skalaları, grafik değerlendirme, zorunlu seçme, kritik olay yöntemi, işletme-kontrol listeleri yöntemlerini); bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım ise (doğrudan indeks yöntemi, standartlar yöntemi, amaçlara göre yönetim) şeklinde üç başlık altında ve geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. (Tahiroğlu, 2002: 179-184; Uyargil, 1998: 209; Barutcuğil, 2002: 187; Aldemir vd., 1996: 220; Sabuncuoğlu, 2011: 205; Gavcar vd., 2006: 35-36). Örgütlerin kullandıkları performans değerlendirme yöntemleri, kendi gereksinim ve kültürlerine göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte her bir yöntemin kendisine özgü avantaj ve dezavantajları vardır. Ayrıca bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı konusunda doğru karar verebilmek için her bir tekniğin içeriğini ve neyi ölçtüğü iyi analiz edilmelidir. (Palmer and Winters, 1993: 39'dan akt. Helvacı, 2002: 161-162). Örgütler bu amaçla, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Bayram, 2006: 51). Aşağıda yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bazıları başlıklar halinde açıklanmıştır.

**Sıralama yöntemi:** Çalışanların birbirleri ile karşılaştırıldıkları bu yöntemde, değerlendirici, astlarını, başarı derecelerine göre, en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar. Yapılan bu sıralama sayesinde kim/kimlerin terfi

edebileceği veya bir iş için en uygun adayın kim olacağı kolayca belirlenebilir. Astların amiri tarafından başarılarına göre değerlendirip sıralandırıldığı bu yöntem, basit sıralama, ikili karşılaştırma yöntemlerini kapsamaktadır (Tahiroğlu, 2002: 179; Akgeyik, 2012: 178; Aldemir vd., 1996:224; Uyargil, 1998: 210; Çolakoğlu, 2005: 136). Basit sıralama olarak adlandırılan bu yöntemde değerlendirici, belirli bir grupta, bölümde ya da az sayıda işgörenin çalıştığı işletmelerde astların tümünü en başarılıdan en başarısıza doğru sıralamaktadır (Uyargil, 1998: 210).Yapılan değerlendirme sonucunda işgörenler aldıkları puanlar doğrultusunda listenin başında ve sonunda yer almaktadırlar. Bu yöntemde çok sayıda çalışana değerlendirme güçtür. Bu nedenle yöntem az sayıda çalışana sahip işletmeler için daha uygun görülmektedir (Aldemir vd., 1996: 224).

**Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Zorunlu dağılım, performans değerlendirme sisteminde sonuçların belirli bir skala genellikle 5’li olarak dağıtılmasını ifade eder. Uygulamada bu sisteme, dağılım sonucunda ortaya çıkan biçimsel yapı nedeniyle “çan eğrisi yöntemi” de denilmektedir (Akgeyik, 2012: 180). Bu yöntemde çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, üstler astlarını çok düşük, düşük, orta, yüksek ve en yüksek, gibi beşli bir skala çerçevesinde değerlendirmektedirler (Tahiroğlu, 2002: 180). Zorunlu dağılım teriminin kullanılmasının nedeni ise, değerlendiricinin çalışanları gruplara göre sıralaması zorunluluğu oluşundandır. Böylelikle sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi ortadan kalkmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve çalışan sayısının çok olduğu durumlarda kullanılacak bir yöntemdir (Aldemir vd., 1996: 226). Basit sıralama yönteminde olduğu gibi bu yöntemde de yöneticilerin astları değerlendirirken başarı farklılıklarını ortaya koymasında sınırlamalar getirmektedir (Tahiroğlu, 2002: 180). Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri, bireylerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen yöntemlerdir. Bu nedenle performans geri bildirim yolu ile sonuçların çalışana bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin kullanıldığı

örgütlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun görülmemektedir (Tahiroğlu, 2002: 180-181).

**Grafik Dereceleme Yöntemi:** Geleneksel değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan grafik dereceleme yöntemi en eski ve yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Değerlendirmeye her ast için içinde değerlendirme kriterlerinin yer aldığı bir form verilir ve değerlendirici formda yer alan ölçütlere göre değerlendirmesini ya 1-5 arası puanlama sistemine göre ya da çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretleme yaparak değerlendirir (Aldemir vd., 1996: 221). Çalışanlar değerlendirilirken, çalışma miktarlarının, iş bilgilerinin, güvenilirliklerinin, işe devamlılıklarının, işine gösterdiği titizliğin ve işbirliği eğiliminin dikkate alındığı bu yöntemde, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamalara yer verilmektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puan ile ifade edildiği için en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisidir. Bununla birlikte yöntemin bazı zayıflıkları da bulunmaktadır. Pratik gözükmesine karşın tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu, 2011: 201). Diğer bir zayıflığı da amirlerin astları değerlendirirken aşırıdan kaçmaları ve ortalama bir yolu tercih etmeleridir. Bu durum işgörenler arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir (Bulut, 2004: 7).

**Davranışsal Değerlendirme Skalaları:** Davranışsal beklenti ve davranışsal gözlem şeklinde uygulan bu yöntemlerden davranışsal beklenti skalası, işin başarıyla yapılabilmesi için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiştir. Yöntemin odak noktası, performans sonuçlarından ziyade, işin yapımı esnasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutcuğil,2002: 192). Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansı çeşitli boyutlar aracılığıyla ölçülür. Kişiler, çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gereklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergilediklerine göre değerlendirilmektedir (Uyargil, 1998:



216). Her iş ve iş grubu için ayrı ayrı skalaların geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntem olarak görülmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise, değerlendirici, kişileri iş gereklerini yerine getirirken davranışlarını gözlemleyerek değerlendirirler. Yönetici bireyi iş yapışı esnasında gözlemleyerek, skalada yer alan değerlendirme sorularını işaretler ve sonrasında kişinin her bir ifadeye yönelik aldığı puanlar toplanarak işgörenin toplam performans puanı ortaya çıkar. Özetle, astlar, kendilerinden beklenene göre değil, somut gözlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmektedirler. Bu yöntem de maliyetli ve zaman alıcı olarak değerlendirilir (Mercanlioğlu, 2012: 45).

**Kritik Olay Yöntemi:** Yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki başarılı ve başarısız davranışlarının bir forma kaydedilmesi şeklinde yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2011: 206). Bu yöntemde yöneticiler işgörenin davranışları üzerinde odaklanmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme sürecinde yönetici ve işgören başarılı ve başarısız olarak değerlendirilen kritik olayları tartışırlar (Tanke, 1999: 221'den akt.Çolakoğlu, 2005: 139). Daha sonra değerlemeci kritik olaylarla ilgili olarak çalışanına geri bildirim sağlar. Bu yöntemin işlevselliğini artırmak için yöneticilerin performans kriterleri oluşturmaları gerekmektedir. Kritik olaylar yöntemi yaygın olarak kullanılan bir yöntem değildir. Çünkü üstün sürekli olarak astını gözlemleyip notlar almasının çalışanlar tarafından pek de hoş karşılanmamasıdır (Tahiroğlu, 2002: 183). Çünkü işgörenler sürekli izlenmekten huzursuzluk duymaktadırlar. Bu yöntemin avantajı ise yöneticiye iyi ve kötü performans özelliklerini göstermesidir. Yöntem bu yolla yönetici ve işgörene başarısızlıkları tanımlamada ve düzeltmede yardımcı olmaktadır (Jerris, 1999: 392'den akt.Çolakoğlu, 2005: 139).

Çizelge 2.14 'de bir garsonun belirli tarihlerde işiyle ilgili olarak ortaya koyduğu başarılı ve başarısız davranışları gösteren örnek bir kritik olay kaydı yer almaktadır (Jerris, 1999'den akt.Çolakoğlu, 2005: 139).

Çizelge 2.14. Garson İçin Kritik Olaylar Kaydı

Tarih	Olumlu İşgören Davranışı	Tarih	Olumsuz İşgören Davranışı
Servis Sırasında			
06.05.2005	Yeni şarapları müşteriye önerdi	30.05.2005	Gelen müşteriyi selamlamadı
10.06.2005	Sinirli bir müşteriyi yatıştırdı	15.05.2005	Yiyeceği sipariş edildikten 40 dakika sonra servis etti
Servis Sonrasında			
05.05.2005	Bitmiş olan baharatları bildirdi		
30.06.2005	Gümüş yemek takımlarını açta bıraktı	25.06.2005	Kirli örtüleri çamaşırhaneye bırakmadı

Kaynak: Çolakoğlu, Ü. (2005:139). Başarım değerlemesi. C. Demir, (Ed.), Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi içinde (129-147). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

**Kontrol Listesi Yöntemi:** Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir (Barutcuğil, 2002: 191). Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yapar. Değerlendirmeler ya ifadelerin karşısına evet veya hayır şeklinde ya da değerlendirmeci ilgili ifadelerden işgörene uygun olanları işaretleyerek değerlendirmesini yapar. Bu yöntemde yer alan ifadelerin puan anahtarları insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır. İşaretlenen olumlu ve olumsuz ifadeler sonradan uzmanlar tarafından değerlendirilir. Değerlendirici genellikle ifadelerin değerleri hakkında bilgi sahibi değildir (Sabuncuoğlu, 2011: 215). Yapılan araştırmalara göre, kontrol listesi yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir. Yöntemin avantajları ise, pratik ve maliyeti düşük bir yöntem olması ve faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır (Erarslan ve Algün, 2005: 97).

**Direkt İndeks Yöntemi:** Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım olan bu yöntemde, kişiler gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre değerlendirilmektedirler (Tahiroğlu, 2002: 184). Bu yöntem ile işin gerektirdiği nitelikler ve ölçütler doğrultusunda çalışanların performans düzeyleri puanlara dönüştürülmektedir (Tuncer, 2011: 262). Yöntemde performans standartları ya yöneticiler tarafından ya da yönetici ile astın müzakeresi ile belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla değerlendirildiğinden bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini vermektedir (Barutcugil, 2002: 189).

**Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi:** Modern performans değerlendirme yöntemleri içerisinde yer alan bu yöntem, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir (Tahiroğlu, 2002: 185). Bu yöntemde başarı, kişilik ya da kişisel niteliklere bakılarak değil, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakılarak değerlendirilmektedir (Tuncer, 2011: 262). Bu yöntemde, yönetici ve işgörenler öncelikle ölçülebilir başarı hedeflerini belirlerler ve sonrasında bu hedeflere ulaşmadaki başarı oranı değerlendirilir. Yöntemin diğer yöntemlerden daha objektif olduğu düşünülse de, belirlenen hedeflerin açık, gerçekçi ve uygulanabilir olmaması kaygısını taşıyan işgörenler hedeflere ulaşamamaktan korkarlar. Bu nedenle kolaylıkla ulaşabileceği hedeflerde diretirler. Sonuçta böyle bir ortamda işgörenin başarısında bir gelişme sağlamak zorlaşır (Çolakoğlu, 2005: 142).

**Derecelendirme Yöntemi:** Her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından belirli bir dönem sonunda başarısı, iş bilgisi, beşeri ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri göz önünde bulundurularak tarafsız ve sistematik bir şekilde değerlendirilir. Bu yöntemde değerlemeci işgöreni önceden belirlenmiş kriterlere göre teker teker değerlendirir ve sonrasında üst yöneticinin onayına sunar. Derecelendirme yönteminin avantajı, diğer yöntemlere göre daha açık ve

net olması ve tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamasıdır (Erarslan ve Algün, 2005: 97).

**360 Derece Değerleme Yöntemi:** 1990'lı yıllarda özellikle A.B.D. ve batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın olarak kullanılan, 360 derece geri bildirim yöntemi, kişinin kendisinden beklenen işi ili ilgili yetkinliklerini ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir performans değerlendirme yöntemidir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde amaç, çalışanın performansını çok yönlü olarak değerlendirebilmek ve farklı bakış açılarından objektif geribildirim sağlayabilmektir. Diğer bir amacı ise, çalışanlar arasında iletişimi ve takım çalışmasını güçlendirmektir (Tahiroğlu, 2002: 192-193). Çoklu değerlendirme yöntemi olarak da ifade edilen bu yöntem, çalışanın performansının; iş arkadaşları, yöneticiler astlar, müşteriler ve kendisi tarafından değerlendirilmesi esasına dayanır (Ludeman, 2000'den akt. Bayram, 2006: 52). Çok farklı kaynaklardan veri toplandığı için daha güvenilir ve geçerli bir değerlendirme yapılacağı düşünülmektedir (Woods, 1997'den akt. Tuncer, 2011: 262). Diğer yandan bu yöntem işgörene diğer insanlar tarafından nasıl görüldüğü hakkında da bir bakış açısı sunmaktadır. Bu ve benzeri işlevleriyle yöntem günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar tarafından performansın iyileştirilmesinde etkili bir teknik olarak görülmektedir. Çünkü, geribildirimler, çeşitli kaynaklardan elde edildiği için daha nesnel bulunmakta, geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olduğu düşünülmektedir (Barutcugil, 2002: 203).

Yukarıda bahsi geçen tüm performans değerlendirme yöntemleri hem işgörenlerin verimliliğini artırmak ve mevcut durumlarını ortaya koymak, hem de bu süreçten beklenen hedeflere ulaşmak için etkin bir değerlendirme sistemi oluşturmak amaçlı kullanılmaktadırlar. Ancak belirlenen bu yöntemlere

işgörenlerin bakış açıları farklılıklar göstermektedir. Hatta bazı yöntemlere ilişkin işgören görüşleri olumsuz olabilmektedir. Bu nedenle yöntemlere ilişkin bir direncin oluşmaması için işgören görüşlerinin de alınması bu gibi olumsuzlukların ortaya çıkmasını engelleyecektir. Yönetim ve çalışanlar tarafından kabul edilen yöntemlerin uygulanması ya da yeni yöntemlerin geliştirilmesi çalışanların yüksek performans gösterme çabalarını ve verimliliklerini artıracaktır.

### **2.2.6.3. Performans Değerleyicilerinin Belirlenmesi**

Performans yönetimi sisteminin oluşturulması sırasında, cevaplanması gereken bir soru da değerlendirmeyi kim ya da kimlerin yapacağıdır. En iyi sistemler, yeteneksiz kişilerin elinde yarar yerine zarar vermektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminde değerlendiricilerin belirlenmesi ve eğitilmesi önem taşımaktadır (Barutçugil, 2002: 196). Çalışanların performans değerlemeleri ve geribildirimleri geleneksel anlayış içerisinde genellikle üstlerin astları değerlendirmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Ancak çalışanların tek bir kişi tarafından değerlendirilmesi günümüzde eksik ve yetersiz olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanların performans değerlendirmesi günümüzde çalışanların üstü, çalışma arkadaşları, çalışanın kendisi, astlar ve işletme dışındaki(müşteriler) kişiler tarafından değerlendirilmesinin daha objektif ve güvenilir olacağını göstermektedir (Aldemir vd., 1996: 209). Aşağıda performans değerlendirme sistemlerinde, çalışanların performansının değerlendirmelerinin kimler tarafından yapılabileceği ve seçilen değerlemecilerin üstün ve zayıf yönleri hakkında açıklamalara yer verilmiştir

**İlk Amir Tarafından Değerlendirme:** Performans değerlendirme sürecinde yaygın olarak tercih edilen bu uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu ilk yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Her çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin ilk yöneticisi olduğu esasına dayanır. İşin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olması nedeniyle yöneticiler değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapabilecek

kişiler olarak kabul edilmektedirler (Barutcuğil, 2002: 197). Değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılmasının bazı sorunlara neden olabileceği belirtilmektedir. Örneğin, üstün ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendini baskı altında hissetmesi, değerlendirme süreci tek yönlü işliyor ve gerekli geri bildirimler sağlanmıyorsa, olumsuz geri bildirimlere karşı çalışanlarda savunma mekanizmasının gelişerek bahaneler üretmesine neden olması ve cezalandırma durumunda çalışanla ilk amiri arasındaki ilişkilerin bozulmasına ve bu durumun verim düşüklüğüne neden olabileceğidir (Schuller, 1998: 421'den akt. Burutcuğil, 2002: 198). Bu sakıncaları önlemek amacıyla değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilebilir.

**Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme:** Önemli bir değerlendirme grubu da çalışma arkadaşlarıdır. Üst amirlerin çalışanları gözlemlediği periyotların sınırlı düzeyde kaldığı durumlarda, ekip partnerlerinin değerlendirmeleri ön plana çıkmaktadır (Akgeyik, 2012: 175). Bu yöntemin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve tüm gün yan yana çalışan kişilerin birbirlerini ve takım arkadaşını daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performanslarını değerlendirmesi istenir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı, toplantılara zamanında katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşları ile yardımlaşması, bilgi paylaşımı ve kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirmeye alınabilir. Bu konuda yapılan araştırma sonuçları eşitlerin birbirleri hakkında yaptıkları değerlendirmelerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Ancak çalışma arkadaşlarının değerlendirmesi önemli olmakla birlikte, taraflı olma eğilimi de taşıyabileceği unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 192).

**Astlar Tarafından Değerlendirme:** Astların üstleri değerlendirmeleri, özellikle amirin gelişimine katkı yapması açısından oldukça önemlidir. Astlar, amirin planlama, denetim ve liderlik gibi yönetsel vasıflarını en yakından gözleme olanağına sahip kişilerdir. Sistemde yöneticilerin de değerlendirilmesi, 360 derece performans değerlendirme modeline daha yakın bir

yapının kurgulanmasına zemin hazırlamakta ve insan kaynakları süreçleri bu şekilde daha etkin hale gelmektedir. Bu tür değerlendirmelerde karşılaşılabilecek olası problemler, astların amirlerini değerlendirirken çatışmadan kaçınmak amacıyla olumlu puan verme eğiliminde olmaları ve amirin açık ya da gizli baskısıdır. Bu nedenle astların isimsiz değerlendirmeleri doğrudan insan kaynakları yönetimine ulaştırılabilir ve sonuçlar yöneticilerin puanlarıyla karşılaştırmalı olarak açıklanabilir. Böylece, amir hem diğer yöneticilerin hem de astlarının gözünde hangi düzeyde olduğuna ilişkin değerlendirme sonuçlarını karşılaştırmalı olarak öğrenebilir (Akgeyik, 2012: 175).

**Müşteriler Tarafından Değerlendirme:** Müşteri odaklı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, çağdaş işletmecilik anlayışının bir gereğidir. Özellikle hizmet sektöründe kullanışlı ve geçerli olup, çalışanların performansları hakkında en doğru değerlendirmenin hizmeti satın alanların yapacağı varsayımına dayanır. Müşterilerin çalışanları tanımadıklarından dolayı daha nesnel değerlendirmeler yaptıklarına inanılmaktadır (Fındıkçı, 2000: 312). Özellikle müşterilerle ile doğrudan iletişim içinde olan garson, kasiyer, komi, resepsiyonist, satış ve pazarlama elemanları gibi pozisyonlar için müşteri memnuniyeti oldukça önemlidir. Bu nedenle müşteri değerlendirmesine sistemde yer verilmesi hizmet işletmeleri açısından yarar sağlayacaktır. Bu tür değerlendirmelerde karşılaşılabilecek en temel problem, müşteri amaçları ile organizasyon amaçlarının tam olarak örtüşmemesi ve müşterilerin değerlendirme konusunda ilgisiz davranabilmeleridir. Bu sorunu aşmak için, değerlendirme formu dolduran müşterilere çeşitli hediyeler verilebilir (Akgeyik, 2012: 176).

**Kişisel Değerlendirme:** Çalışanın kendilerini değerlendirmesi olarak bilinen bu teknik, kişilerin kendi iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesi esasına dayanmaktadır (Fındıkçı, 2000: 307). Bu teknik öncelikle çalışanın kişisel gelişimine önemli katkılar sağlamanın yanı sıra, özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla

motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 198). Yöntem özellikle performans hedeflerinin mevcut olduğu sistemlerde daha da anlamlı olmaktadır. Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği bu teknikte, hedefler yönetici ve çalışanlar tarafından belirlendikten sonra, çalışanın bu hedeflere ne ölçüde ulaşmış ulaşılmadığı değerlendirilmektedir. Hedeflerin altında kalan veya bu hedefleri aşan çalışanların gerekçelerini öğrenmek yöneticiler için önemlidir. Çünkü, işletme yönetimi sonraki dönemlerde hedefleri belirlerken, bu faktörleri de dikkate alacaktır. Diğer yandan özdeğerleme olarak da adlandırılan bu yöntemde hedef odaklı değerlendirme dışında kişinin yaptığı iş hakkında kendi kendisini çeşitli kriterler ve standartlar (mesleki bilgi, beceri, uyum vb) çerçevesinde bir form verilerek kendisini değerlendirmesi şeklinde de uygulanmaktadır. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirilmenin istenmesinin nedeni ise kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden faktörlerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır (Sabuncugil, 2011: 192). Ancak, çalışanların bu şekilde kendilerini değerlendirmeleri kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, performans yetkinliklerine ilişkin değerlendirmeler subjektif olma eğilimi taşıdığından, çalışanın kişisel değerlendirmesinin taraflı olması beklenebilir. Pinto and Sobel, (2005: 1386) yaptıkları bir çalışmada çalışanların % 90'ının kendilerini ortalamanın üzerinde değerlendirdikleri görülmüştür (Ertan, 2008: 55). Thornton (1980: 263) kişilerin kendi performansını gerçekte var olandan daha yüksek değerlendirme (cömertlik etkisi) eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Bu etki üzerine yürütülen bazı çalışmalar, bu eğilimin batı ve doğu kültürlerinde farklı yönlerde olduğunu göstermiştir. Doğu kültürlerinde, bireylerin kendi performanslarını değerlendirirken üstlerine göre daha düşük puanlar verdikleri gözlenmiştir; buna “alçak gönüllük etkisi” adı verilmiştir. Batı kültüründe ise sonuçlar bunun tam tersine işaret etmektedir (Farh, Dobbins and Barschiuan, 1991: 141'den akt. Batuk, 2011: 23). Farh and Webel (1986) kişiye objektif bir performans kriteriyle karşılaştırma yapılacağı bilgisi verildiğinde, kişinin öz değerlendirmesinde cömertlik etkisinin azaldığını gözlemişlerdir (Farh and Webel 1986: 129'den akt. Batuk, 2011: 24). Bunun dışında, öz değerlendirmenin farklı kaynaklarla



kıyaslandığı çalışmalar, öz değerlemenin geçerliliği hakkında daha net bilgiler sunmaktadır. Çeşitli psikolojik testler, geçmiş performans ve çalışma arkadaşlarının değerlemeleriyle karşılaştırıldığında, kişinin kendisini değerlemesinin de en az bu yöntemler kadar geçerli olduğu belirtilmektedir (SDhrauger and Osberg, 1981'den akt.Batuk, 2011: 24). Buna karşılık, çalışan taraflı olsa da, performansı konusunda görüşlerini ifade etme olanağı sağlamak, katılımcı yönetim anlayışı açısından önemlidir ve yasal açıdan bu tür değerlendirmelerin alınması kaçınılmazdır (Akgeyik, 2012: 176). Bazı sakıncaları olması ile birlikte yöneticiler bu yöntemi, çalışanların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğuna inanmaktadırlar (Barutçugil, 2002: 199). Sonuç olarak diyebiliriz ki, kişinin performansının dönemsel hedeflerle karşılaştırılıp yöneticisiyle birlikte değerlendirildiği sistemler daha yararlı olabilirken, önceden belirlenmiş kriterlere göre çalışanın kendisini değerlendirdiği sistemlerde daha dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır.

#### **2.2.6.4. Performans Değerleme Hataları**

Performans değerlendirme, kişilerin iş başarılarına ilişkin davranışlarının değerlendirilmesi sürecidir. Ancak değerlemeci ve değerlendirilenlerin insan olması nedeniyle performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşılması muhtemeldir. Değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır (Uyargil, 1994: 80; Aldemir vd., 1996: 228; Çolakoğlu; 2005: 144; Woods, 1997: 194; Helvacı, 2002:161).

- **Halo (Hale) Etkisi:** Değerlendirmecinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanan bir değerlendirme sorunudur (Aldemir vd., 1996: 228). Bu tür hatalar, yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini,

davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Diğer bir anlatımla halo etkisi, çalışanın bir alandaki veya belirli bir konudaki başarısının etkisinde kalarak genel olarak bunu kişinin tüm özelliklerine genelleyerek “olumu” değerlendirilmesi ya da tersi durumda “olumsuz” olarak değerlendirilmesi ile meydana gelmektedir. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereklidir (Helvacı, 2002: 161).

- **Teknik Hatalar:** Değerleme formunun hazırlanmasındaki teknik hataları içermektedir, form hazırlamanın aceleye getirilmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlik testlerin yapılmaması, seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılabilmesi ve değerlendiricinin konuyla ilgili yeterli eğitim almaması gibi hataları kapsamaktadır (Çolakoğlu, 2005: 144).
- **En Son Davranış Etkisi:** Bu hata, performans değerlendirme sürecinde çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında ortaya çıkmaktadır. Çalışanların geçmişteki olumlu davranışlarını unutarak yalnızca en son olumsuz davranışları ya da tersi durum üzerinden değerlendirilmesi bu tür sakıncalara neden olabilmektedir. Çalışanlar bu etkinin farkında olduklarında özellikle değerlendirme zamanının yaklaştığı zamanlarda sürekli etrafta olmaya, verimli ve işbirlikçi gözükmeye çaba harcayabilirler. Bu sorunun çözümü için çalışanların geçmiş performansları ve son dönem performansları dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Aldemir vd., 1996: 229).
- **Kişisel Önyargılar:** Bu hata, performans değerlendirme sürecinde değerlendiricinin subjektif veya önyargılı olarak davranmasından kaynaklanan hatalardır. Bu tür hataların en tipik örnekleri değerlendirici ile değerlendirilen işgörenin geçmişteki ilişkileri, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli ön yargılardır. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir (Uyargil, 1998: 80).
- **Kontrast Etkisi:** Orta düzeyde performans gösteren çalışanların değerlendirildikleri sıralamaya göre puanlarının değişmesi, kontrast hatası

olarak kabul edilmektedir (Aslantürk, 2015: 48). Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkmaktadır. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansla sahip bir çalışan “çok başarılı” algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslandığında ise “başarısız” olarak algılanabilir. Bu durumda yapılması gereken, açık ve anlaşılır performans kriterleri tanımlayarak, çalışanların performanslarını birbirleriyle kıyaslamak yerine tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmek gerekir (Çolakoğlu, 2005: 145).

- **Ortalama Puan Verme Eğilimi:** Değerlendirmecilerin tüm işgörenleri ortaya yakın biçimde değerlendirmesi ya da değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu nedenle, gerek aşırı olumsuzluk, gerekse aşırı olumluluk ve ortalama puan verme eğilimleri yönetsel kararların verilmesini güçleştirir. Örneğin, terfi söz konusu olduğunda kimin terfi ettirileceği sorun oluşturur. Hangi çalışanın ne kadar ücret alacağı ya da ücretinin artırılacağı böyle bir durumda adil bir şekilde değerlendirilemez (Çolakoğlu, 2005: 144).
- **Aşırı olumluluk ya da Olumsuzluk:** Aşırı olumluluk ve olumsuzluk, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Aşırı olumluluk, değerlendirmecilerin astlarıyla kötü olmamak onlarla olan ilişkisini bozmamak amacıyla veya tümüyle kişiliğiyle ilişkili olarak astlarını sürekli olumlu değerlendirmesidir. Kimi değerlemecilerinde son derece katı olmaları nedeniyle sürekli olumsuz puanlar vermesidir. Bunun nedeni kişisel (öznel yargılarını değerlendirmeye yansıtması) olabileceği gibi formda yer alan ifadelere ilişkin değerlendirmede kullanılan “çok iyi”, “iyi,” ve “orta” gibi sözcüklerin her değerlemeci için farklı çağrışımlar yapması olabilir (Aldemir vd., 1996: 228).

## 2.2.7. Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme

Kuşkusuz her işletme için işgörenlerin performansının artırılması ve işletmelerde sistemli bir işgören performansı yönetiminin mevcudiyeti işletmelere, çalışanlara ve müşterilere pek çok yararlar sağlayacaktır. Özellikle hizmet sektörü içerisinde yer alan emek-yoğun konaklama işletmelerinde sektörün kendi özelliğinden kaynaklanan nedenlerden dolayı çalışanların performansı üretilen hizmetlerin kalitesinde, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin rekabet gücünün artırılmasında ve müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesinde önemli bir etkidir. Bu yüzden iş gücünden en verimli bir şekilde nasıl yararlanılacağı konusu önem kazanmaktadır (Arslantürk, 2009: 23). Diğer yandan konaklama işletmelerinde, toplam harcamaların yaklaşık %30'unun iş gücüne ödenen ücretler ve buna ilişkin giderlerden oluşması (Olalı ve Korzay, 1993: 137) ve toplam satış gelirlerinin yaklaşık üçte birinin işgören ücretlerinin ödenmesinde kullanılıyor olması, işgören performansının optimum düzeyde olmasını gerektiren diğer önemli bir nedendir (Boylu ve Sökmen, 2002: 170).

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyi ile bu unsurları kullanma tarzı müşterilerin beklentilerinin karşılanmasında önemli faktörlerdir (Arslantürk, 2009: 20). Özellikle konaklama işletmelerinin müşteri-işgören etkileşimin yoğun yaşandığı ve sınır birim bölümleri olarak adlandırılan (yemek içecek-önbüro) bölümlerinde sunulan hizmetin kalitesi gereği bu alanlarda çalışan işgörenlerin yüksek performansa sahip nitelikli işgörenlerden oluşması gerekmektedir. Bu amaçla konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesi için, çalışanların sürekli izlenmesi, başarı ve başarısızlıkların belirlenip gerekli önlemlerin alınması işletmelerin başarılarında önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü konaklama işletmelerinde uzun vadede başarı elde etmenin yolu, çalışanların performanslarının üst düzeye çıkartılmasından geçmektedir. Bu amaçla çalışanların performansını artırmak için öncelikle işgörenlerin performansı ile ilgili mevcut durumun bilinmesi ve bu doğrultuda, işletmelerin kendilerine en uygun performans değerlendirme yöntemlerini

ve kriterlerini belirleyerek etkin bir performans değerleme sürecini gerçekleştirmeleri işletmelere önemli avantajlar sağlayacaktır (Tuncer, 2011: 258). Nitekim Gavcar vd., (2006: 31) otel alışaları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada modern performans değerleme yöntemlerinin uygulandığı işletmelerde hem hizmet kalitesinde hem de işgören memnuniyetinde artış olduğunu tespit etmişlerdir.

Öte yandan özellikle işgören devrinin yüksek olduğu konaklama işletmelerinde başarısının artırılmasındaki ön koşul çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak ve nitelikli işgücünün işletmelere kazandırılması ve uzun süreler tutundurulmasıdır. Bu nedenle performans değerleme sonuçlarının işgörenlerle paylaşmak ve hangi kriterlere göre değerlendirildikleri konusunda bilgilendirmek çalışanların örgüte olan güvenlerini artırmanın yanı sıra çalışanlar arasındaki iletişimi de olumlu yönde etkileyecektir. (olakoğlu, 2005: 146). Bu bakımdan bütün bölümlerce uygulanan standart bir değerleme sisteminin, insan kaynakları bölümü aracılığıyla yazılı olarak uygulanması işletmede çalışan ve işe yeni alınacak her çalışana yönelik alınacak kararlarda önemli bir rol oynamaktadır (Güzel, vd. 2007: 143). Ancak otel işletmelerinde, işgörenlerin çok farklı boyutlarda yeteneğe sahip olması zorunluluğu performans değerleme sürecini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca otel işletmelerinde performans değerleme ile ilgili yöntem, kriter ve ölçütlerin de geliştirilmesi zordur. Bu zorluk turizm sektörünün insan odaklı bir sektör olmasından ve farklı müşteri tiplerini memnun etme zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Bu anlamda otel işletmelerinde çalışanların performanslarının belirlenmesine yönelik üç tür kriterden bahsedilebilir. Bunlar; kişisel özelliklere dayalı performans, iş sırasındaki davranışlara dayalı performans ve sonuçlara dayalı performans değerlendirme kriterleridir. Kişisel özelliklere dayalı performans değerlendirmede, işgörenlerin kişisel özellikleri incelenir. Bu değerlendirmeler; işletmeye bağlılık, iletişim kurma yeteneği, yöneticilere karşı geliştirilen tutum, ekip içinde çalışma becerisi ve karar verme yeteneği gibi tutum ve özellikleri incelemek amacıyla yapılır. Emek yoğun bir sektör olan otelcilik sektöründe özellikle servis bölümü işgörenlerinin kişisel özellikleri ve konuklara

verdikleri izlenim son derece önem taşımaktadır. İş sırasındaki davranışlara dayalı performans değerlendirme ise işgörenlerin işini yerine getirirken gösterdiği yakınlık, yardımseverlik ve isteklilik gibi davranışlardır. Woods 1992 (88-89) özellikle otel işletmelerinde, işgörenlerin bilgi ve becerinin yanı sıra, konuklara ve iş arkadaşlarına yönelik sergiledikleri tutum ve davranışların hizmet kalitesi açısından önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda müşteri-işgören etkileşiminin yoğun yaşandığı hizmet sektöründe en yaygın kullanılan performans değerlendirmelerin davranış kökenli olduğu söylenebilir (Jones and Lockwood, 1990: 210-212; Boylu ve Sökmen, 2002: 171). Bununla birlikte bazı yöneticilere göre bu sistemde, çoğu davranışların bir kişiden diğerine tümüyle değişik algılanabilmesinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılabilir (Drummond, 1990: 119; Boylu ve Sökmen, 2002: 171). Örneğin; bir garson diğer garsonlara oranla aynı sürede daha çok kişiye hizmet edebilmesine rağmen garsonun iş sırasındaki davranışları otel yönetiminin belirlediği normlara uymuyorsa; örneğin, garson servis esnasında istenen ölçüde ciddi tavırlar sergilemiyorsa bu garson yapılacak bir performans değerlendirmesi sonucunda düşük bir puan alabilecektir (Kavanaugh and Ninemeier, 1991: 218-219'den akt. Boylu ve Sökmen, 2002: 171). Bazı durumlarda davranışlar ve kişisel özellikler yerine bunların getirdiği sonuçlar daha fazla önemli kabul edilebilir. Bu durumda sonuçlara dayalı performans değerlendirmesi uygulanabilir. Örneğin; yukarıda verilen örnekteki işgöreni sonuçlara dayalı bir değerlendirmeye tabi tutacak olursak, yüksek performanslı çıkacağı açıktır. Ancak, otel işletmelerinde bu durumda da bazı sorunların ve çelişkilerin yaşanması olasıdır (Boylu ve Sökmen, 2002: 171). Bu ve benzeri çelişkilerin yaşanma sebebi, sektörün insan odaklı bir sektör olmasından ve farklı müşteri tiplerini memnun etmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Ancak ne olursa olsun, hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin insan ilişkilerinde başarılı ve doğru karar verme yeteneğine sahip olmaları müşteri memnuniyeti ve bireysel performans açısından önemli unsurlardır (Bulut, 2004: 9).

Otel işletmelerinde yürütülen performans değerlendirme süreci ile çalışanların iş alanındaki yetenek ve becerilerinin rasyonel olarak kullanılarak işletmeye olan

katkılarının en üst düzeye getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede konaklama işletmeleri müşteri isteklerini kavrayabilme amacına daha da yaklaşmış olacaklardır. Bu amaçla konaklama işletmelerinde etkin bir performans değerlendirme yönetimi için öncelikle vizyon, misyon ve stratejiler belirlenmelidir. Böylece işletmede çalışan personelin, işletmenin ortak amaçlarına ulaşması için bilinçli ve istekli şekilde çalışması sağlanabilir. Özellikle çalışanlar açısından işletmenin amaçları doğrultusunda kendi payına düşen sorumlulukların diğer bir değişle iş tanımlarının tam olarak bilinmesi çalışanın performansını artırıcı bir unsur olacaktır (Arslantürk, 2009: 31). Sonuç olarak, hizmet sektöründe yer alan bir örgütün başarısında iş görenlerinin gösterdiği iyi performans ön plana çıkmaktadır. Çalışanlarında iyi performans gösterebilmesi için o işyerinde kendilerini işin sahibi gibi görmeleri gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise, iş görenlerin kendilerini yetkin ve insiyatif sahibi hissedecekleri ve çıktıyı etkileyebilecekleri bir çalışma ortamı sağlamaktır. Böylece yüksek performansa sahip işgörenler müşteri isteklerine daha hızlı cevap vererek müşteri memnuniyeti ve işletme başarısına önemli katkılar sağlayacaklardır. Bu nedenle otel işletmeleri yöneticilerinin çalışanların bireysel performansını artırıcı örgütsel faaliyetlere önem vermesi ve çalışanların performans düzeylerini sürekli takip etmesi gerekmektedir.

### **2.2.8. Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkileri**

Son yıllarda özellikle hizmet sektöründe personel güçlendirme uygulamalarına yönelik ilgideki artışın sebebi, örgütlerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verilmesi suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etme isteğidir. Müşteri memnuniyetinin artırılmasında ise, çalışanlara işe ilişkin konularda karar alma ve bu kararları belirli bir sorumluluk dahilinde uygulama yetkisinin çalışanlara devredilmesi ile gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanlar güçlendirilerek işleri üzerindeki kontrolü artırılmakta ve bu yolla kendi işlerinin

sahibi olmaları sağlanmaktadır. Yapılan çalışmalar güçlendirme uygulamalarının çalışanların özgüvenlerinin artmasında olumlu etkilere neden olduğu ve bu yolla bireysel ve örgütsel performansın arttığını ortaya koymaktadır (Akçakaya, 2010: 147). Yüksek performanslı çalışanlara sahip örgütler, değişen çevre koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilme ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verme noktasında daha avantajlı olabileceklerdir (Eren, 2014: 306).

Bireysel iş performansının örgütler açısından çok önemli bir çıktı olduğu düşünüldüğünde, çalışanların iş performansına etki edebilecek tüm değişken ve faktörlerin incelenmesi örgütlerin devamı ve gelişimi açısından önem arz etmektedir. Çünkü örgütlerin etkinliği çalışanlarının görev ve sorumlulukları ile ilgili faaliyetlerinin kalitesiyle yakından ilişkilidir. Bu anlamda çalışanların işlerinden ve örgütlerinden memnuniyet düzeyleri ne kadar çok yüksek olurlarsa örgüt lehine kendilerinden ekstra bir şeyler katmaya o kadar istekli ve gönüllü olacaklardır. Dolayısıyla örgütler, çalışanlarının performanslarını artırmaya yönelik bir takım yönetsel çabalar içerisinde bulunmak suretiyle onların işe yönelik performanslarında pozitif gelişmeler sağlayabilirler (Bağcı, 2014: 58). Bu anlamda temelinde, karar verme yetkisinin en alt kademe çalışanlara kadar aktararak çalışanların süreçlere katılımını sağlayan ve örgütteki kademe sayısını azalarak örgütün daha esnek olmasını amaçlayan personel güçlendirme yaklaşımı önemli bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Akçakaya, 2010: 146). Nzuve and Bakari (2012: 83-84) güçlendirmenin, bir işgörenin resmi iş tamında yer alan ve bireysel olarak kendisinin icra ettiği işi ile ilgili konularda, gerektiği durumlarda karar verme ve harekete geçme özgürlüğüne sahip olduğu ve çalışanın işini kontrol altına almasını sağlayan bir süreç olduğunu ifade etmiştir.

Güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde çalışanlar işleri ile ilgili konularda karar verirken daha esnek ve özgür olmaları konusunda desteklenmektedir. Ancak ilgili yazında güçlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkilerin net bir şekilde ortaya konulduğu görülmektedir. Örneğin uygulamada güçlendirmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yüksek işgören performansı üzerinde pozitif yönlü



ilişkilerin olduğundan bahsedilirken, bazı araştırmacılar iki değişken arasında çok zayıf ilişkilerin olduğu yönündedir (Dewettinck et al., 2003: 3). Örneğin Conger and Kanungo (1988:471) idari ve örgütsel etkinliğin ana bileşenlerinin astları yetkilendirme olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde çalışan motivasyonu üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında (Brief and Nord, 1990; Deci et al., 1989; Hackman & Oldham, 1980; Herzberg et al., 1959; Maslow, 1954) bazı bilim adamları Conger and Kanungo (1988)'nun önermelerini desteklemişlerdir (Forrester, 2000; Liden et al, 2000; Spreitzer, 1995; 1996; Thomas and Velthouse, 1990; Dewettinck et al., 2003: 3). Günümüzde güçlendirme kavramı akademisyen ve uygulayıcıların dikkatini çekmesine rağmen, güçlendirme uygulamalarının örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerine şüpheyle bakıldığı görülmektedir. Hatta bazı işletmelerin güçlendirme uygulamalarını terk ederken, diğerleri ise örgütsel ve bireysel performansı artırmada güçlendirmenin tek başına yeterli olmayacağını ve bir dizi insan kaynakları uygulamalarının gerektiğini belirtmektedirler. Örneğin Staw ve Epstein (2000) popüler yönetim tekniklerinin firma performansı üzerindeki etkilerini değerlendirirken, yetkilendirmeye odaklanmanın firma itibarını önemli derecede etkilediğini, ancak firma performansı üzerinde etkili olmadığını tespit etmiştir (Dewettinck et al., 2003: 3). Bu izlenimler ışığında yapılan bu çalışmanın amacı, güçlendirmenin iş performansı üzerindeki ampirik kanıtları incelemektir. Bu amaçla her iki değişken arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan bazı araştırma bulguları şu şekildedir.

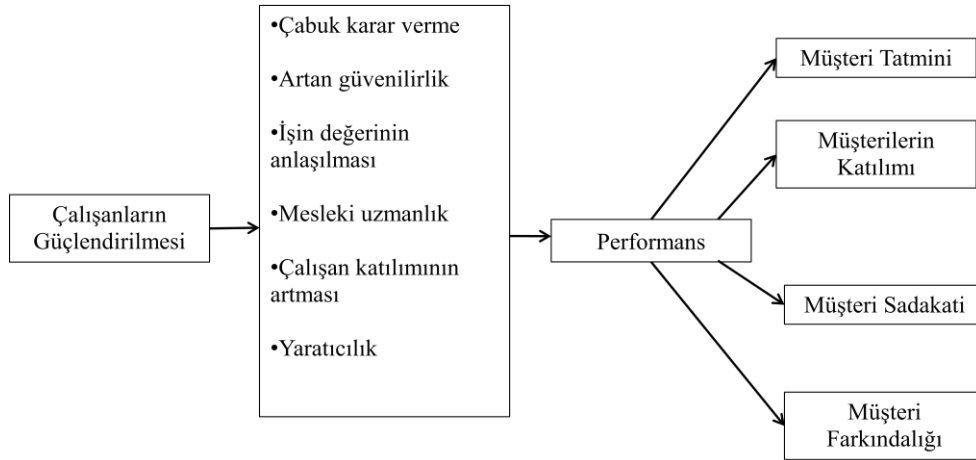
Barrutia, Charterina and Gilsanz (2009: 42) personel güçlendirmenin çalışanların iş performansı artırıcı yönde etkilere sahip bir yönetsel kavram olduğunu belirterek güçlendirmenin ilişki pazarlaması ve toplam kalite yönetimi gibi başarılı yönetim yaklaşımları ile benzer özelliklere ve etkilere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda yazarlar güçlendirmenin temel amacının işletme performansını arttırmak olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda güçlendirme artan rekabet ortamlarında, işgörenlerin motivasyon ve inisiyatiflerini arttırarak, işin

geliştirilmesi, örgütsel performansın ve esnekliğin artırılmasını amaçlayan bir yol olarak görülmektedir. Bu nedenle güçlendirme, yazında, örgütsel performansı arttırıcı bir etken olarak, yönetim biliminde oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir ve güçlendirme ile farklı değişkenler arasındaki ilişki ve etkileri ortaya koyma amaçlı birçok çalışma yapılmıştır (Eren, 2014: 304). Örneğin güçlendirilmiş çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, işte kalma eğilimi, müşteri odaklı davranışlar, yenilikçi performans boyutu, müşteri isteklerine hızlı cevap verme ve çalışan verimliliği konusunda daha pozitif tutumlara sahip oldukları belirlenmiştir (Barrutia, et al., 2009: 42; Bonias et al., 2010:322). Öte yandan güçlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik Conger and Kanungo (1988) güçlendirme uygulamalarının çalışanların bireysel iş performansına somut ve motivasyonel olmak üzere iki şekilde etkilerinin bulunduğu bahsetmişlerdir (Thomas and Velthouse, 1990). Somut etkiler olarak, güçlendirilen çalışanların işi üzerinde daha geniş yetkilere sahip olacakları ve kaynak ve bilgilere rahatça ulaşabileceği varsayımından hareketle iş sorumluluklarını daha etkili bir biçimde yerine getirebilecekleri ve böylece daha yüksek performans gösterecekleri şeklinde açıklanmaktadır. Buna örnek olarak “Ritz Carlton” otel yönetimi, otel çalışanlarına müşterilerini daha memnun edebilmesi amacıyla özel bir fon ayırmıştır. Kendilerine 2.500 \$ tutarında bir kaynak ayrılan bu çalışanlar, gerektiğinde müşteriyi tatmin ederek işletmenin sağladığı hizmetin kalitesini arttırabilmektedirler (Quinn and Spreitzer, 1997: 5). Motivasyonel etkiler ise, yönetimin çalışanları güçlendirmek adına sağladığı şartlar (yetkilendirme, iletişim, sorumluluk, kaynak vb.) altında kişinin işe karşı motive olması şeklinde açıklamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle çalışanların psikolojik olarak kendilerini güçlü hissetmelerinin sağlayacağı bireysel performans katkılarıdır. Bu durumda güçlendirme faktörleri (yetki, bilgi, kaynaklar vb.) yardımıyla kendini iş üzerinde güçlü hisseden ve güç ihtiyacını gideren birey, iş ve görevleri karşısında motive olmaktadır. Şüphesiz, tatmin olan ve motive edilen bireyin iş karşısında tutumu değişecektir ve birey daha fazla çaba ve performans gösterecektir (Churin, 2006: 95). Conger and Kanungo (1988) güçlendirilmiş çalışanların yerinde, zamanında ve doğru karar verebileceğini, işi üzerinde daha geniş yetkiye sahip olmasının

nedeniyle müşteri memnuniyetin sağlanmasında ve örgütün performansının artmasında daha etkili olacaklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde araştırmalar psikolojik olarak kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların kendilerini daha çok işlerine adadıklarını ve daha yüksek performans gösterdiklerini belirtmektedir (Spreitzer 1995; Spreitzer et al., 1997; Bonias et al.,2010:321)

Güçlendirme adına yapılan yönetsel uygulamalar gerçekten de performansı arttırıcı niteliktedir. Gelişim ve öğrenme olanaklarına sahip olan, gerekli bilgilere ve araçlara ulaşabilmesi sağlanan, üstlerinden, astlarından ve iş arkadaşlarından geribildirim ve destek alabilen ve inisiyatif kullanma gücüne sahip olan çalışanlar işlerini çok daha etkin yapabilecek donanıma sahiptirler. Dolayısıyla, güçlendirme sayesinde, birey istenilen amaca ya da performans düzeyine ulaşmak için güdülenmiş biçimde hareket edecektir (Batuk, 2011: 26). Etkin bir güçlendirme sürecinde, yetki ve güç alt kademe çalışanlara devredildiğinde, çalışanın işinin gerçek sahibi olduğunu, işi ile ilgili sonuçlarda sorumluluk verildiğinde, yaptığı işin ve kendi rolünün önemli olduğunu ve işi üzerinde etki sahibi olduğu düşüncesinin gelişmesine ve kendisine önem verildiği fikrine inanacaktır. Bu anlamda örgütlerde güçlendirme adına yürütülen uygulamalar ve çalışanların güçlülük hisleri bireysel performans üzerinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan personeli güçlendirme sürecinde yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla süreç içerisinde çalışanların güçlendirilmesi için gerekli unsurlara ilişkin alt yapıyı oluşturmalı ve geçiş sürecinde yönetim ile çalışanlar arasında güçlendirme uygulamalarına yönelik düşünce tarzları arasında uyumun sağlanması gerekmektedir. Aksi durum güçlendirme uygulamalarının çalışanlar tarafından ek bir yük olarak görülmesine neden olacaktır. Bu amaçla güçlendirme sürecinde yöneticilerin, bilginin paylaşıldığı ve iyi bir iletişim sisteminin sağlandığı bir ortam yaratması, etkin bir geribildirim ile karşılıklı güven duygusunu oluşturulmaları, çalışanlara yeterli eğitim imkanları sağlayarak ve koçluk hizmeti vererek kararlara katılımlarını sağlamaları sürecin başarı ile uygulanmasını

sağlayacaktır (Gürbüz, 2012: 24-25). Bu sürecin başarıyla uygulanması, davranışlar üzerinde etkili olduğu gibi çalışanların performansları üzerinde de etkili olmaktadır. Personel güçlendirmenin çalışanların performansları üzerindeki etkisi şekil 2.7’de verilmiştir



Şekil 2.7. Güçlendirme ve Performans İlişkisi

Kaynak: Sarkar, S. (2009). Employee empowerment in the banking sector. *IUP Journal of Management Research*, 8(9), 48-66.

Şekil 2.7’de işletmelerde uygulanan güçlendirme faaliyetlerinin çalışanların daha yüksek performans göstermelerine yardımcı olan ve böylece işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamada daha başarılı olmasını sağlayacak öğeler gösterilmektedir (Sarkar, 2009: 50). Güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanlara karar verme hakkı verilerek hizmet anında karşılaşılan herhangi bir sorunun büyümeden daha hızlı çözümüne, böylece müşterilerin kendilerini değerli hissederek memnuniyetlerinin artmasına, çalışanın yaptığı işi anlamlı bularak ve işi üzerinde bir etkinliği olduğunu hissederek işini daha çok sahiplenmesine ve daha çok çaba sarfetmesine, hizmet içi eğitimlere katılarak işi ile ilgili mesleki bilgi ve becerisinin artmasına, kendisine değer verildiği hissini gelişmesine ve yeni fikirler ortaya koyarak yaratıcılığının artmasına yol açarak performansını

etkilemekte ve örgütsel etkinliğe önemli katkılar sağlamaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, sergiledikleri yüksek performans ile hizmet kalitesini artırarak müşteriler ile işletme arasında uzun ömürlü bir bağın oluşmasına ve bu yolla rakip işletmelere karşı bir üstünlük sağlamasına yardımcı olmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanlara kararlara katılım, beceri eğitimi ve ihtiyaç duyduğunda örgütsel kaynaklara ulaşma imkanı verildiğinde ve performansa dayalı ödül ve teşvik sistemleri uygulandığında kendilerini güvende hissetmekte ve bu unsurlar performansına olumlu bir şekilde yansımaktadır (Gürbüz, 2012: 26-27).

İlgili yazında güçlendirme ve performans arasındaki ilişkilerin üç farklı boyutta ele alınarak incelendiği görülmektedir. Bunlardan ilki, güçlendirme ve performans arasındaki doğrudan ilişkiler, ikinci grupta, güçlendirmenin işletme performansını arttırmada aracılık etkisi gösterdiği çalışmalar ve üçüncü olarak güçlendirme ile işletme performansı arasındaki ilişkide farklı değişkenlerin aracılık etkisi gösterdiğini ileri süren çalışmalardır(Eren, 2014: 304). Ancak güçlendirme ve iş performansı arasındaki direkt ilişkileri ortaya koyan çalışmalarda güçlendirme konusunun çoğunlukla tek boyutta ele alınarak karşılaştırıldıkları görülmektedir. Gerçekte güçlendirme kavramı yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların işgörenlerce ne şekilde algılandığı olmak üzere iki ayrı boyutu içermektedir(Conger and Kanungo,1988; Thomas and Velthouse 1990; Kanter, 1993; Erstad, 1997; Hales and Klidas, 1998; Appelbaum et al., 1999; Paul et al., 2000; Psoinos et al., 2000). Benzer şekilde iş performansı kavramı da yaygın bir şekilde, bir işin yerine getirilmesi için gereken temel yükümlülükler (görev performansı) ve iş tanımında yer alması dahi, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı sağlayan gönüllü davranışlar (bağlamsal performans) olmak üzere iki ayrı boyutu içermektedir (Motowidlo, Borman and Schmit, 1997; Van Scotter, 2000; Johnson, 2001; Befort and Hatstrup, 2003; Jawahar and Carr, 2007:330; Özdevecioğlu ve Kanıgür; 2009; Akdoğan vd., 2009; Onay, 2011; Çayırtaş ve Özpolat, 2013; Bağcı, 2014). Diğer yandan ilgili yazında güçlendirme ile performans arasındaki ilişki incelenirken genellikle

psikolojik güçlendirmenin temel alındığı ve bu araştırmalarda, psikolojik güçlendirmenin bireysel iş performansı üzerinde pozitif ve olumlu bir etkisi olduğu desteklenmiştir (Kirkman and Rosen, 1999; Spreitzer, 1995; Spreitzer et al.,1997 Sigler and Pearson, 2000; Liden, Wayne, Sparrowe and Bradway, 2000; Peccei and Rosenthal, 2001; Hechanova, Alampay and Franco, 2006; Chow et al.,2006; Yüksek ve Erkutlu, 2003; Çöl, 2008; Batuk, 2011: 26). Araştırma sonuçlarına göre işgörenler ne kadar fazla kendilerini güçlendirilmiş hissederse işlerini anlamlı hissederek ve bir o kadar fazla mutlu olurlar ve örgüte o kadar fazla bağlanacakları belirtilmiştir. Sonuç olarak güçlendirilmiş işgörenlerin söz konusu hisleri bireysel performanslarını artırmaktadır ve bu durum beraberinde örgütsel performansıda artıracaktır (Chiang and Hsieh, 2012: 182).

Diğer yandan Thomas and Velthouse (1990) işini anlamlı bulmayan veya daha az anlamlı bulan işgörenlerin işe olan ilgisinin de düşük olacağını öne sürmüşlerdir (Spreitzer, Kizilos and Nason, 1997: 683). Dolayısıyla işine ilgisi olmayan bir işgörenden yüksek performans beklemek mümkün değildir. İlgili yazında psikolojik güçlendirmenin performansı açıkladığını gösteren araştırmalar, özellikle yetkinlik ve etki boyutlarının performans üzerindeki katkılarını vurgulamaktadırlar (Chen, Kikman, Kanfer, Allen and Rosen, 2007; Spreitzer, et al.,1997; Liden et al., 2000; Bozkurt, 2009: 482 ). Bu araştırma bulgularına göre çalışanların yüksek performans gösterebilmek için öncelikle bir işi yapmak için gerekli bilgi ve becerilere (yetkinlik) sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Birey daha önce gösterdiği performansın örgüte katkı sağladığını gözlemleyebiliyor ise, bu etkiyi sürdürme ya da geliştirme isteği performansına yansiyacaktır. Benzer şekilde çalışanların işi ile ilgili olarak algıladığı kontrol ya da karar verme yetkisinin performansını arttırdığını gösteren çalışmalarda bulunmaktadır. Cooke, (1994) yöneticilerinden daha eksiksiz bilgiye sahip olan ve işini nasıl yapacağı konusunda yetkilendirilen çalışanların iş planlama ve zamanlama konularında daha etkin olacaklarını ve böylece bireysel performanslarının artacağını belirtmiştir (Dewettinck, et al., 2003:10). Liden et al., (2000) işlerini nasıl yapacakları konusunda seçim hakkı olduğunu düşünen ve işlerini anlamlı bulan

çalışanların sorumluluklarını yerine getirerek içsel motivasyonlarının arttığını ve bununla, iş performanslarını olumlu etkilediği ileri sürülmüştür (Dewettinck, et al., 2003: 10). Buna karşın yapısal güçlendirme ile iş performansı ve boyutları arasındaki ilişki, yazında, nadiren ele alınmıştır. Biron and Bamberger (2010) yapısal güçlendirmenin, çalışan esenliği ve performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, yapısal güçlendirme ile performans arasında pozitif bir ilişki bulunduğuna dair bulgular ortaya koymuştur. Yapısal güçlendirme sıklıkla ele alınmamış olsa da, kişinin performansındaki değişimlerin bir kısmının, güçlendirme ile açıklanabileceği, bahsi geçen araştırma bulgularından da anlaşılmaktadır (Batuk, 2011: 26). Bu nedenle kavramın her iki yönüyle ele alınıp diğer değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırılması gerekir. Yapılan bu çalışma kapsamında her iki değişken arasındaki ilişkiler tüm boyutları ile ele alınarak ilişkilerin yönü ortaya konulmuştur. Aşağıda güçlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Liden et al., (1993) işi ile ilgili daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olan ve işini nasıl yapacağı konusunda yetkilendirilen çalışanların bireysel performansının artacağını belirtmiştir. Yazarlar yaptıkları işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip işgörenlerin diğerlerine göre daha yüksek performans sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır (Spreitzer et al., 1997: 685).

Locke and Schweiger, (1979) ve Miller and Monge, (1986) çalışanların işlerini nasıl yürütecekleri ve tamamlayacakları konusunda özerklik verildiğinde iş performanslarının artacağını belirtmişlerdir (Spreitzer et al., 1997: 685).

Thomas and Tymon (1994) yöneticilerin güçlendirme algılamaları ile iş performansları arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu ve kendi işlerinin nasıl yapılacağı konusunda seçme hakkına sahip çalışanların (özerklik), diğerlerine nazaran daha yüksek performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir (Thomas and Tymon, 1994'den akt. Sigler and Pearson, 2000: 32; Dewettinck, et al., 2003: 10).

Dickmeyer and Williams (1995) ise güçlendirme uygulamalarının işletmelerin farklı alanlarında performanslarının artacağını belirtmişlerdir. Bunlar; işgücü devir hızının azalması, çalışanın verimliliğinin artması, daha yüksek kar ve işgücü maliyetlerinde azalma ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Aksu ve İhtiyar, 2007: 224).

Fulford and Enz (1995: 174) tarafından 30 özel kulübün 297 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutları ile çalışanların iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılamaları ile hizmet sunumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilaveten araştırmacılar güçlendirme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında diğerlerine oranla daha güçlü ilişkilerin olduğunu belirtmişlerdir.

Spreitzer (1995: 1448) işgörenlerin güçlendirme algıları ile performansları arasında pozitif ve olumlu bir ilişki olduğunu ve daha yüksek güçlendirme algısına sahip işgörenlerin diğerlerine göre daha yüksek performans ortaya koyduklarını belirtmiştir. Bu konudaki bir diğer çalışmada Kirkman and Rosen (1999: 58) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar dört işletmede 111 takım çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada güçlendirildiğini hisseden takımların bu duygudan yoksun takımlara göre daha üretken oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Goodman and Svyantek (1999: 254) örgüt –çalışan uyumu ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri araştırdığı çalışmada, çalışanların arzulanan örgüt kültürü ile fiili yaşadığı örgüt kültürü arasındaki uyumsuzluğun çalışanların görev ve bağlamsal performans davranışları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu belirtmiştir. Çalışmada bireysel değerler ile örgütsel değerlerin eşleşmesinin her iki performans türü üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu belirtilmiştir.

Sigler and Pearson (2000: 32) organizasyon kültürü ve güçlendirme algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu çalışmasında, işgörenlerin güçlendirme algısı ile performans ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar işlerini anlamlı bulan, işleri ile ilgili gerekli bilgi



ve beceriye sahip, işi ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilen ve işler üzerinde bir etkiye sahip olduğunu hisseden işgörenlerin, bu duygudan yoksun işgörelere göre daha yüksek performans sergilediklerini belirtmişlerdir. Yazarlara göre işgörelenler, örgüt kültürünün öğelerini etken olarak algıladıkları, sorumluluk üstlenmek için olumlu bir adım attıklarını (yetkinlik) ve çevrelerini aktif bir şekilde kontrol ettikleri (etki) zaman daha güçlü örgütsel bağlılık duyduklarını ifade etmişlerdir.

Ugboro and Obeng (2000: 250) güçlendirilmiş işgörelenlerin, işleri etkileyen konularda amaç belirleme ve karar alma süreçlerine katılmalarından dolayı öncelikli olarak daha yüksek iş tatmini ve performans davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Bununla birlikte bazı araştırmalar katılım ve karar verme ile performans atışı arasında koşulsuz bir ilişkinin olduğunu göstermekte başarısız olmuşlardır. Ek olarak Lawler (1988) ve Bowen and Lawler (1992) güçlendirme ve katılımın örgütsel performansı artırmada tek etken olmadığını, örgütün rekabet stratejileri, teknoloji ve müşterilerle ilişkisinin doğasının da örgütsel performans üzerindeki önemli faktörler olduğunu belirtmiştir (Ugboro and Obeng, 2000: 250).

Hançer and George (2003: 96) yaptıkları çalışmada yazına paralel olarak psikolojik güçlendirmenin, anlam ve yetkinlik boyutu ile işgörelen performansı arasında olumlu ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Anlam, bir görevin yapılış amacının işgörelen için taşıdığı değer, yetkinlik ise, bireyin işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Bu nedenle şayet bir işgörelen yaptığı işi önemli buluyor ve o işi başaracağı konusunda yeteneklerine güveniyorsa, göstereceği performans düzeyinin artması beklenen sonuçtur.

Dewenttinck, Singh and Buyens (2003: 12) bir hizmet işletmesinde alt ve orta düzeyde çalışan işgörelenler üzerinde yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının iş performansı üzerindeki açıklayıcı değerinin (%6) oldukça düşük çıktığını, yetkinlik ve etki boyutu ile performans arasında düşük düzeyde etkileşimler olmasına karşın özerklik ve anlam boyutu ile iş performansı arasında önemli bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Seibert et al., (2004: 332) psikolojik güçlendirmenin güçlendirici iklim ile bireysel iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü aracılık etkisine sahip olduğunu belirtmiştir.

Geralis and Terziovski'nin (2003) Avustralya bankaları üzerinde yaptığı çalışmada güçlendirme uygulamaları ile, daha fazla çalışan refahı, üretkenlik, performans ve hizmet kalitesi arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır (Hechanova et al., 2006: 73).

Srivastava et al., (2006: 1239) Amerika'da 102 otelde, yönetim ekipleri üzerinde yaptıkları araştırmada güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı ve takım etkinliği üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, ayrıca bilgi paylaşımı ve takım etkinliğinin takım performansını da olumlu etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Chow, Lo, Sha and Hong (2006: 478) Çin'de tam zamanlı çalışan restoran işletmelerinde görev yapan servis çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel destek, gelişim imkanları ve güçlendirme ile performans arasındaki ilişkileri ortaya koyma amaçlı yaptığı çalışmada, örgütsel destek ve güçlendirmenin müşteri odaklılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve güçlendirme ve iş performansı arasında pozitif yönlü güçlü ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir.

Hechanova, Alampay and Franco (2006: 72) Filipinler'de beş farklı hizmet sektöründe (otel, yiyecek-içecek hizmeti veren işletmeler, banka, çağrı merkezi ve havayolu şirketleri) faaliyet gösteren 954 işletme çalışanları örneklemini üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirmenin işgören performansını ve iş tatminini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Wood (2007) İrlanda'daki üretim firmaları arasında güçlendirmenin performansı artırma ve yeniliği teşvik etmenin anahtarı olduğunu ortaya koyan bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, araştırılan tüm şirketlerde performansı önemli ölçüde etkileyen tek uygulamanın güçlendirme uygulamaları olduğu sonucuna ulaşırken, çalışanlarını güçlendiren şirketlerin performanslarının çalışanlarını

güçlendirmeyen şirketlerin performansından % 7 daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (Wood, 2007'den akt.Nzuve and Bakari, 2012: 86).

Chen, Kirkman, Rosen, Kanfer and Allen (2007: 331) güçlendirme ile takım performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyma amaçlı Fortune 500 şirketine ait 31 mağazada 62 ekip, 445 bireysel üye, 62 ekip lideri ve 31 dış yönetici üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada liderlik, güçlendirme ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gondal and Khan (2008: 138) Pakistan'ın İslamabad şehrinde 10 telekomünikasyon şirketi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, takımları güçlendirmenin takım performansını önemli ölçüde arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Hall (2008: 141) 83 bölüm yöneticisi üzerinde yaptıkları çalışmada kapsamlı performans yönetim sistemleri ile yönetsel performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonuçları performans yönetim sistemleri ile yönetsel performans arasında rol netliği aracılığı ile anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Barrutia, Charterina and Gilsanz (2009: 40). İspanyada'ki bankalarda çalışan satış elemanları üzerinde yaptıkları araştırmada süreç odaklı güçlendirmenin satış elemanlarının iş performanslarını olumlu ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Yang and Choi (2009: 289) güçlendirme uygulamalarından özerklik, sorumluluk, bilgi ve yaratıcılığın takım performansını artırdığı; Tuuli and Rowlinson (2009: 1334) 380 proje yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada psikolojik güçlendirmenin görev ve bağlamsal iş performansı üzerinde hem direkt hemde hem de motivasyon, iş yapma yeteneği ve performans gösterme fırsatı değişkenleri aracılığıyla güçlü etkileri sahip olduğu ve güçlü çalışanların daha yüksek performans sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada kendini gerçekleştirme fırsatının görev ve bağlamsal performans üzerinde iş yapma yeteneğinden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gregory, Albritton and Osmonbekov (2010: 639) üniversitede çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada kişi-organizasyon uyumu ile görev performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada değişkenler arasındaki olumlu ve pozitif yönde ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolüne sahip olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

Huang, Iun, Liu and Gong (2010: 122) Psikolojik güçlendirme boyutlarının çalışan davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği ve Fortune 500 firmasında çalışan 527 birim yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, üstlerin katılımcı liderlik davranışlarının idari çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve görev performansları üzerindeki olumlu etkide psikolojik güçlendirmenin aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bonias, Bartram, Leggat and Stanton (2010: 319) Avustralya da sağlık hizmetlerinde çalışan 541 çalışan örneklemini üzerinde yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirmenin özerklik, yetkinlik ve anlam boyutunun yüksek performans sistemleri (yüksek katılımlı çalışma sistemleri ve yüksek performans uygulamaları) ile hasta bakım kalitesi arasında pozitif yönde aracı etkisine sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Biron and Bamberger (2011: 258) İsrail'deki bir üniversitede 100 öğrencinin katılımıyla yaptıkları araştırmada yüzeysel ve derinlemesine uygulanan güçlendirme uygulamalarının her ikisinin de bireysel refahı olumlu yönde etkilerken, iş performansını yalnızca derinlemesine uygulanan güçlendirme uygulamalarının olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Tung and Chang (2011: 43) Tayvan'da faaliyet gösteren büyük bir uluslararası fast food restoran zincirindeki yaptıkları çalışmada güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı ve ekip uyumu aracılığı ile performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Büyükbeşe, 2012: 57).

Marginson, McAulay, Roush and Zijl. (2011: 1) performans ölçümlerinin psikolojik rolünün incelenmesi konusunda yaptıkları araştırmada, finansal

olmayan performans ölçümlerinin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif bir etki tespit etmişlerdir (Hemedoğlu vd., 2012:93).

Nzuve and Bakari (2012: 83). Kenya’da yaptıkları bir araştırmada güçlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Bu amaçla Kenya’nın Nairobi kent konseyi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların güçlendirilmesinin kent konseyinin performansı üzerinde güçlü bir pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmıştış.

Chiang and Hsieh (2012: 180) Taiwan’daki otel işletmelerinde çalışan 513 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık algıları ile iş performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ülkemizde güçlendirme ve iş performansı üzerine yapılan çalışmalar ve ortaya çıkan sonuçlar ise şu şekildedir.

Çöl (2008) tarafından 13 üniversitede 403 öğretim elemanının katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada psikolojik güçlendirmenin boyutlarından anlam-yetkinlik, özerklik ve etki değişkenlerinde meydana gelen bir artışın, işgören performansını artırdığını ve değişkenlerden anlam ve yetkinlik boyutunun işgören performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu, etki boyutunun ise istatistikî olarak işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucunu ortaya koymuştur.

Çakır (2008) Kocaeli’nde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalarda beyaz yakalı olarak çalışan 167 katılımcı üzerinde yaptığı çalışma bulgularına göre; güçlendirmenin iş tatmini, iş performansı ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılırken, güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır.

Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) yaptıkları çalışmada, liderlik tarzlarının çalışanların görev bağlamsal performansına pozitif yönde katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Karakoç (2009) Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde alışan 73 personel üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutu işgören performansını artırmaktadır.

Karahan ve Yılmaz (2010) niversite hastanesinde çalışan 101 yönetici ve çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bulgulara göre, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutlarının takım performansı üzerinde pozitif yönde ve çok güçlü bir etkisinin olduğu ancak otonomi boyutunun, takım performansı üzerinde anlamlı ve önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Genel anlamda değerlendirildiğinde, psikolojik güçlendirmenin, takım performansı üzerinde, pozitif yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Hemedoğlu vd., (2012) sağlık sektöründe hizmet veren bir işletmenin 70 beyaz yakalı çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans(müşteri, i süreçler, öğrenme ve geliştirme boyutları) ile arasındaki ilişki ve etkiler tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, finansal olmayan performans algısı boyutlarından i süreçler boyutu ile psikolojik güçlendirme boyutlarından etki boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca finansal olmayan performans algısı boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu ile psikolojik güçlendirme, etki boyutu ve anlam boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans algısı ve boyutları üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Batuk (2011) yapısal güçlendirmenin bireysel performans üzerindeki etkisini incelemek amacıyla otomotiv, ilaç, sigorta ve eğitim sektöründe çalışan 219 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında elde edilen

verilere göre yapısal güçlendirme ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yücel ve Demirel (2012) psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla bir kamu kurumunda çalışanlara yönelik yaptığı araştırmada çalışanların psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada elde edilen diğer bir sonuçta psikolojik güçlendirmenin, işyerinde bireysel performansı artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açtığını ifade edilmiştir.

Eren (2014) üretim sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerin çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada güçlendirmenin örgüte güven, duygusal bağlılık ve nicel işletme performansı (pazarlama, finans, ciro, pazar payı, ve karlılık kriterleri) üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Bozkurt (2009: 482) güçlendirmeyi yüksek performans davranışlarına dönüştürecek örgütsel ve psikolojik faktörleri ele alarak yaptığı kavram analizi çalışması sonuçlarına göre; psikolojik güçlendirme ve performans ilişkilerindeki birbirleri ile çelişen bulguların bulunduğunu ve psikolojik güçlendirmeyi yüksek performans davranışlarına dönüştürmek için hangi psikolojik ve örgütsel faktörlerin desteğine ihtiyaç olduğu sorusuna ilişkin açıklamaların kurumsal düzeyde olup, ampirik verilerle desteklenen bir çerçeveye rastlanmadığını belirtmiştir. Yaptığı çalışmada güçlendirme ile performans davranışları arasında pek de güçlü bir ilişki olmadığı görüşünü ortaya koymuştur. Bunun nedeni olarak ta bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen diğer örgütsel ve bireysel değişkenlerin göz ardı edilmesinden kaynaklanabileceğini belirtmiştir.

İlgili yazında performans değerlendirme, iş performansı ve farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyma amaçlı turizm işletmelerinde yapılan araştırma sonuçları ise şu şekildedir.

Boylu ve Sökmen (2002) Ankara'daki konaklama işletmelerinde sınır birim işgörenlerinin (servis-önbüro) performans değerlendirme kriterlerine karşı bakış açılarının ortaya koyulduğu çalışmada; servis departmanında çalışan işgörenlerin, önbüro departmanında çalışan işgörelere oranla yöneticilerinin, performans değerlendirme konusunda daha az bilgili olduğu düşüncesine sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen diğer sonuçlar ise şu şekildedir; servis departmanında çalışan işgörenler, mevcut performans değerlendirmelerinin adil olmadığını, önbüro çalışanları ise, kademe ilerlemelerinde performansın göz önünde bulundurulmadığını, bayan işgörenler ise cinsiyet ayrımının yapıldığı düşüncesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Gavcar, Bulut ve Engin (2006) konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının ne derecede etkin olduğunun tespit edilmesi amacıyla Muğla iline bağlı Bodrum, Marmaris ve Fethiye'deki 40 otel ve 1. sınıf tatil köyünde çalışan 40 yönetici üzerinde yaptığı çalışma sonucunda; modern performans değerlendirme sisteminin kurulduğu ve uygulandığı işletmelerde, hizmet kalitesinin ve işgören memnuniyetinin arttığı tespit edilmiştir. Diğer önemli bir sonuçta konaklama işletmelerinin %30'unda insan kaynakları yönetiminin bulunduğu, performans değerlendirme çalışmalarının yeterince etkin yapılmadığı ve sonuçlarının da verimli kullanılmadığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar bunun nedeni olarak konaklama işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının öneminin anlaşılmadığı ve buna bağlı olarak da performans değerlendirme çalışmalarının işletmelerce benimsenmeyip, bir külfet olarak görüldüğü belirtilmiştir.

Güzel vd., (2007) Çanakkale ilinde bulunan altı adet dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 30 yönetici ve 142 işgören üzerinde yapılan çalışmada; işgörenler ile yöneticiler arasında performans değerlendirme sistemlerine yönelik algılama farklılıklarının olup olmadığı araştırılmıştır. Verilerin analizlerinin sonucunda ise, Çanakkale'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin etkin, gerçekçi, adil, çalışanlara danışılarak ve gereken geribildirimler yapılarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Ayrıca yöneticiler ve



işgörenler arasında işletmelerde kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğinin algılanmasında önemli farklar olmadığı görülmüştür.

Erkuş ve Günlü (2009) tarafından İzmir bölgesindeki 6 adet beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 119 kişi üzerinde bir araştırma yapılarak, çalışanların iletişim tarzları ve sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin, iş performanslarına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; iletişim tarzlarından aktif iletişim tarzının iş performansını, öz- yeterlilik düzeyi ara değişkeni ile dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Öte yandan sözsüz iletişime yatkınlık düzeyi ile öz-yeterlilik düzeyi ve iş performansı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerde 267 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre; ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının çalışanların görev ve balgamsal performansları üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Arslantürk (2009) konaklama işletmelerinde performans değerlendirme uygulamalarına yönelik çalışanların bakış açılarını değerlendirildiği araştırma bulgularına göre; Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin performans değerlendirme yöntemlerine karşı olumlu bir bakış açısına sahip olduğu anlaşılmıştır. Araştırmacı hizmet ve kalitenin konaklama işletmelerinin başarısı açısından en önemli unsurlar olduğunu belirterek işletme amaçlarının çalışanlar tarafından ne derece anlaşıldığı ve bu amaçlara ulaşmak için yapılan işlerin ne derece başarılı olduğunun ölçülmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Bu amaçla konaklama işletmelerinin öncelikle vizyon, misyon ve stratejilerinin açıkça tanımlanarak çalışanların bu doğrultuda davranmalarına katkı sağlayacak yöntemler geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir.

Erdinç (2009) Antalya merkezde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve A grubu seyahat acentelerinde çalışan muhasebe personeli üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; çalışanların adalet algılamalarının genel olarak

performans üzerinde olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki sergilediği görülmektedir. Performansın bağlamsal ve görev performansı olarak iki ana alt grupta incelemeye alındığında ise adalet algılamaların özellikle bağlamsal performans üzerinde oldukça etkili rol oynadığı görülmektedir.

Tuncer (2011) Performans değerlendirme uygulamalarının otel çalışanları üzerindeki etkilerini ortaya koyma amaçlı yaptığı çalışmada yöneticilerin performans değerlendirme yöntemlerinin terfi, kariyer ve işgörenlerin performansının ölçülmesi amacıyla yapılması gerektiğini ifade ettikleri anlaşılmıştır. Düz işgörenlerin terfi ve kariyer konusunda fazla beklentiye sahip olmamaları onların işlerini yapmasında diğer motive edici yöntemlerin kullanılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Çalışmada ortaya çıkan diğer bir sonuç da bazı işgörenlerin performans değerlendirme yöntemlerine işten ayrılmaya neden olabilecek kaygı verici bir araç olarak kabul etmeleridir. Ayrıca, çalışmada performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin işgören görüşleri işgörenlerin işletmeye ve performans değerlendirme uygulamalarına güven duymaya ihtiyaç duyduklarını ortaya koymuştur.

Çelik ve Çıra (2013) örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ile bu etkide aşırı iş yükünün aracılık rolü olup olmadığını araştırmıştır. Antalya'nın Kemer ilçesinde, faaliyet gösteren beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde çalışan 432 işgören üzerinde yapılan araştırma sonucunda; örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını pozitif ve anlamlı etkilediği, aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı etkilediği, aşırı iş yükünün iş performansını negatif, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Kale (2013) Kapadokya bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı 176 otel çalışanlarından oluşan evren üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; öz uyumun bütün boyutları ile iş performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İlgili yazında bazı yönetsel değişkenler ile iş performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalardan bazıları çizelge 2.15'de verilmiştir.

Çizelge 2.15. İş Performansı ve Diğer Yönetsel Değişkenler Üzerine Yapılan Çalışmalar

Değişkenler	İş Performansı
İş Tatmini	Janssen and Yperen, 2004; Çekmecelioğlu, 2005; Chen et al., 2006; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Çakar ve Yıldız, 2009; Nimalathasan and Brabete, 2010; Khan et al., 2010; Hyz, 2010; Yazıcıoğlu, 2010; ; Ziegler, Hagen and Diehl, 2012; Sani, 2013; Latif vd., 2013; Funmilola, Sola and Olusola, 2013; Aydemir ve Aydoğan, 2013; Bouckennooghe et al., 2013; Perera et al., 2014; Bağcı, 2014.
Örgütsel Bağlılık	Chiu, 2004; Uygur, 2007; Luchak and Gellatly, 2007; Özutku, 2008; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009; Eren ve Hayatoğlu, 2011; Qaisar et al., 2012; Çayırağası ve Özpolat, 2013:104.
Örgütsel Adalet	Greenberg, 1986; Alexander and Ruderman; 1987; Paese et al., 1988; Lind and Tyler, 1988; McFarlin and Sweeney, 1992; Lindquist, 1995; Williams, 1999; Nurse, 2003; Ang et al., 2003; Byrne, 2005; Turunç, 2009; Erdinç, 2009.
Örgütsel Vatandaşlık	Bateman and Organ, 1983; Organ, 1988; Ozdevecioğlu, 2003; Rosen et al., 2009; Tanova, 2010; Nielsen et al., 2010; Çelik ve Çıra 2013.
Örgütsel Destek	Grandey, 1997; Cropanzano, 1999; Howes, 2000; Suliman, 2001; Alle et al., 2003; Kraimer, 2004; Akkoç vd., 2012.
Örgüte Güven	Laschinger et al., 2001; Salamon and Robinson, 2008; Lee et al., 2010; Büte, 2011; Beğenirbaş ve Turgut, 2014.
Örgüt İklimi	Tutar ve Altınöz, 2010; Eren ve Hayatoğlu, 2011; Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009 .
Motivasyon	Jalajas and Bommer, 1999; Kominis and Emmanuel, 2007; Fabusoro vd., 2008; Turunç, 2009:142; Dysvik and Kuvaas, 2011; Abdulsalam and Mawoli, 2012; Yıldız vd., 2014.
Pozitif Duygusalılık Negatif Duygusalılık	Wright and Staw, 1999; Akdoğan, Özdevecioğlu, Oflazer, 2005; Doğan, 2005; Doğan, ve Özdevecioğlu, 2009.
Öz Uyum	Gürbüz vd. 2010; Hon, 2011; Kale, 2013.
Liderlik Tarzları	Ferguson, 2006; Özgener ve Kılıç, 2009; Akdoğan, Cingöz ve Mirap, 2009; Mirap, 2009.
Gelişim Kültürü	Quinn and Spreitzer 1991; Alston and Tippett, 2009; Dani, et al., 2006; Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012.
Duygusal Emek	Grandey, 2000; Brotheridge and Grandey, 2002; Grandey, 2003; Goodwin et al., 2011; Beğenirbaş ve Turgut, 2014; Onay, 2011; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014.
Girişimci Davranış	Antoncic, 2000; Zahra ve Garvis, 2000; Sorescu vd., 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Çalışkan ve Akkoç, 2012.
Yenilikçi Davranış	Burgelman vd., 1996; Han vd., 1998; Krishnan, 2002; Taylor ve McAdam, 2004; Çalışkan ve Akkoç, 2012.
Rol belirsizliği ve Çatılması	Behrman, 1984; Dubinsky, 1992; Fried, 1998; Travis, 2000; Fisher, 2001; Ceylan ve Ulukütük, 2006.

Görüldüğü gibi örgütlerde gerek örgütsel performans gerekse bireysel performans üzerinde etkili olan pek çok yönetim yaklaşımları bulunmaktadır. Çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etkiler ortaya koyan bu değişkenler (iş tatmini, örgütsel bağlılık ve özdeşleşme vb.) üzerinde güçlendirmenin olumlu ve pozitif yönde etki ve ilişkisinin olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır. Buradan hareketle güçlendirme ile işperformansı arasında olumlu ilişkilerin beklenmesi muhtemel bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu amaçla bu çalışmada işletmelerde yöneticiler tarafından uygulanan güçlendirme uygulamalarının (davranışsal güçlendirme) ve bu uygulamalar karşısında karşısında işgörenlerde oluşan güçlülük hissinin (psikolojik güçlendirme) işgörenlerin iş performansına ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi araştırılmıştır. Diğer yandan performans kavramının anlaşılmasında ve etkin bir değerlendirme sisteminin kurgulanmasında performans kriterlerinin neler olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Ayrıca işgören performansı üzerinde önemli etkileri olan örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, kurumsal destek, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi psikolojik unsurların yanında, örgütsel iş ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde kullanılan fiziksel araçların da yeterli olması gerektiği unutulmamalıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

### **2.3. İşten Ayrılma Niyeti**

Artan küreselleşme ve uluslararası rekabete bağlı olarak, işletmelerin rekabet gücünü artırmalarına yardımcı olabilecek kaynakları toplama, koruma ve yönetmenin önemi işletmelerin başarısında önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu kaynaklar içerisinde özellikle insan kaynakları merkezi rol oynamaktadır (Nadiri and Tanova, 2010: 33). Bu nedenle nitelikli ve bilgili bireylerin işletmelere kazandırılması ve tutundurulmaları işletmelerinin öncelikli amaçları haline gelmiştir. (Polat ve Meydan, 2010: 146). İş dünyası liderleri genellikle yetenekli ve kararlı çalışanların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada en önemli kaynak olduğunu ve yetenekli ve vasıflı çalışanların bir organizasyonun başarısı için vazgeçilmez olduklarını belirtmektedirler. Buradan hareketle işletmelerin rekabet

gücünün artırılması amacıyla insan kaynakları yönetimi anlayışı içerisinde nitelikli personel istihdamının sağlanması ve nitelikli çalışanların örgütte tutulmasını sağlayacak insan kaynakları politikalarına önem verilmesi gerekmektedir (Perryer, Jordan, Firms and Tracvaglione, 2010: 911).

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Çalışanlar çeşitli sebeplerle iş yeri değiştirmekte ve her seferinde daha iyi şartlarda çalışabilecekleri işletmelerde istihdam edilmeyi arzulamaktadır (Kitapçı vd., 2013: 53). Ancak çalışanların sık sık işten ayrılmaları yani, işgücü değişim hızının yüksek olması örgüt açısından istenmeyen bir durumdur (Kim, Leong and Lee 2005: 175). Çünkü çalışanların buldukları işten ayrılmaları örgütler için deneyim, bilgi ve verimlilik kaybının yanı sıra yetenekli iş gücünü kaybetme, rekabet avantajını olumsuz yönde etkileme, yeni işgören bulma ve eğitme maliyetleri, iş kazaları ve işe alım maliyetleri gibi olumsuzluklara neden olmaktadır (Polat ve Meydan, 2010: 152). Abbasi and Hollman (2000) işten ayrılma niyetinin, kamu ve özel sektörde azalan verimliliğin ve moralin en önemli nedenlerinden biri olduğunu belirtmiştir (Watrous, Huffman and Pritchard, 2006: 104). Bu nedenle örgütlerin, örgüt etkinliğini olumsuz yönde etkileyen işgören devrini düşürmek için, çalışanların işten ayrılma niyetini artıran faktörleri belirleyip minimize etmeleri ve çalışanların içsel motivasyonlarına karşı duyarlı olmaları gerekmektedir (Kim, Leong ve Lee 2005: 175). Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasının sebepleri bireylere göre değişkenlik göstermesine rağmen ilgili yazında işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, alternatif iş olanaklarının varlığının altı çizilmekle beraber genel olarak, çalışanlar potansiyellerini daha verimli kullanabilmek ve aldıkları ücret ve ödülleri yükseltebilmek için işten ayrıldıkları belirtilmektedir (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000: 483). Diğer yandan işten ayrılma ile işten ayrılma niyeti farklı davranışları içermektedir. İşten ayrılma kişinin çalıştığı işletmeden fiili olarak ayrılması olarak kabul edilirken

(Yıldırım, Urul ve Kelebek, 2014: 36) işten ayrılma niyeti ise, işgörenlerin iş yerinde kalmak ya da istifa etmek için kendilerini değerlendirme niyetleri şeklinde tanımlanmaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Araştırmacılar ve akademisyenler işten ayrılma niyetinin, çalışanların gerçekten işten ayrılmalarında en önemli faktör olduğunu ve bu niyetin ortaya çıkmasından sonra bazı değerlendirmeler yaparak işten ayrılma kararı verdiklerini belirtmişlerdir (Egan, Yang and Bartlet, 2004: 286). İlgili yazında işten ayrılma, gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki şekilde tanımlanmaktadır ve her ayrılma türünün organizasyonların etkinliği ve performansları üzerinde değişik etkilere sahip olduğu belirtilmektedir (Watrous, et. al.,2006: 104; Wells and Peachey, 2011: 26). Öte yandan Campion (1991) örgütlerde işten ayrılmaların bazılarının önlenabilir olurken bazılarının kaçınılmaz olduğundan bahsetmiştir. Örneğin bir çalışanın ailevi nedenler dolayısıyla şehir dışına taşınması kaçınılmaz işten ayrılma olarak değerlendirilirken, çalışanların örgütsel ve yönetsel sorunlar nedeni ile işten ayrılma niyetinde olmaları önlenabilir ayrılmalar olarak görülmektedir. Ve her bir ayrılma türünün işletmeler için olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır (Watrous, et al., 2006: 104)

Wells and Peachey (2011: 26) gönüllü işten ayrılmayı bir kişinin çalıştığı firmada kendi isteği doğrultusunda kalma ya da ayrılma kararı vermesi olarak; Bartlett (1999: 70) çalışanların örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya eğilimi olarak olarak (Çelik ve Çıra, 2013: 11); Gaertner (1999: 479) “bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden ayrılma davranışı”; Egan, et al., (2004: 286) ise, “bir örgütten kasıtlı ve bilinçli olarak ayrılma istekliliği” şeklinde tanımlamıştır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi işten ayrılma niyeti çalışanların bireysel tercihleri veya yönetsel uygulamalar karşısında bir iş veya örgütten çeşitli faktörler nedeniyle bilinçli ve gönüllü olarak işten ayrılma kararı vermesi olarak özetlenebilir. İsteğe bağlı olamayan gönülsüz işten ayrılmalar ise, bir çalışanın işletmede kalması ve ayrılması kararının işletme kontrolünde olduğu durumları ifade etmektedir. Örneğin düşük performansla sahip çalışanların işten çıkarılması işletme kontrolünde alınan bir karardır (Wells and

Peachey, 2011: 26). Watrous et. al., (2006: 104-105) yaptıkları araştırmada gönüllü ve gönülsüz işten ayrılmaların Amerikan ekonomisinde 11 milyon dolarlık maliyete sebep olduğunun tahmin edildiğini ve bu maliyetlerin sözleşme feshi, reklam, işe alım ve seçmeyi içerdiğini belirtmektedir. Abbasi and Hollman (2000: 333) işletmelerden yaşanan aşırı işten ayrılmaların sadece finansal maliyetlerinin olmadığını aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmayı tehlikeye sokacağını, hizmet kalitesini olumsuz etileyeceğini ve beyin göçünün yenilikçi uygulamaları engelleyeceğini belirtmiştir. Abbasi and Hollman (2000: 333) aynı zamanda işletmeler için en zararlı ayrılma türünün gönüllü ayrılmalar olduğunu ve gönüllü ayrılmaların daha çok örgüt içerisinde deneyim ve bilgi sahibi yetenekli çalışanlar tarafından gerçekteştiğini ve bu durumun işletmelerde işlevsel bozukluğa neden olduğunu belirtmişlerdir. Zira, örgütte sosyalleşen, belli performans seviyesine ulaşan çalışanların işletmeden ayrılmaları eğitim, oryantasyon ve düşük performanstan kaynaklanan maliyetlere sebep olabileceği düşünölmektedir (Çelik ve Çıra, 2013: 11). Nitekim Mobley (1982) deneyimli elemanların işten ayrılma niyetinde olmalarının verimsiz çalışmalarına neden olacağını ve bu durumun örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir (Watrous et al., 2006: 104).

Bu nedenle çalışanların kendi isteğiyle gönüllü olarak işten ayrılmalarına sebep olan süreci anlamak, örgütsel etkililiği arttırmak ve çalışanları örgüte bağlı kılmak amacıyla gerekli olan politikaları geliştirmek oldukça önemlidir. Yönetim tarafından işten ayrılma eğilimi sürecinin nasıl geliştiği, nelerin etken faktör olduğunun belirlenmesi ve bu eğilimin ortadan kaldırılması için çabaların yürütölmesi gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, işe ve işletmeye uyum sağlayan ve bir takımın parçası olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile yatırım yapılan nitelikli çalışanların işletmelerde tutulması ve onlardan etkin bir şekilde yararlanılması avantajını sağlayacaktır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Diğer yandan yazında gönülsüz ayrılmaların örneğin düşük performans nedeniyle işten çıkartılmaların, işletmelerde işlevsel bozukluklara neden olmayacağını hatta bazı

avantajlar sağlayacağı yönündedir (Watrous, et al., 2006: 104; Wells and Peachey, 2011: 23:). Örneğin Jackofsky (1984: 74) zayıf performansa sahip çalışanların işten ayrılmalarının örgütsel etkinliği olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir. Ayrıca İhsu (2012: 62) örgütler için, çalışanlarının her zaman işten ayrılmalarının olumsuz sonuçlara sebep olmayacağını belirtmiştir. İşten ayrılmaların çok az olduğu durumlarda, yeni bilgi ve becerilere sahip genç personelin işe alınması ve personelin üst görevlere yükseltilmesi gibi fırsatları azaltacağını belirtmiştir. Bu durum ise, çalışanların iş performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olacaktır. Pek çok çalışanın kariyer beklentileri gerçekleşmeyecek, yeni ve yaratıcı fikirler ortaya konulamayacaktır. Bu nedenle işten ayrılmaların belirli bir oranda olması, yüksek maliyetli kıdemli çalışanların yerine genç ve dinamik bir kadroyu daha düşük maliyetlerle kurma olasılığı ve zayıf performanslı çalışanların yerine daha yüksek performanslı çalışacak kişilerin işe alınması gibi yararlar sağlayacaktır (İhsu, 2012: 62). Benzer şekilde Staw (1980) işten ayrılmaların çoğunun çok uzun veya çok kısa süredir işletmede çalışanlar tarafından gerçekleşmesinin işletme performansına olumlu katkı yapacağını belirtmiştir (Watrous vd., 2006: 105). Bu anlamda yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılmaları ve düşük işgören devri bir örgüt için olumlu bir durum olduğu söylenebilir. Glebbeek and Bax (2004: 277) bir istihdam bürosuna ait 110 kurumda personel devrinin işletmeler açısından yarar ve sakıncalarını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, aşırı düşük ve yüksek personel devir oranının işletme performansı üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu belirlemişlerdir. Çalışma sonuçları aynı zamanda örgütlerde düşük düzeyde işten ayrılmaların örgüt performansı üzerinde olumlu katkılar sağlayacağını işaret etmektedir. Bu nedenle örgütlerde işten ayrılmalar kontrollü bir şekilde yönetilmesi gereken ancak tamamıyla ortadan kaldırılması gerekmeyen bir davranış olduğu söylenebilir.

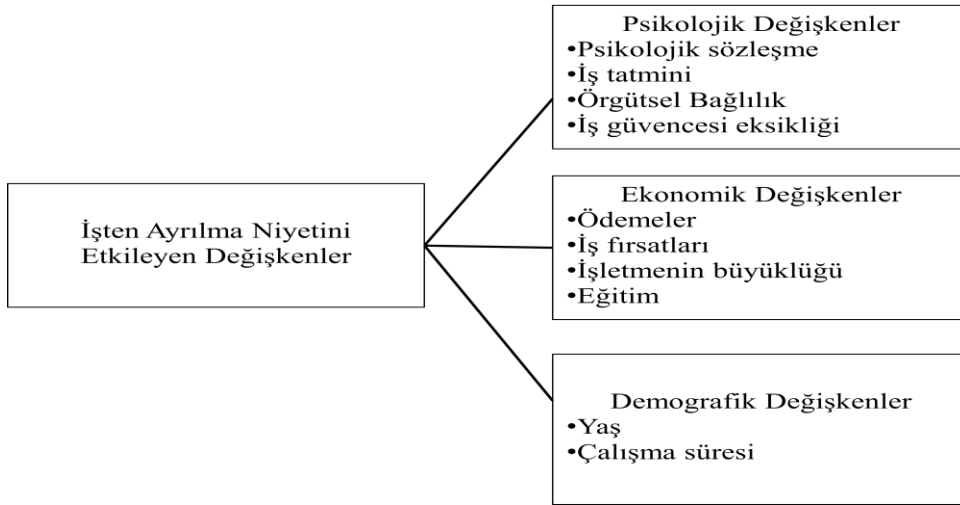
Krausz et al., (1998: 63) işten ayrılma niyetinin iş tatmini gibi motivasyonel bir kavram olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların işi ve işyeri ile ilgili algılamaları olum ya da olumsuz tepkimelere neden olmaktadır (Kitapçı vd.,



2013: 53). Ve bu tepkiler çalışanların işleri üzerinde değerlendirmeler yapmalarına neden olmakta ve sonuçta ayrılma ya da kalma kararları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışmalar işletmelerde işten ayrılma davranışlarının çoğu zaman çalışanların ilk işe başlama dönemlerinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu dönemde çalışanın işi ile ilgili beklentileri ve bu beklentilerinin karşılanma düzeyi arasındaki uyum veya uyumsuzluk çabalarını yeniden gözden geçirmesine ve işletmenin kendisine sunduğu olanakları karşılaştırmasına neden olmaktadır. Ancak bu karşılaştırmadan sonra, kişi kendi çabasını arttırmaya veya azaltmaya karar verme eğilimine girecektir. Bu noktada kişinin içinde bulunduğu durum, kişilik özellikleri, çalışma ortamı gibi faktörler kişinin işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Barutcugil, 2004: 201). Bireyin işi ile ilgili olumsuz algılamaları sonucunda ortaya çıkan işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında önemli olan faktörler birçok çalışmada ortaya konulmuştur. Cotton and Tuttle (1986: 63-64) çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri dışsal faktörler (alternatif iş olanakları ve işsizlik oranı), örgütsel faktörler (ücret, yönetim tarzı, ödüllendirme) ve kişisel faktörler (yaş, kişilik cinsiyet, aile) olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır. Çalışan memnuniyetini bu faktörleri dikkate alarak değerlendirmekte ve işte kalıp kalmayacağına karar vermektedir. Değerlendirme sonucunda memnuniyetsizlik söz konusu ise, başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını ve halen çalıştığı işletmeden ayrılmanın mümkün olup olmadığını değerlendirerek kararını oluşturmaktadır (Mobley, 1977: 238'den akt. Özüoğlu ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Benzer şekilde ilgili yazında çalışanların başka işletmelerde iş bulabilme olanakları ve piyasa koşulları gibi dışsal faktörler ve yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kişisel nitelikleri gibi demografik özelliklerinin işten ayrılma niyeti ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Manlove and Guzell, 1997; Royalty, 1998; Souza- Poza and Henneberger, 2004; Moynihan and Landuyt, 2008;; Beecroft, Dorey and Wenten, 2007'den akt. Aydın, 2016:108). Takase, Maude and Manias (2005) ise, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş / rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları, otonomi ve ödüllendirme şekilleri gibi çevresel faktörlerin çalışanların işten ayrılma niyetini etkilediğini

belirtmiştir (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014: 112). Perez (2008) işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri psikolojik, ekonomik ve demografik faktörler olarak üç ana grupta toplamıştır (Perez, 2008'den akt. Aydın, 2016: 106).

Şekil 2.8' de işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler verilmiştir.



Şekil 2.8. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Aydın, R. (2016:107) *Otel işletmelerinde psikolojik sözleşmeler ve işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi: Antalya 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bireylerin işten ayrılma niyetine sebep olan faktörleri ortaya koyan ve yazında en çok kullanılan kuramlardan birisi de Bakker and Demerouti (2003) tarafından geliştirilen iş talep-kaynak modelidir. Modelde yer alan talepler işgörenden ne beklendiğini diğer bir ifade ile işin gerekliliklerini ifade ederken kaynaklar ise bireyin işini yapabilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için sahip olduğu fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel kaynakları ifade etmektedir. Bu bağlamda kişisel gelişim ve öğrenme olanakları, kariyer fırsatları ve yönetici

desteği gibi unsurlar bu tür kaynaklar arasında yer almaktadır. Bu modele göre işin gerekliliklerin fazla olması (mesleki talepler) ve kaynakların yetersizliği bireyin mesleki tükenmişlik hissetmesine sebep olmakta ve bu da işten ayrılma niyeti ile sonuçlanmaktadır (Bakker and Demerouti 2003'den akt. Aydın, 2016: 106). Bu anlamda çalışanlara yetki ve sorumluluk verilerek kendi işlerinin sahibi olması, kaynaklara erişim, üst yönetimin desteği vb. unsurları içeren güçlendirme uygulamaları, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltıcı faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir.

### **2.3.1. Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yazın tarandığında güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koyan sınırlı sayıda çalışma olduğu görülürken (Laabs 1998; Barlow , 1999; Eby et al., 1999; Pare and Tremblay 2007:326; Laschinger, et al., 2009; Verenyurt, 2009; Albrecht and Andreetta, 2011; İlısu, 2012; Büyükbeşe, 2012; Kitapçı vd., 2013) işten ayrılma niyeti ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. İlgili yazında çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli unsurların iş tatmini ve örgütsel bağlılık olduğu ifade edilmektedir. Hatta bu iki değişkenin işten ayrılma niyeti için öncelikli kavramlar olduğu belirtilmektedir (Manlove and Guzell, 1997: 146; Gaertner, 1999: 479; Griffeth, Hom and Gaertner, 2000: 483; Gül, vd., 2008: 1; Perryer, Jordan, Firms andTracvaglione, 2010: 911). Örneğin Mowday, Steers, and Porter (1979) örgütüle uyuşan değer ve inaçlara sahip örgüte bağlı çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması için daha çok çaba gösterirken aynı zamanda örgütte kalma isteğinin de yüksek olacağını belirtmiştir (Manlove and Guzell 1997: 147). Kim, Leong and Lee (2005: 171) yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanların, işten ayrılma ihtimalleri az olduğundan dolayı, müşterilerle daha iyi ilişkiler kuracakları, öğrenmeye daha istekli olacakları

ve değişime ve verimli çalışmaya daha uyumlu olacakları düşünölmektedir. Bu nedenle örgötsel bağlılık, işverenler tarafından oldukça beğenilen bir çalışan tutumudur (Perryer, et al., 2010: 911). Diğer yandan benzer şekilde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalarda (Rusbelt, Farrell,Rogers and Mainous,1988; Robbins, 1993; Sabuncuoğlu, 2007; Biswas, 2010; Büyükbeşe, 2012; Martin, Sass and Schmitt, 2012; Bouckenooğhe, Raja and Butt, 2013; Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 236) yüksek düzeyde iş tatminine sahip çalışanların örgütlerinde kalma eğiliminde olduğu, düşük düzeyde tatmin olmuş çalışanların ise, büyük ölçüde işten ayrılma niyetinde olduğu tespit edilmiştir

İlgili yazında işten ayrılma niyeti ile iş tatmini ve örgötsel bağlılık arasındaki güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ve benzer şekilde güçlendirme ile iş tatmini (Fulford ve Enz, 1995; Spreitzer et al., 1997; Liden, Wayne and Sparrowe, 2000; Ugboro ve Obeng, 2000; Jun and Lee, 2000; Sarmiento et al., 2004; Çakar ve Ceylan, 2005;Hechonova et al., 2006; Vacharakiat, 2008; Çakır, 2008; Tolay vd., 2012; Çalışkan ve Hazır, 2012; Ceylan Çelik ve Emhan, 2015) ve örgötsel bağlılık (Kirkman and Rosen, 1999; Eby et al., 1999: 467; Sigler and Pearson, 2000; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Laschinger et al., 2009; Huang et al., 2010; Karakaş ve Serçek, 2014; Er ve Altuntaş, 2014:157) arasındaki pozitif yönlü ilişkilerin mevcutiyeti, güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu ilişkilerin olabileceğini işaret etmektedir.

Örgötsel faktörlerin (ücret, yönetim tarzı, ödüllendirme) ve çabaların çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkilere sahip olduğu pek çok çalışmada belirtilmiştir (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014: 112). Gerek örgüt gerekse yöneticiler tarafından gösterilen bu çabalar zamanla işletme ve yöneticilere sadık çalışan oluşturmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde olumlu etkilere neden olmaktadır. Güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna dair sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmalarda örgütler tarafından uygulanan güçlendirme faaliyetlerinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyen önemli unsurlar olduğu düşünölmektedir.

Çünkü, çalışanlara yetki ve sorumluluk verilerek yönetime katılımlarına olanak sağlayan ve bireysel gelişime imkan veren güçlendirme uygulamaları, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltan bir yönetim tarzı olarak değerlendirilmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 146). Örgütlerde uygulanan güçlendirme faaliyetleri ile güçlendirilmiş çalışanlar, görevlerini yerine getirmek için gerekli olan her türlü desteği elde etmekte, kaynakları harekete geçirebilmekte ve işinde devam etmeye yönelik arzuları artmaktadır (Kitapçı vd., 2013: 56). Çünkü çalışanlar güçlendirildiğini hissettiklerinde, kendilerini daha çok örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgüte bağlılık hissetmektedirler. Nitekim çalışan eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa organizasyondan ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Öte yandan güçlendirmenin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar büyüme ve gelişme imkânı bulmaktadırlar. Love (1998) yaptığı çalışmada bireylerin büyüme ve kendilerini geliştirebilme imkanına sahip olduğu ve yönetim tarafından desteklendiği örgütlerden ayrılmak istemediklerini ifade etmiştir (Love, 1998'den akt. Kitapçı vd., 2013: 55). Albrecht ve Andretta (2011: 228) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında güçlendirici lider davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığını ve işten ayrılma niyetlerini ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Huselid and Day (1991) üst yönetimin çalışanları güçlendirdiğinde bireylerin daha fazla tatmin olmuş davranışlar sergilemekte olduklarını ve örgütlerinde kalma eğilimi gösterdiklerini belirtmişlerdir (Huselid and Day, 1991'den akt. Kitapçı vd., 2013: 55). Barlow (1999) yöneticilerin personeli güçlendirerek ona özel bir ilgi duyması halinde işten ayrılma niyetinin azaltılabileceğini ileri sürmüştür. Araştırmacı aynı zamanda yaptıkları icraatların işletme başarısında katkısı bulunduğunu düşünen çalışanların işlerini daha anlamlı bularak örgütte kalmaya meyilli olacaklarını belirtmiştir. Bu anlamda çalışanlar güçlendirildiğinde, yaptıkları işi bir bütünün parçası olarak algılamakta ve örgütün amaçlarına ulaşmada kendisine de ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Bu durum ise, kişinin çalıştığı örgüte karşı aidiyet

duygusunun artmasına ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Kitapçı vd., 2013: 55). Meyer and Smith (2003) güçlendirme unsurları olarak kabul edilen performansa dayalı adil ücret sistemi ve ikramiyeler gibi ödüllendirme sistemleri, örgüt içi iletişim, eğitime dayalı kariyer olanakları ve iş ve sosyal güvence olanaklarının etkin bir şekilde uygulanmasının çalışanların örgütsel bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetlerini azaltacağını savunmuşlardır (Büyükbeşe, 2012: 64). Örneğin Sabuncuoğlu, (2007: 623) güçlendirmenin eğitim boyutu ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında önemli etkileşimler olduğunu belirtmiştir. Yazar, eğitim programlarına katılan çalışanların, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşüncesinin gelişmesine ve böylelikle çalışanda örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılığın gelişeceğini belirtmiştir (Sabuncuoğlu, 2007: 623). Benzer şekilde Eby, Freeman, Lance and Rush (1999: 467) yaptıkları araştırmalarda güçlendirmenin katılımcı yönetim ve diğer insan kaynakları uygulamaları ile örgüte olan bağlılıklarını artacağını ve işten ayrılma niyetlerini azalacağını belirtmiştir.

Güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bazı araştırma sonuçları ise şu şekildedir.

Laschinger, et al., (2009: 302) yaptıkları araştırmada güçlendirmenin işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

İlhu (2012: 135) Denizli’de faaliyet gösteren 5 Özel Hastanenin personeli üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kitapçı vd., (2013: 49) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada psikolojik güçlendirmenin boyutlarından anlam, etki, ve otonomi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunduğunu; ancak yetkinlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Verenyurt (2009: 142) İstanbul'da iletişim şirketlerinde çalışan personel üzerine yaptığı araştırmada personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgüte bağlılığı etkilediği ancak işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Büyükbeşe (2012: 95) Kahramanmaraş 'ta faaliyet gösteren inşaat Mühendisleri ve Mimarlar Odası 'na kayıtlı mimar ve inşaat mühendisleri ile yanlarında çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmada; güçlendirici liderlik davranışı boyutları (katılımcı karar verme, koçluk etme, bilgilendirme, ilgi gösterme/etkileşim içinde olma) ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Pare and Tremblay (2007: 326) yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkileri ortaya koyduğu çalışmada, ödüllendirme sistemleri ve bilgi paylaşımı ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu ilişkilerin olduğunu, aynı zamanda çalışanların adalet duygusu, vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılıkları gibi yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamalarının aracı etken olarak işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkilere sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde gerek güçlendirme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkilerden yola çıkarak gerekse güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler dikkate alındığında güçlendirmenin genel olarak işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde olumlu etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu çerçeveden hareketle bu araştırmada işini anlamlı bulan, bilgi ve ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşma imkanına sahip ve gerektiğinde kararlara katılan, inisiyatif kullanan ve yetkinliklerine güvenen güçlendirilmiş çalışanların işten ayrılma niyetinde olmayacaklarını öngörmekteyiz.

### 2.3.2. İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Çoğu araştırma sonuçları işten ayrılmaların örgüt performansı üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu belirtmektedir (Watrous, Huffman and Pritchard, 2006: 105). İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında ve başarılı olmalarında yüksek performansa sahip çalışanlar önemli rol oynamaktadır. Bu anlamda yüksek performansa sahip işgörenlerin örgüte bağlılığını sağlayacak örgütsel ve yönetsel faktörlere önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü, performansı yüksek bir işgören işten ayrıldığında, işletmenin çalışanına büyük masraflar sonucunda kazandırdığı bilgi, beceri ve birikimin önemli bir bölümünü de kaybetmiş olacaktır (Dürgen, 2016: 59). Nitekim Mobley (1982) deneyimli elemanların işten ayrılma niyetinde olmalarının verimsiz çalışmalarına neden olacağını ve bu durumun örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir (Watrous et al., 2006: 105). Yapılan çalışmalarda işgörenlerin çalıştıkları işletmelerden ayrılma düşüncesine iten birçok faktörün bulunduğu belirtilmektedir. Örneğin çalışanların bireysel performans düzeyleri, mesleki beceri ve yeterlilikleri, potansiyelleri ve kariyer gelişim olanakları bu faktörler arasında gösterilmektedir. Bu faktörler işgörenler arasında farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmakta ve böylelikle işten ayrılma ya da kalma niyetlerini belirlemektedir (Dreher, 1982'den akt. Teoman, 2007: 35). İlgili yazında iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye yönelik Dürgen (2016) yüksek performans gösterenlerin işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olacağını belirtmiştir. Çünkü işletmelerin yüksek performans gösteren çalışanlarını elde tutmak için maaş artışları, terfi gibi çeşitli ödüllendirme fırsatları sunarak işletmelerde kalmalarını destekleyeceklerini belirtmiştir. Diğer yandan düşük performansa sahip çalışanların baskı nedeniyle örgüt kontrolünde işten çıkarılarak örgütsel etkinliğin artırılmasının amaçlandığı belirtilmektedir (Dürgen, 2016: 59). Ayrıca ilgili yazında işgören devri ve iş performansı arasındaki ilişkileri araştıran önceki çalışma sonuçları arasında tutarsızlıkların olduğu görülmektedir (Jackofsky, 1984: 74). Örneğin bazı çalışmalarda düşük performansın işten ayrılmaları artırdığı belirtilirken (Giese and Ruter, 1949; Lefkowitz, 1970; Farris, 1971; LaRocco, Pugh, & Gunderson, 1971; Stumpf & 240



Dawley, 1981; Dreher, 1982), bazı çalışmalarda yüksek performansın işten ayrılma niyetini artırdığını savunmuşlardır (Lazarsfeld and Thielens :1958; Bassett, 1967; Price 1977; Allison, 1974; Jick, 1979). Öte yandan bazı araştırmalar da ise (Farris, 1971; Leviatan, 1978; Bluedorn and Abelson 1980; Martin, Price, & Mueller, 1981) her iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Jackofsky, 1984: 74). Jackofsky (1984) iş performansı ile işgören devri arasında ilişki olduğunu savunmaktadır. Araştırmacı, iş performansı ile işten ayrılmayı teoriye oturttuğu araştırmasında; iki tahmin öne sürmüştür. Bunlardan birincisi, iş performansı düşük çalışanların işten ayrılmaya gönüllü olmadıkları iken ikinci teorisinde, performansları düşük olan çalışanların işten ayrılmalarının yüksek; performanslarının yüksek olduğu durumlarda ise işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu modeldir. Performansın işten ayrılma davranışında belirleyici olmasının bir sebebi olarak, yüksek performanslı çalışanların örgüt içerisinde veya diğer örgütlerde daha geniş iş olanaklarına sahip olmalarını göstermiştir (Jackofsky, 1984: 74; Teoman, 2007: 35; Büyükbeşe, 2012: 65).

Dreher, (1982) yaptığı çalışmada, performansa dayalı ödül sistemini kullanan örgütlerde yüksek performanslı çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Bunlara ek olarak, yüksek performanslı çalışanların, daha geniş iş seçeneklerine sahip olduklarını bulgulamış ve bu sebeplere dayanarak, performansı yüksek olan çalışanların örgütte kalma veya ayrılma davranışlarını önceden kestirmenin zor olduğunu, konu ile ilgili bir ikilemin oluştuğunu belirtmiştir. Yazar yaptığı çalışmada, performans değerlendirmelerinden düşük puan alan çalışanların, yüksek puan çalışanlara göre daha fazla işten ayrılmayı tercih ettiklerini bulgulamıştır (Dreher, 1982'den akt. Teoman, 2007: 35).

Birnbaum and Somers (1993: 2) performans ile personel devri arasındaki ilişkiyi araştırmış; ancak bu iki kavram arasında bir ilişki olduğuna dair bir bulguya erişememişlerdir (Tuna, 2007: 46).

Griffeth, Hom and Gaertner (2000) çalışanların iş tatminleri, performans seviyeleri ile işten ayrılma davranışları arasında tutarlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedirler. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, ek olarak performans ve ödül algısının da performans-işten ayrılma ilişkisini etkilediğini belirtmiştir. Eğer yüksek performanslı bir çalışan ödüllendirilmiyorsa (veya yetersiz ödüllendiriliyorsa) işten ayrılma davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmıştır (Griffeth et al., 2000; Teoman, 2007: 35-37).

Trevor, Gerhart and Boudreau (1997: 2) 5143 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada yüksek ve düşük performans gösteren çalışanların işten ayrılma oranlarının ortalama performans gösteren çalışanlardan daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Van Scotter (2000: 93) işgören devri ile performans arasında negatif yönlü bir etki olduğunu, performansı yüksek çalışanların performansı düşük çalışanlara oranla işte kalma oranlarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlar McEvoy and Cascio (1987) tarafından yapılan performans ve işgören devri çalışması sonuçlarına uygun olmaktadır. McEvoy and Cascio (1987: 761) yaptığı çalışmada görev performansı, işe bağlılık ve kişiler arası kolaylaştırma boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır (Van Scotter, 2000: 93).

Met ve Sarioğlan (2010) otellerin yiyecek içecek çalışanlarının işgören devrini belirleme amacıyla yaptığı çalışmada; otellerde yaşanan işgören devrinin bireysel ve örgüt performans üzerinde olumsuz etkilere neden olduğunu belirtmiştir.

Dürgen, (2016) Erzurum'daki bakanlık belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin bireysel performanslarını negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca

işten ayrılma niyeti ile bireysel performans ölçeğinin alt boyutları arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Verilerden elde edilen sonuca göre, otel işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma niyeti bireysel performansın önemli bir belirleyicisidir. Öte yandan Tütüncü ve Demir (2002) tarafından Muğla ve ilçelerinde faaliyet gösteren oteller de işgören devrini ortaya koyma amaçlı yaptıkları çalışmada, işgören devrinin en yüksek yaşandığı bölüm yiyecek içecek bölümü çıkarken, en düşük yaşanan oranın muhasebe bölümünde gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşgören performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışma sonuçları ve konuya ilişkin açıklamalar değerlendirildiğinde iki değişken arasındaki ilişkilere yönelik farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan bu çalışmada da bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde müşteri-işgören ilişkisinin yoğun olarak yaşandığı yiyecek içecek bölümlerinde çalışan işgörenlerin iş performansı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çünkü otel işletmelerinin başarısında ve hizmet kalitesinin artırılmasında çalışan davranışları ve nitelikleri en önemli etkidir. Bu anlamda çalışanların iş performans seviyeleri, moral ve motivasyonu ve örgüte olan bağlılıkları kaliteli hizmet anlayışının ve müşteri memnuniyetinin belirleyicisi konumundadır. Buradan hareketle otel işletmelerinde uygulanan güçlendirilme faaliyetlerinin çalışanların performansını artırırken yüksek performansa sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağını öngörmekteyiz.

### **2.3.3. Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin Önemi**

İşletmelerde insan kaynakları politikaları ile işletmelerin ürettiği ve mal hizmetlerin gerektirdiği niteliğe sahip yüksek performans gösteren işgücünü bulmak ve yetiştirmek kadar, sahip olunan insan gücünün işten ayrılmasına neden olan faktörleri belirleyip ortadan kaldırmak ve işten ayrılmalarını önlemek öncelikli amaçlar haline gelmiştir (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014: 110). Özellikle

müşteri istek ve taleplerinde yaşanan değişim ve dönüşümün beraberinde getirdiği rekabet, hizmet sektöründe nitelikli insan gücü ihtiyacını daha ön plana çıkarmaktadır. Çünkü hizmet sektöründe müşterilerin verilen hizmetin kalitesine yönelik ilk ve en önemli izlenimleri hizmeti sunan çalışanların sergiledikleri davranışlardan oluşmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 84). Bu anlamda insan kaynağının merkezi rol oynadığı ve otomasyon düzeyinin sınırlı düzeylerde kaldığı emek yoğun otel işletmelerinde çalışanların niteliği, moral ve motivasyonu ve işten ayrılma eğilim düzeyleri örgütsel başarının sağlanmasında oldukça önemlidir. Personel devir oranı yüksek olan işletmelerde, kaliteli hizmet sunmak ve bunun sürekliliğini sağlamak oldukça zordur. Hizmet kalitesinin yüksek düzeyde tutulması, nitelikli ve deneyimli personelle mümkündür (Tuna, 2007: 47). Bunun temel nedeni de, hizmetlerin sağlayıcılarından ayrılmaz olarak görülmesidir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin artırılması, katılımcı yönetim anlayışıyla güçlendirilmeleri ve iş tatminlerinin sağlanması sadece örgütsel vatandaşlık duygularını değil aynı zamanda iş performanslarını artırarak işletmenin rekabet gücünü olumlu yönde etkileyecektir (Nadiri ve Tanova, 2010: 33).

Konaklama işletmelerinde yürütülen insan kaynakları politikalarının başarısı, verilen hizmetlerin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip işgörelere istihdam edilmesi, hizmet içi eğitim uygulamaları ile geliştirilmeleri, işletmeye olan bağlılıklarının artırılması ve mevcut insan kaynaklarından etkin şekilde yararlanılması ile olanaklı hale gelmektedir. Ancak yapılan araştırmalar konaklama işletmelerinde işgören devir oranı yüksek olduğunu göstermektedir (Birdir, 2000: 142; Tuna 2007: 45-52; Avcı ve Küçükusta, 2009: 38). Yapılan bir araştırmada ağırlama endüstrisinde yeni işe başlayan çalışanların %45'inin işe girdiği ilk ay içerisinde, %15'inin ise üç ay gibi kısa bir sürede işletmelerden ayrıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. İngiltere'de farklı sektörlerdeki işgören devri hızının ortaya konulması amacıyla Personel ve Kalkınma Enstitüsünün 2001 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına göre, farklı sektörlerde işgören devri ortalaması %18,2' olarak hesaplanırken, otelcilik ve yiyecek içecek sektöründe bu

oranın %22,6 olduğu tespit edilmiştir ((Mullins, 1995: 183'den akt. Met ve Sarıoğlan, 2010: 203). ABD'de personel devri hızını belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada Quek, (1997) otel işletmelerinde personel devir oranı, % 53,2 olarak ölçerken Simons and Hinkin (2001: 65) % 47,35 olarak lmlemiştir. Bu araştırmalarda otel oda sayısı arttıka, personel devir oranının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Tuna, 2007: 46).

Benzer bir şekilde Tütüncü ve Demir (2002: 142)'in, Türkiye'de Muğla ve çevresinde yer alan kıyı otelleri üzerinde yaptıkları araştırmada ise, personel devir oranı ortalaması, % 49,79 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada, bölümlere göre personel devir oranına bakıldığında; en yüksek oranın yiyecek içecek bölümünde, en düşük oranın ise, muhasebe bölümünde gerçekleştiği görülmüştür.

Tuna, (2007: 45) Ankara'da faaliyette bulunan toplam 52 otel işletmesinde yaptığı araştırmada yıldız sayısına bakılmaksızın ortalama işgören devir oranı % 34 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, ABD otellerinin (% 53,2) ve Türkiye'deki kıyı otellerinin (% 49,8) personel devir oranından oldukça düşüktür. Örneklem içerisinde personel devir oranı en düşük olan grup, % 20 ile 5 yıldızlı otel işletmeleri iken en yüksek personel devir oranına sahip olan grup ise, bir yıldızlı otel işletmeleridir (% 44). Bu sonuçlar Simons and Hinkin (2001: 65) ve Quek, (1997) tarafından ortaya konan, işgören devri ile yatak sayısı arasındaki ters orantıyı desteklemektedir. Buna göre yatak sayısı fazla olan 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgören devri daha düşük çıkmaktadır. Bunun nedeni olarak 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin diğer küçük otellere göre insan kaynakları yönetimi anlayışı içerisinde personel politikalarına sahip olmaları ve daha kurumsal yapıya sahip olmaları gösterilebilir.

Konaklama işletmelerinde işten ayrılmanın sık yaşanmasının nedeni olarak, bu tür işletmelerde yarı zamanlı işgörenlerin sayısının fazla olması, iş güvencesi ve sosyal hakların yetersizliği, kariyer olanaklarının azlığı, düşük ücretlendirme politikaları, çalışma saatlerinin düzensizliği ve nitelikli personel sayısındaki

düşüklük sayılabilmektedir (Iverson and Deery, 1997: 71'den akt. Şahin, 2007: 35). Diğer önemli bir husus ise turizm sektörünün mevsimsel özellik taşıması nedeniyle otelcilik sektörüne geçici iş olarak bakılması ve bu nedenle daha iyi iş olanağı bulan işgörenlerin başka sektörlere geçiş yapmasıdır (Demir ve Güzel, 2005: 62). Bahsi geçen bu olumsuzluklar, emek yoğun otel işletmelerinde yetenek ve beceri gerektiren iş çıktılarında hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan yetenek ve bilgi gerektiren hizmetlerin sunumunda çalışan nitelikli personelin işten ayrılmaları, hem aynı niteliğe sahip yeni işgörenlerin bulunup istihdam edilmesi zorluğu hem de işletme verimliliğini olumsuz etkilemesi açısından işletme yönetimlerini nitelikli çalışanların işletmelerde tutulması için stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır (Aydın, 2005: 309). Özdipçiner ve Kalinkara (2005: 85) otelcilik sektöründe verilen hizmetin düşük nitelikte değerlendirilmesinin, beceri gerektirmeyen vasat ve düşük ücretli olarak algılanmasının ve toplumda diğer sektörlere nazaran, gençlerin ya da kadınların çalışacağı bir alan olarak değerlendirildiğini ve bu bakış açısının çalışanın doyumunu düşürerek, işten ayrılmaları arttırdığını belirtmiştir. Sektörde bahsedilen bu ve benzeri olumsuzlukların yaşanması otel işletmelerinde yüksek işgücü devir hızı olgusunun oluşmasına ve beraberinde sektöre olan güvenin sarsılmasına neden olarak, çalışanların işletmeye bağlanmasına engel oluşturmaktadır. Bu durum konaklama işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma eğilimini düşürecek faktörlerin araştırılmasını ve çözüm önerilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir. Kim, Leong and Lee (2005) ağırlama endüstrisinde işgören devir hızını düşürmek için, işletmelerin işgörenleri motive edecek gerçek faktörlere karşı duyarlı olmalarının bir zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Nitekin Tuna, (2007: 45) Ankara'da faaliyette bulunan toplam 52 otel işletmesinde işgören devri oranı üzerine yaptığı araştırmada; yazılı iş tanımı bulunan ve oryantasyon eğitiminin verildiği işletmelerde personel devir oranının daha düşük çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.

Ülkemizde otel işletmelerinde farklı değişkenler ile çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin yapılan araştırma sonuçlarından bazıları ise şu şekildedir.

Avcı ve Küçükusta (2009) Çeşme’de faaliyet gösteren 5 adet beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı araştırmada örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Demir ve Tütüncü (2010) Muğla bölgesinde yer alan beş yıldızlı ağırlama işletmelerinde yaptıkları çalışmada örgütsel sapma ve işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sapma davranışlarının kişisel ya da örgütsel boyutta gerçekleşmesinin işgörenlerin işten ayrılma eğilimi üzerinde önemli derecede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Met ve Sarıoğlan (2010) Çeşme yöresinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanlarında çalışan 379 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada; otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin diğer sektörlere nazaran işgören devrine daha eğilimli oldukları belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada işletmede işgörenlerin sürekli değişmesinin performanslarını olumsuz yönde etkilediğini, iş arkadaşlarının işletmeden kendi istekleri dışında çıkarılmalarının kendilerinde huzursuzluğa neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yürür ve Ünlü (2011) Yalova’da faaliyet gösteren 112 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada duygusal emek davranışları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Sonuçlara göre yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler ortaya çıkarken, derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışkan ve Ünüsan (2011) Antalya’da 21 otelden 415 çalışanın katılımıyla otel işletmelerinde uygulanmakta olan kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanın işte kalma niyetine ve iş tatminine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğun etik ve yasal sosyal sorumluluk boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerinde anlamlı düzeyde etkisi tespit edilmiştir.

Çelik ve Çıra (2013) Antalya’nın Kemer ilçesinde faaliyet gösteren beş farklı “beş yıldızlı otel ve tatil köyü” çalışanlarından 432 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmasında; örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını pozitif, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Ayazlar ve Güzel (2013) Didim’de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım ve etkileşim adaletlerinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Sonuç olarak otel işletmelerinde çalışanların işten ayrılmasına neden olan etkenlerin belirlenip yüksek performansa sahip çalışanların devamlılığını sağlayacak tedbirlerin alınması işletmelere önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu anlamda günümüzde işletme yönetimlerinin popüler bir uygulama olarak görülen güçlendirme faaliyetlerine gerekli önemi vermeleri ve örgütsel uygulamalara geçmeleri hem çalışanların performansına hem de işten ayrılma niyetlerine olumlu katkılar sağlayacaktır. Böylece işletmeler hedef ve amaçlarına ulaşmada daha etkin bir örgütsel yapıya kavuşmuş olacaklardır.



### **3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER**

Araştırmanın bu bölümünde, Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde çalışan işgörenlerin güçlendirme algılarının, iş performansı ve işten ayrılma niyeti tutumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla, toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara ve yöneticilerin davranışsal güçlendirmeye yönelik algılama sonuçlarına yer verilmiştir. Bulgular bölümünde sırasıyla, katılımcıların bireysel ve sektörel özelliklerine ilişkin bulgulara, ölçeklere ilişkin betimsel istatistiklere, katılımcıların bireysel ve sektörel özelliklerine göre personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin algılamalarına, değişkenler arasındaki ilişkiyel istatistiklere ve personel güçlendirmenin işgörenlerin iş performansları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya koyan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

#### **3.1. İşgören ve Yöneticilerin Bireysel ve Sektörel Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü işgörenlerin bireysel özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımını gösteren bilgiler Çizelge 3.1’de sunulmuştur. Çizelge 3.1’de işgörenlerin bireysel özelliklerine ait bulgulara göre, işgörenlerin %25,3’ü kadın, %74,7’i erkeklerden oluşurken, %48,3’ü bekar, %51,7’i evlidir. Yaş gruplarına göre dağılımda ise işgörenlerin büyük bir kısmının, %53,2’sinin 18-27, ve %33,5 28-37 yaş aralığında iken, %24,4’ü 38-43 ve yukarı yaş aralığında oldukları görülmektedir. Eğitim düzeylerine göre ise, % 17,2’si ilköğretim, % 59,5’i ortaöğretim, % 13,8’i önlisans, %9,6’sı lisans ve lisans üstü mezundur. Turizm eğitime sahip olup olmamalarına ve turizm eğitime sahipse hangi düzeyde olduğuna ilişkin dağılıma göre; %58,5’si farklı düzeylerde turizm eğitime sahipken %41’5’i turizm eğitime sahip değillerdir.

Çizelge 3.1. İşgörenlerin Bireysel ve Sektörel Özelliklerine Göre Dağılımı  
(n=513)

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	130	25,3
	Erkek	383	74,7
Medeni Hal	Bekar	248	48,3
	Evli	265	51,7
Yaş Grubu	18-22	119	23,2
	23-27	154	30,0
	28-32	95	18,5
	33-37	77	15,0
	38-42	48	9,4
	43 ve yukarı	20	3,9
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	88	17,2
	Ortaöğretim	305	59,5
	Önlisans	71	13,8
	Lisans ve Lisans Üstü	49	9,6
Turizm Eğitimi	Lise	106	20,7
	Üniversite	72	14,0
	Kurs	122	23,8
	Almadım	213	41,5
Departman	Servis	284	55,4
	Mutfak	229	44,6
Yiyecek İçecek Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	80	15,6
	1-3 yıl	144	28,1
	4-6 yıl	134	26,1
	7-9 yıl	64	12,5
	10 yıl ve üstü	91	17,7
Otelde Çalışma Süresi	1 yıldan az	204	39,8
	1-3 yıl	172	33,5
	4-6 yıl	78	15,2
	7-9 yıl	25	4,9
	10 yıl ve üstü	34	6,6
Görev Unvanı	Restoran Müdür Yrd.	8	1,6
	Kaptan	30	5,8
	Garson	121	23,6
	Barmen	21	4,1
	Komi	108	21,1
	Kısım Şefi	43	8,4
	Kısım Aşçısı	53	10,3
	Aşçı Yardımcısı	99	19,3
Steward	30	5,8	

Çizelge 3.1’de işgörenlerin sektörel özelliklerine ait bulgulara göre, işgörenlerin %55,4’ü servis, % 44,6’sı mutfak departmanında; sektörde çalışma sürelerine göre; % 15,4’ü (1 yıldan az), % 28,1’i (1-3 yıl), %26,1’i (4-6 yıl), %12,5’i (7-9 yıl), %17,7’si 10 yıl ve üzeri sürelerde çalışmaktadırlar. Bulgular mevcut otel işletmesindeki çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde; % 39,8’i (1 yıldan az), % 33,5’i (1-3 yıl), %15,2’si (4-6 yıl), %4,9’u (7-9 yıl), %6,6’sı 10 yıl ve üzeri sürelerde çalışmaktadırlar. Görev unvanlarına göre; % 1,6’sı restoran müdür yardımcısı, % 5,8’i kaptan, % 23,6’sı garson, % 4,1’i barmen, %21,1’i komi, %8,4’ü kısım şefi, % 10,3’ü kısım aşçısı, % 19,3’ü aşçı yardımcısı, % 5,8’i steward olarak çalışmaktadır. İşgörenlerin yiyecek içecek sektöründe (%17,7) ve aynı işletmede çalışma (%6,6 ) süreleri dikkate alındığında 10 yıl ve üzeri çalışan sayısının azlığı turizm sektöründe uzun yıllar aynı sektör ve işletmede çalışmanın yaygın olmadığı sonucunu işaret etmektedir. Araştırmada böyle bir sonucun ortaya çıkmasına neden olabilecek husus mevcut otel işletmelerinde 33 yaş ve üzeri çalışan sayısının azlığı şeklinde açıklanabilir. Öte yandan çizelge 3.1’deki veriler incelendiğinde yiyecek içecek bölümünde çalışan işgörenlerin %74,7’sinin erkek olması, %53,2’sinin 18-27 yaş aralığında olması, %9,6’ının lisans ve lisans üstü eğitime sahip olmaları ve %41,5’inin turizm eğitimine sahip olmamaları dikkat çeken sonuçlardır.

Yöneticilerin bireysel ve sektörel özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımı çizelge 3.2’de sunulmuştur

Çizelge 3.2. Yöneticilerin Bireysel ve Sektörel Özelliklerine Göre Dağılımı (n=27)

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	1	3,7
	Erkek	26	96,3
Medeni Hal	Bekar	2	7,4
	Evli	25	92,6
Yaş Grubu	18-22	-	-
	23-27	-	-
	28-32	4	14,8
	33-37	7	25,9
	38-42	8	29,6
	43 ve yukarı	8	29,6
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	5	18,5
	Ortaöğretim	17	63,0
	Önlisans	3	11,1
	Lisans ve Lisans Üstü	2	7,4
Turizm Eğitimi	Lise	2	7,4
	Üniversite	2	7,4
	Kurs	20	74,1
	Almadım	3	11,1
Yiyecek İçecek Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	-	-
	1-3 yıl	1	3,7
	4-6 yıl	2	7,4
	7-9 yıl	3	11,1
	10 yıl ve üstü	21	77,8
Otelde Çalışma Süresi	1 yıldan az	5	18,5
	1-3 yıl	10	37,0
	4-6 yıl	3	11,1
	7-9 yıl	3	11,1
	10 yıl ve üstü	6	22,2
Bölüm	Servis	10	37,0
	Mutfak	17	63,0
Görev Unvanı	Restoran Müdürü	11	40,7
	Aşçıbaşı	8	29,6
	Su şefi	8	29,6

Çizelge 3.2’de yöneticilerin bireysel özelliklerine ait bulgulara göre, yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımında işgörenlerin %3,7’si kadın, %96,3’ü erkektir. Medeni duruma göre; %7,4’ü bekar, % 92,6’sı evlidir. Yöneticilerin yaş gruplarına göre, 18-22 yaş arası (yok), 23-27 yaş arası (yok), 28-32 yaş arası (%14,8), 33-37 arası (%25,9), 38-42 yaş arası (%29,6), 43 yaş ve üzeri, (%29,6)

'dır. Eğitim düzeylerine göre % 18,5'i ilköğretim, % 63'ü ortaöğretim, % 11,1'i ön lisans, %7,4'ü lisans ve lisansüstü mezunudur. Turizm eğitimine sahip olup olmamalarına ve aldılarsa hangi düzeyde olduğuna ilişkin dağılıma göre; %7,4'ü lise düzeyinde, %7,4'ü üniversite, %74,1'ü kurs düzeyinde eğitim almış olup %11,1'i turizm eğitimine sahip değildir. Çizelge verilerine göre; yöneticilerin %96,3'ünün erkek olması ve lisansüstü eğitime sahip yönetici ortalamasının (%7,4) olması dikkat çeken sonuçlardır.

Çizelge 3.2'de yöneticilerin sektörel özelliklerine ait bulgulara göre; yöneticilerin %37'si servis, % 63,9'u mutfak departmanında; sektörde çalışma sürelerine göre; 1 yıldan az yok, % 3,7'si (1-3 yıl), %7,4'ü (4-6 yıl), %11,1'i (7-9 yıl), %77,8'si 10 yıl ve üzeri sürelerde çalışmaktadırlar. Mevcut çalıştıkları otelde çalışma sürelerine göre; ; % 18,5 'i (1 yıldan az), % 37'si (1-3 yıl), %11,1'i (4-6 yıl), %11,1'i (7-9 yıl), %22,2'si 10 yıl ve üzeri sürelerde çalışmaktadırlar. Görev unvanlarına göre; % 40,7'si restoran müdürü, % 29,6'sı aşçıbaşı, % 29,6'sı su şefi olarak çalışmaktadır.

### **3.2. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Algılamalarına Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında, Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde çalışan işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye, yöneticilerin ise davranışsal güçlendirmeye ilişkin algılamalarına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 3.3'de araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin davranışsal güçlendirmeye ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ilgili alt ölçeklere (boyutlara) göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuştur.

Çizelge 3.3. İşgörenlerin Davranışsal Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular

Boyut	İfadeler/Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5		
	Birlikte çalıştığım yöneticim;	%	%	%	%	%		
Yetki ve Sorumluluk	İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister	13,8	13,1	19,7	37,6	15,8	3,28	1,27
	Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.	7,2	11,5	20,3	41,1	19,9	3,55	1,14
	Müşterilerle iletişimimde kontrolü bana bırakır	4,9	11,7	21,1	42,5	19,8	3,60	1,08
	<b>Yetki ve Sorumluluk</b>						<b>3,48</b>	<b>0,97</b>
İş Zenginleştirme	Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.	5,9	10,4	15,4	45,3	23,0	3,69	1,11
	İşimle ilgili yeni denemeler yapma konusunda esneklik tanır.	5,3	5,5	20,6	45,2	23,4	3,76	1,04
	Mevcut çalışma konum haricinde farklı konularda bilgi ve uzmanlık kazanma fırsatı verir	6,0	9,2	21,2	40,0	23,6	3,66	1,12
	Mevcut işimde yeteneklerimi zorlayıcı ama bana katkı sağlayacak görevler verir	5,1	7,6	19,3	44,1	23,8	3,74	1,06
	<b>İş Zenginleştirme</b>						<b>3,71</b>	<b>0,90</b>
Katılım	İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur	4,9	9,0	19,2	45,4	21,5	3,70	1,06
	Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.	4,3	6,0	17,5	44,1	28,1	3,86	1,03
	Yöneticim kararlar alınırken, ilgili çalışanlarında katıldığı açık bir tartışma ortamını sağlar.	14,4	10,3	21,4	36,8	17,0	3,32	1,28
	<b>Katılım</b>						<b>3,62</b>	<b>0,92</b>
Motivasyon	Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirir.	5,5	9,2	21,3	40,2	23,8	3,68	1,10
	Düşündüğümde daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.	4,3	7,4	23,0	40,9	24,4	3,74	1,04
	İşimi yerine getirirken, “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar	4,7	9,2	21,6	41,9	22,6	3,69	1,06
	<b>Motivasyon</b>						<b>3,70</b>	<b>0,93</b>

Çizelge 3.3. İşgörenlerin Davranışsal Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular(devam)

Boyutlar	İfadeler/Maddeler	Hiç 1 %	Az 2 %	Orta 3 %	Çok 4 %	Tam 5 %	$\bar{X}$	SS
Güven ve Destek	Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.	9,2	11,1	17,9	42,3	19,5	3,52	1,19
	İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir	6,8	9,8	19,7	43,9	19,7	3,60	1,11
	Görevimi yerine getirirken işimle ilgili gereken desteği (teknik ,mesleki vb) verir	3,8	7,8	23,3	46,1	19,1	3,69	0,99
	Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada bana yardımcı olur	5,8	7,8	18,9	45,6	21,8	3,70	1,08
	<b>Güven ve Destek</b>						<b>3,62</b>	<b>0,94</b>
Bilgi Paylaşımı ve Erişimi	İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.	5,7	9,2	17,9	43,1	24,2	3,71	1,10
	Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisindedir	5,5	9,8	16,0	46,1	22,7	3,71	1,09
	Çalışanların yönetim ve birbirleriyle arasındaki bilgi paylaşımını teşvik eder.	6,1	8,8	18,6	43,9	22,5	3,68	1,10
	<b>Bilgi Paylaşımı</b>						<b>3,70</b>	<b>0,96</b>
İletişim	İstediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanım yoktur.	17,5	21,4	21,4	27,7	11,9	2,95	1,29
	Kendisiyle olan iletişimde “anı”, “çabuk ve/veya gösterişli bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli , sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösterir	5,1	8,4	19,5	46,4	20,7	3,69	1,05
	Örgütte çalışanların iletişimini güçlendirmek amacıyla hiyerarşik/katı kurallardan uzak durur	5,7	11,1	24,0	38,6	20,7	3,58	1,11
	<b>İletişim</b>						<b>3,44</b>	<b>0,67</b>

Çizelge 3.3. İşgörenlerin Davranışsal Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular(devam)

Boyutlar	İfadeler/Maddeler	Hiç 1 %	Az 2 %	Orta 3 %	Çok 4 %	Tam 5 %	$\bar{X}$	SS
Kaynaklara Erişim	İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterir	5,9	7,8	18,4	44,9	23,0	3,71	1,08
	Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara erişmemde yardımcı olur	5,1	10,6	22,7	41,7	20,0	3,61	1,08
	<b>Kaynaklara Erişim</b>						<b>3,66</b>	<b>0,95</b>
Takım Çalışması	Yerine getirdiğimiz tüm görevlerde; birlikte aynı işi yaptığımızı, vurgulayarak “bir takım ruhu” içerisinde davranmamızı teşvik eder	6,4	8,8	18,2	42,2	24,4	3,69	1,13
	Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve-veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansyacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder	5,5	9,0	18,3	42,5	24,8	3,72	1,10
	İnsani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verir	5,1	8,6	20,5	40,7	25,1	3,72	1,09
	<b>Takım Çalışması</b>						<b>3,71</b>	<b>0,95</b>
Eğitim ve Öğrenme	İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.	5,5	9,6	21,1	41,4	22,5	3,66	1,09
	Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni bilgi ve beceriler öğrenmem için, sürekli olarak teşvik eder	5,1	8,8	20,3	40,7	25,1	3,72	1,09
	İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulma noktasında gerekli eğitimler verir	5,7	11,3	18,3	41,5	23,2	3,65	1,12
	İşletme içinde ve dışında uzmanlığımı geliştirecek ve yeni bilgiler edinecek faaliyetlere (eğitim programları, seminere katılım vb gibi) katılmama izin vermez.	15,0	18,1	20,1	31,2	15,6	3,14	1,30
	<b>Eğitim ve Öğrenme</b>						<b>3,47</b>	<b>0,70</b>



Çizelge 3.3. İşgörenlerin Davranışsal Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular(devam)

Boyutlar	İfadeler/Maddeler	Hiç 1 %	Az 2 %	Orta 3 %	Çok 4 %	Tam 5 %	$\bar{X}$	SS
Ödüllendirme ve Geri Besleme	İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.	6,6	8,2	23,6	37,6	24,0	3,64	1,13
	İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir eder.	6,6	6,3	19,9	44,1	23,0	3,71	1,09
	Performansım hakkında bilgi verir.	2,9	9,2	19,3	44,2	24,4	3,78	1,01
	Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi takip eder.	4,3	8,0	17,3	44,6	25,7	3,80	1,05
	<b>Ödüllendirme ve Geri Besleme</b>						<b>3,73</b>	<b>0,91</b>
	<b>Davranışsal Güçlendirme</b>					<b>3,62</b>	<b>0,71</b>	

Çizelge 3.3'deki bulgulara göre; davranışsal güçlendirme ölçeğinin geneli için ortalama değer ( $\bar{x}=3,62$ ), olarak hesaplanmış olup, bu değer 5'li likert tipi ölçeğinde orta değeri temsil eden 3 değerinin üzerinde ve olumlu olarak nitelendirilebilir. Davranışsal güçlendirme ölçeğinin alt boyutları (alt ölçekler) için hesaplanan ortalama değerleri, yetki ve sorumluluk ( $\bar{x}=3,48$ ), iş zenginleştirme ( $\bar{x}=3,71$ ), katılım ( $\bar{x}=3,62$ ), güven ve destek ( $\bar{x}=3,62$ ), motivasyon ( $\bar{x}=3,70$ ), bilgi paylaşımı ( $\bar{x}=3,70$ ), kaynaklara erişim ( $\bar{x}=3,66$ ), iletişim ( $\bar{x}=3,44$ ), takım çalışması ( $\bar{x}=3,71$ ), eğitim ve öğrenme ( $\bar{x}=3,47$ ), ödüllendirme ve geri besleme ( $\bar{x}=3,73$ ) de genel olarak orta değerinin üzerinde ve olumlu olarak değerlendirilebilir. Bu durum Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, yöneticiler tarafından uygulanan davranışsal güçlendirme uygulamalarına karşı algı düzeylerinin genel olarak orta değerinin üzerinde ve olumlu olarak değerlendirilebilir.

Davranışsal güçlendirme ölçeğinde yer alan alt boyutlar (alt ölçekler) arasında en yüksek ortalama değere “ödüllendirme ve geri besleme” boyutu ( $\bar{x}=3,73$ ) en düşük ortalama değere “iletişim” boyutu ( $\bar{x}=3,44$ ) sahiptir. Davranışsal güçlendirme ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin işgörenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde, işgörenlerin en düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifade “iletişim” boyutu içerisinde yer alan, “birlikte çalıştığım yöneticimle istediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanım yoktur.” ifadesidir. Nitekim ilgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama değeri ( $\bar{x}=2,95$ ) olup, ilgili ifadeye katılımcıların cevapları, %17,5 “hiç katılmıyorum”, %21,4 “az katılıyorum”, %21,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %27,7 “çok katılıyorum” ve %11,9 “tam katılıyorum”, şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (%39) “çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum” cevabını vererek en az düzeyde katılım gösterdikleri ve olumsuz görüş bildirdikleri ifade bu olmuştur.

Buna ek olarak çizelge 3.3’deki bulgulara göre, işgörenlerin en düşük düzeyde katılım gösterdiği diğer ifadeler ise; “eğitim ve öğrenme” boyutu içerisinde yer alan “işletme içinde ve dışında uzmanlığımı geliştirecek ve yeni bilgiler edinecek faaliyetlere (eğitim programları, seminere katılım vb gibi) katılmama izin vermez” ( $\bar{x}=3,14$ ), “yetki ve sorumluluk” boyutu içerisinde yer alan, “işle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister”  $\bar{x}=3,28$  ve “katılım” boyutu içerisinde yer alan “yöneticim kararlar alınırken, ilgili çalışanlarında katıldığı açık bir tartışma ortamını sağlar” ( $\bar{x}=3,32$ ) ifadeleridir. Söz konusu bu ifadelerin temsil ettiği boyutlar düşünüldüğünde, yöneticilerin belirtilen konularda işgörenlerin beklentilerini tam olarak karşılayamadıkları söylenebilir.

İşgörenlerin davranışsal güçlendirme ile ilgili algılamalarında en yüksek düzeyde katılım gösterdiği ifade ise, “katılım” boyutu içerisinde yer alan “müşterilere sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.” ifadesidir. İlgili ifadeye ilişkin hesaplanan

aritmetik ortalama değeri ( $\bar{x}=3,86$ ) olup, ilgili ifadeye katılımcıların cevapları %4,3 “hiç katılmıyorum”, % 6 “az katılıyorum”, %17,5 “orta düzeyde katılıyorum”, %44,1 “çok katılıyorum”, %28,1 “tam katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (% 72.2) “çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum” cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. Diğer bir ifade ile, “katılım” ile ilgili yönetici davranışlarının işgörenlerin beklentisi doğrultusunda olduğu söylenebilir. İşgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdiği diğer ifadeler sırasıyla; “ödüllendirme ve geri besleme” boyutunda yer alan, “kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi takip eder” ( $\bar{x}=3,80$ ) ve “performansım hakkında bilgi verir” ( $\bar{x}=3,78$ ) ifadeleridir. Söz konusu bu ifadelerin temsil ettiği boyutlar düşünüldüğünde, yöneticilerin belirtilen konulardaki uygulamalarının işgörenlerin beklentilerini karşıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Ankette işgörenlerin davranışsal güçlendirme algılama düzeyleri ile ilgili yer alan diğer ifadelerin ( $\bar{x}=3,60-3,80$ ) aralığında “orta düzeyde katılıyorum” ifadesine karşılık gelirken “çok katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine çok yakın olması, işgörenlerin davranışsal güçlendirme algı düzeylerinin orta ve yüksek düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durum bölgedeki otel işletmelerin de davranışsal güçlendirme faaliyetlerinin varlığını işaret etmekte ve işgörenlerin bu konuda olumlu yargılara sahip olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonuç, araştırmanın “yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, davranışsal güçlendirme algıları ne düzeydedir?” sorusunun cevabını ortaya koymaktadır.

Çizelge, 3.4’de yiyecek içecek bölümü yöneticilerinin davranışsal güçlendirmeye ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Çizelge 3.4. Yöneticilerin Davranışsal Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular

Boyut	İfadeler/Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5		
		%	%	%	%	%		
Yetki ve Sorumluluk	İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, çalışanlara benden izin almadan müdahale etmesine izin veririm	22,2	25,9	11,1	25,9	14,8	2,85	1,43
	Çalışanların yetki alanları içerisinde gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde sorumluluğu kendilerine bırakırım	14,8	29,6	7,4	33,3	14,8	3,04	1,37
	Çalışanların müşterilerle iletişimlerinde kontrolü kendilerine bırakırım	7,4	18,5	22,2	25,9	25,9	3,44	1,28
<b>Yetki ve Sorumluluk</b>							<b>3,11</b>	<b>1,36</b>
İş Zenginleştirme	Çalışanların kişisel becerilerini işini yaparken yansıtma fırsatı veririm	0	7,4	7,4	37,0	48,1	4,26	0,90
	İşleriyle ilgili yeni denemeler yapma konusunda esneklik tanırım.	0	11,1	3,7	63,0	22,2	3,96	0,85
	Mevcut çalışma konuları haricinde farklı konularda bilgi ve uzmanlık kazanma fırsatı sağlarım	0	7,4	11,1	44,4	37,0	4,11	0,89
	Çalışanlara mevcut işlerinde yeteneklerini zorlayıcı ama kendilerine katkı sağlayacak görevler veririm	0	3,7	18,5	51,9	25,9	4,00	0,78
<b>İş Zenginleştirme</b>							<b>4,08</b>	<b>0,85</b>
Katılım	İşle ilgili kararlarda çalışanların katılımını sağlarım	0	3,7	14,8	37,0	44,4	4,22	0,85
	Çalışanları müşterilere sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmalarına yönelik fikir geliştirmeleri konusunda teşvik ederim	0	7,4	11,1	37,0	44,4	4,19	0,92
	Kararlar alınırken, ilgili çalışanlarımı katıldığı açık bir tartışma ortamını sağlarım	11,1	,0	18,5	63,0	7,4	3,56	1,05
	<b>Katılım</b>						<b>3,99</b>	<b>0,94</b>

Çizelge 3.4. Yöneticilerin Davranışsal Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular (devam)

Boyut	İfadeler/Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5		
	Birlikte çalıştığım yöneticim;	%	%	%	%	%		
Güven ve Destek	Çalışanları kendilerine güvenmeleri konusunda cesaretlendiririm	3,7	,0	11,1	44,4	40,7	4,19	0,92
	İşle ilgili karşılaştıkları problemlerin çözümünde destek veririm	0	3,7	7,4	37,0	51,9	4,37	0,79
	Görevlerini yerine getirirken işleriyle ilgili gereken desteği (teknik ,mesleki vb) veririm	0	,0	3,7	37,0	59,3	4,56	0,58
	Müşterilerin ya da diğer çalışanların ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamaları konusunda yardımcı olurum	0	3,7	,0	48,1	48,1	4,41	0,69
	<b>Güven ve Destek</b>						<b>4,38</b>	<b>0,74</b>
Motivasyon	Yaptıkları işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koymaları konusunda çalışanları cesaretlendiririm	0	7,4	3,7	40,7	48,1	4,30	0,87
	Düşündüklerinden daha fazlasını yapabilecekleri konusunda teşvik ederim	3,7	,0	7,4	44,4	44,4	4,26	0,90
	İşlerini yerine getirirken, “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlarım	7,4	,0	3,7	40,7	48,1	4,22	1,09
	<b>Motivasyon</b>						<b>4,26</b>	<b>0,95</b>
Bilgi Paylaşımı ve Erişimi	İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkındaki bilgileri paylaşırım.	3,8	3,8	3,8	34,6	53,8	4,31	1,01
	Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisindeyim	0	3,8	3,8	38,5	53,8	4,42	0,76
	Çalışanların, yönetim ve birbirleriyle arasındaki bilgi paylaşımını teşvik ederim	0	3,7	3,7	59,3	33,3	4,22	0,70
	<b>Bilgi Paylaşımı</b>						<b>4,31</b>	<b>0,82</b>

Çizelge 3.4. Yöneticilerin Davranışsal Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular (devam)

Boyut	İfadeler/Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5		
		%	%	%	%	%		
Eğitim ve Öğrenme	İşlerinin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitimleri veririm	3,7	3,7	11,1	33,3	48,1	4,19	1,04
	Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni bilgi ve beceriler öğrenmeleri için, sürekli olarak teşvik ederim	0	11,1	7,4	33,3	48,1	4,19	1,00
	İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulma noktasında gerekli eğitimlerin verilmesini sağlarım	3,7	,0	11,1	48,1	37,0	4,15	0,91
	İşletme içinde ve dışında uzmanlığımı geliştirecek ve yeni bilgiler edinecek faaliyetlere (eğitim programları, seminere katılım vb gibi) katılmalarına izin vermem	51,9	18,5	7,4	22,2	0	2,00	1,24
	<b>Eğitim ve Öğrenme</b>						<b>3,63</b>	<b>1,04</b>
İletişim	İstedikleri anda benimle iletişime geçme imkanları yoktur.	48,1	22,2	14,8	3,7	11,1	2,07	1,36
	Çalışanlarla olan iletişimimde “anı”, “çabuk ve/veya gösterişli bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli , sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösteririm	0	7,4	22,2	37,0	33,3	3,96	0,94
	Örgütte çalışanların iletişimini güçlendirmek amacıyla hiyerarşik/katı kurallardan uzak dururum	0	15,4	26,9	30,8	26,9	3,69	1,05
	<b>İletişim</b>						<b>3,24</b>	<b>1,11</b>
Takım Çalışması	Yerine getirdikleri tüm görevlerde; birlikte aynı işi yaptıklarını, vurgulayarak “bir takım ruhu” içerisinde davranmalarını teşvik ederim	3,7	7,4	7,4	37,0	44,4	4,11	1,09
	Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve-veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmeleri yönünde çalışanları teşvik ederim	8,0	4,0	8,0	36,0	44,0	4,04	1,21
	İnsani ilişkilere ve takım çalışmasına önem veririm	3,7	7,4	,0	33,3	55,6	4,30	1,07
	<b>Takım Çalışması</b>						<b>4,15</b>	<b>1,12</b>

Çizelge 3.4. Yöneticilerin Davranışsal Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular (devam)

Boyut	İfadeler/Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5		
	Birlikte çalıştığım yöneticim;	%	%	%	%	%		
Kaynaklara Erişim	İş ile ilgili olarak ihtiyaç duydukları tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösteririm	0	3,7	3,7	40,7	51,9	4,41	0,75
	Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabilecekleri kaynaklara erişmelerinde yardımcı olurum	0	3,7	11,1	40,7	44,4	4,26	0,81
<b>Kaynaklara Erişim</b>							<b>4,33</b>	<b>0,78</b>
Ödüllendirme ve Geri Besleme	İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem veririm	0	3,7	18,5	37,0	40,7	4,15	0,86
	İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir ederim	0	11,1	3,7	33,3	51,9	4,26	0,98
	Performansım hakkında bilgi veriririm	3,7	7,4	14,8	18,5	55,6	4,15	1,17
	Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz ederek gelişmelerini takip ederim	3,7	3,7	11,1	22,2	59,3	4,30	1,07
	<b>Ödüllendirme ve Geri Besleme</b>							<b>4,21</b>
<b>Genel Davranışsal Güçlendirme</b>							<b>3,97</b>	<b>0,97</b>

Çizelge 3.4'deki bulgulara göre; davranışsal güçlendirme ölçeğinin geneli için yöneticilerin algılamalarına göre ortalama değer ( $\bar{x}=3,97$ ) olarak hesaplanmış olup, bu değer 5'li likert tipi ölçeğinde orta değeri temsil eden 3 değerinin üzerinde ve 4 değerine yakın olması oldukça olumlu olarak nitelendirilebilir. Davranışsal güçlendirme ölçeğinde yer alan alt boyutlar arasında yönetici algılamalarına göre en yüksek ortalamaya sahip alt boyut güven ve destek boyutu ( $\bar{x}=4,38$ ) iken en düşük ortalama değere sahip boyut yetki ve sorumluluk ( $\bar{x}=3,11$ ) boyutudur. Diğerleri yüksekten düşüğe; kaynaklara erişim ( $\bar{x}=4,33$ ); bilgi paylaşımı ( $\bar{x}=4,31$ ); motivasyon ( $\bar{x}=4,26$ ); ödüllendirme ve geri besleme ( $\bar{x}=4,21$ ); takım çalışması ( $\bar{x}=4,15$ ); iş zenginleştirme ( $\bar{x}=4,08$ ); katılım ( $\bar{x}=3,99$ ); eğitim ve öğrenme ( $\bar{x}=3,63$ ); iletişim ( $\bar{x}=3,24$ ); yetki ve sorumluluk ( $\bar{x}=3,11$ )

dir. Boyutlar arasında 4 ve üzeri ortalama değere sahip boyutlar 5’li likert tipi ölçeğinde “çok” değeri temsil eden 4 değerinin üzerinde ve olumlu olarak nitelendirilirken 3 ve üzeri ortalama değere sahip boyutlar 5’li likert tipi ölçeğinde “orta” değeri temsil eder ve olumlu olarak nitelendirilebilir. Bu durum Afyonkarahisar’daki otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü yöneticilerinin, davranışsal güçlendirme uygulamalarına karşı algı düzeylerinin genel olarak orta ve çok değer üzerinde ve olumlu olarak değerlendirilebilir. Diğer bir ifadeyle, bu ortalamalar yöneticilerin personel güçlendirme uygulamalarına gerekli önemi verdiklerini göstermektedirler. Diğer taraftan yetki ve sorumluluk, iletişim, eğitim ve öğrenme ve katılım boyutlarının en düşük değerlere sahip ortalamalar olması dikkat çeken sonuçlardır. Çünkü personel güçlendirme kavramının temel unsurları içerisinde yer alan ve önemli ve belirleyici etkilere sahip olan yetki ve sorumluluk devri, iletişim, eğitim ve öğrenme ve katılım boyutlarına ilişkin gerekli desteğin gösterilmesi konusunda yöneticilerin düşük düzeyde katılım göstermeleri süreci olumsuz yönde etkileyecektir.

Çizelge, 3.5’de işgörenlerin psikolojik güçlendirme algı düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeleri değerlendirmeleri ile ilgili betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Çizelge 3.5’deki bulgulara göre, işgörenlerin psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde ölçeğin aritmetik ortalaması ( $\bar{x}=3,75$ ) olarak gerçekleşmiştir. Bu değer 5’li likert tipi ölçeğinde orta değeri temsil eden 3 değerinin üzerinde ve olumlu olarak nitelendirilebilir. Bu durum işgörenlerin yöneticilerin uyguladığı davranışsal güçlendirme uygulamalarından olumlu yönde etkilendiklerini ve psikolojik olarak kendilerini güçlü hissettiklerini işaret etmektedir. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin alt boyutları (alt ölçekler) için hesaplanan ortalama değerlere göre, işgörenlerin en az düzeyde katılım gösterdikleri boyut ( $\bar{x}=3,56$ ) ortalamayla “etkinlik” boyutu iken en yüksek katılım gösterdikleri boyut ( $\bar{x}=3,95$ ) ortalama ile “yetkinlik” boyutudur. Sonrasında sırasıyla, ( $\bar{x}=3,83$ ) “anlamlılık” boyutu ve ( $\bar{x}=3,66$ ) “özerklik” boyutu



gelmektedir. Çizelge’de psikolojik güçlendirme boyutların ortalamalarının birbirine yakın olduğu gözlemlenmektedir.

Çizelge 3.5. İşgörenlerin Psikolojik Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bulgular

Boyutlar	İfadeler/Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		Hiç (1)	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5		
		%	%	%	%	%		
Anlamlılık	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	9,2	4,7	10,1	44,6	31,4	3,84	1,19
	İşimle ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.	5,1	7,0	11,3	46,4	30,2	3,90	1,07
	Yaptığım iş benim için anlamsızdır.	37,4	26,7	15,6	14,6	5,7	2,24	1,25
<b>Anlamlılık</b>							<b>3,83</b>	<b>0,88</b>
Yetkinlik	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim	3,7	5,5	14,8	46,2	29,8	3,93	1,00
	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim	4,1	7,2	11,5	46,2	31,0	3,93	1,04
	İşim için gerekli olan becerilere sahibim	3,1	4,7	13,6	47,8	30,8	3,98	0,96
<b>Yetkinlik</b>							<b>3,95</b>	<b>0,89</b>
Özerklik	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe/özgürlüğe sahibim.	2,9	5,7	15,8	42,7	32,9	3,97	0,99
	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim veririm	11,3	11,9	20,3	37,0	19,5	3,42	1,25
	İşimi özgür ve bağımsız olarak yapmada önemli ölçüde fırsatlara sahibim.	5,5	13,1	21,2	38,4	21,8	3,58	1,13
<b>Özerklik</b>							<b>3,66</b>	<b>0,94</b>
Etkinlik	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	6,0	11,9	27,1	36,8	18,1	3,49	1,10
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim	5,3	10,3	26,7	36,8	20,9	3,58	1,09
	Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye-tesire sahibim.	5,8	10,1	25,3	35,1	23,6	3,60	1,13
<b>Etkinlik</b>							<b>3,56</b>	<b>0,97</b>
<b>Genel Psikolojik Güçlendirme</b>							<b>3,75</b>	<b>0,71</b>
<b>Genel Güçlendirme(davranışsal ve psikolojik)</b>							<b>3,65</b>	<b>0,65</b>

Çizelge, 3,5’de işgörenlerin psikolojik güçlendirme algı düzeylerine ilişkin en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade “anlamlılık” boyutu içerisinde yer alan, “yaptığım iş benim için anlamsızdır” ifadesidir. Nitekim ilgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama değeri ( $\bar{x}=2,24$ ) olup, ilgili ifadeye katılımcıların cevapları %37,4 “hiç katılmıyorum” %26,7, “az katılıyorum” %15,6, “orta düzeyde katılıyorum” %14,6, “çok katılıyorum”, %5,7 ”tam katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (% 20.3) “çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum” cevabını vererek en az düzeyde katılım gösterdikleri ve olumlu görüş bildirdikleri ifade bu olmuştur. Buna ek olarak işgörenlerin en az düzeyde katılım gösterdiği diğer ifadeler ise; “özerklik” boyutu içerisinde yer alan “işimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim veririm” ( $\bar{x}=3,42$ ) ve “etkinlik” boyutu içerisinde yer alan, “çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür” ( $\bar{x}=3,49$ ) ifadeleridir.

İşgörenlerin psikolojik güçlendirme ile ilgili algılamalarında en yüksek düzeyde katılım gösterdiği ifade ise, “yetkinlik” boyutu içerisinde yer alan “işim için gerekli olan becerilere sahibim.” ifadesidir. İlgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama değeri ( $\bar{x}=3,98$ ) olup, ilgili ifadeye katılımcıların cevapları % 3,1 “hiç katılmıyorum”,% 4,7 “ az katılıyorum”,% 13,6 “orta düzeyde katılıyorum”,% 30,8, “ çok katılıyorum”, % 3,98 “tam katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (% 78.6) “çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum” cevabını vererek ifadeye karşı olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna ek olarak işgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdiği diğer ifadeler ise; “özerklik” boyutu içerisinde yer alan “işimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe/özgürlüğe sahibim” ( $\bar{x}=3,97$ ) ve yine yetkinlik boyutu içerisinde yer alan, “işimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim” ( $\bar{x}=3,93$ ) ve “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim” ( $\bar{x}=3,93$ ) ifadeleridir. Söz konusu ifadelerin üç’ünün yetkinlik boyutunda olması çalışanların işlerini yaparken gerekli bilgi ve beceriye sahip olduklarını göstermektedir. Ankette işgörenlerin

psikolojik güçlendirme algılama düzeyleri ile ilgili yer alan diğer ifadelerin ( $\bar{x}=3,60-3,90$ ) aralığında “orta düzeyde katılıyorum” ifadesine karşılık gelirken “çok katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine çok yakın olması, işgörenlerin psikolojik güçlendirme algı düzeylerinin genel olarak orta değer üzerinde ve olumlu olarak değerlendirilebilir. Bu durum bölgedeki otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin kendilerini orta ve yüksek düzeyde güçlü hissettiklerini işaret etmektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar, araştırmanın “yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, psikolojik güçlendirme algıları ne düzeydedir?” sorusunun cevabını ortaya koymaktadır.

Son olarak çizelge 3.3 ve 3.5 ‘deki aritmetik ortalama değerlere göre, işgörenlerin en olumlu görüş bildirdikleri güçlendirme boyutu ( $\bar{x}=3,75$ ) ortalamayla psikolojik güçlendirme, sonrasında ( $\bar{x}=3,65$ ) ortalamayla genel güçlendirme iken en az olumlu görüş belirttikleri boyut ( $\bar{x}=3,62$ ) ortalamayla davranışsal güçlendirme boyutudur.

Çizelge 3.6’da işgörenlerin görev ve bağlamsal iş performansı algı düzeylerini ölçmeye yönelik ilgili betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Çizelge 3.6’daki bulgulara göre, işgörenlerin görev performansı ( $\bar{x}=3,89$ ), bağlamsal performans ( $\bar{x}=3,85$ ) ve genel iş performansı için ortalama değer ( $\bar{x}=3,86$ ) olarak hesaplanmış olup, bu değerler genel olarak orta değer üzerinde ve olumlu olarak değerlendirilebilir. Genel iş performansı ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalar değerlendirildiğinde yaklaşık aynı ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Ölçek ortalamalarının tümü “orta düzeyde katılıyorum” ifadesine karşılık gelirken “çok katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakındır. Bu durum işgörenlerin görev/bağlamsal ve genel iş performansları hakkında olumlu görüşe sahip olduklarını göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar, araştırmanın “yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, görev/bağlamsal iş performansı algıları ne düzeydedir?” sorusunun cevabını ortaya koymaktadır.

Çizelge 3.6. İşgörenlerin Görev ve Bağlamsal Performanslarına İlişkin Bulgular

Boyutlar	İfadeler/Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		Hiç (1)	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5		
		%	%	%	%	%		
Görev Performansı	İşimin gerektirdiği amaçları yerine getiririm.	7,8	5,5	12,1	45,0	29,6	3,83	1,15
	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	2,9	7,6	14,8	48,0	26,7	3,88	0,98
	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	3,7	4,9	17,9	46,0	27,5	3,89	0,99
	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	2,5	4,9	15,7	43,7	33,1	4,00	0,96
	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim	4,7	5,8	16,8	40,2	32,6	3,90	1,07
	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim	4,7	7,2	22,0	40,2	25,9	3,75	1,06
	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim	3,3	6,3	16,4	45,3	28,7	3,90	1,00
	Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim	2,3	4,7	17,0	47,7	28,3	3,95	0,92
	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım	2,5	6,3	17,6	44,8	28,8	3,91	0,97
<b>Görev Performansı</b>						<b>3,89</b>	<b>0,78</b>	
Bağlamsal Performans	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum	3,5	6,5	15,5	43,1	31,5	3,93	1,02
	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum	3,3	6,0	20,5	39,8	30,4	3,88	1,02
	İş tanımında yer almasa bile, bölümünde yeni işe başlayan birine işlerinde yardımcı olurum	3,9	6,2	15,2	43,7	31,0	3,92	1,03
	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum	4,7	6,4	18,1	42,3	28,5	3,83	1,06
	Bölüm/postamdan sorumlu şefimin işlerinde ona yardımcı olurum	1,9	7,0	17,0	42,1	32,0	3,95	0,97

Çizelge 3.6. İşgörenlerin Görev ve Bağlamsal Performanslarına İlişkin Bulgular (devam)

	İfadeler/Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		Hiç (1)	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5		
		%	%	%	%	%		
Bağlamsal Performans	Bölümüm için gerekli olmasa da otel içerisinde bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum	4,7	8,8	19,7	42,3	24,6	3,73	1,07
	Sabahları ve öğle aralarından sonra ise vaktinde gelirim	2,5	7,4	14,3	41,2	34,6	3,98	1,01
	Hak ettiğimden fazla izin kullanma eğiliminde değilim	4,3	7,8	17,1	41,0	29,8	3,84	1,07
	Mesai saatleri sonuna kadar yüksek performansla çalışırım	4,3	7,0	18,5	42,5	27,7	3,82	1,05
	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm	2,9	5,9	12,5	42,2	36,5	4,04	0,99
	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım	25,9	25,5	19,3	16,8	12,5	2,64	1,35
	İş dışında gereksiz konuşmalarla/iletişimle uzun zaman harcamam	4,7	6,4	17,0	44,8	27,1	3,83	1,05
	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem	3,3	6,6	17,0	42,1	31,0	3,91	1,02
	<b>Bağlamsal Performans</b>						<b>3,85</b>	<b>0,66</b>
	<b>Genel İş Performansı</b>						<b>3,86</b>	<b>0,67</b>

Görev performansı ölçeğinde yer alan ifadelere işgörenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde, işgörenlerin görev performansı algı düzeylerine ilişkin en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade “daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim” ifadesidir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{x}=3,75$ ) olup, ilgili ifadeye katılımcıların cevapları %4,7 “hiç katılmıyorum” %7,2 “az katılıyorum” %22 “orta düzeyde katılıyorum” %40,2 “çok katılıyorum”, %25,9 “tamamen katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu(% 66,1) “çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum” cevabını vererek en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade bu olmuştur. Buna ek olarak

işgörenlerin en az düzeyde katılım gösterdiği diğer bir ifade ise; “işimin gerektirdiği amaçları yerine getiririm” ( $\bar{x}=3,83$ ) ifadesidir.

İşgörenlerin görev performansı algı düzeylerine ilişkin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise, ( $\bar{x}=4,00$ ) aritmetik ortalama değerine sahip “İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm ifadesidir. İlgili ifadeye katılımcıların cevapları %2,5 “hiç katılmıyorum” %4,9 “az katılıyorum” %15,7 “orta düzeyde katılıyorum” %43,7 “çok katılıyorum”, %33,1 “tamamen katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu %76,8 “çok katılıyorum” ve/veya “tamamen katılıyorum” cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. İşgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdiği diğer bir ifadeler ise sırasıyla; ( $\bar{x}=3,95$ ) ortalamaıyla “görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim” ve ( $\bar{x}=3,91$ ) ortalamaıyla “hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım” ifadeleridir. Diğer ifadeler ise, ( $\bar{x}=3,88-3,90$ ) aritmetik ortalama değerine sahiptirler.

Ölçek genel ve ifadeler verilen cevapların ortalamasına göre değerlendirildiğinde, işgörenlerin ifadelerine verdikleri cevaplar “4”, “çok katılıyorum” değerlendirmesine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin görev performanslarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3.6’da işgörenlerin bağlamsal performanslarını değerlendirmelerine ilişkin ifadeler en az düzeyde katılım gösterdiği ifade, ( $\bar{x}=2,64$ ) ortalamaıyla “kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım” ifadesidir. İşgörenlerin ilgili ifadeye cevapları %25,9 “hiç katılmıyorum” %25,5 “az katılıyorum”, %19,3 “orta düzeyde katılıyorum” %16,8 “çok katılıyorum”, %12,5 “tamamen katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (% 29,3) “çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum” cevabını vererek en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade bu olmuştur. İşgörenlerin en az

düzyde katılım gösterdiği diğeri bir ifade ise; ( $\bar{x}=3,73$ ) ortalamayla “bölümüm için gerekli olmasa da otel içerisinde bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum” ifadesidir.

İşgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise, ( $\bar{x}=4,04$ ) ortalamayla “işe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm” ifadesidir. İlgili ifadeye katılımcıların cevapları %2,9 “hiç katılmıyorum” %5,9 “az katılıyorum” %12,5 “orta düzeyde katılıyorum” %42,2 “çok katılıyorum”, %36,5 “tamamen katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu %76,8 “çok katılıyorum” ve/veya “tamamen katılıyorum” cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. İşgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdiği diğeri bir ifadeler ise sırasıyla; ( $\bar{x}= 3,98$ ) ortalamayla “sabahları ve öğle aralarından sonra ise vaktinde gelirim” ve ( $\bar{x}=3,95$ ) ortalamayla “bölüm/postamdan sorumlu şefimin işlerinde ona yardımcı olurum” ifadeleridir. Diğeri ifadeler ise, ( $\bar{x}=3,82-3,91$ ) aritmetik ortalama değerine sahiptirler. Ölçek genel olarak ve ifadelere verilen cevapların ortalamasına göre değerlendirildiğinde, cevapların “4” “çok katılıyorum” değerlendirmesine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum ise yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin kendi değerlendirmelerine göre bağlamsal performanslarının yüksek olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar, araştırmanın “yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, görev ve bağlamsal iş performansı algıları ne düzeydedir?” sorusunun cevabını ortaya koymaktadır.

Çizelge 3.7’da işgörenlerin işten ayrılma niyeti algı düzeylerini ölçmeye yönelik ilgili betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Çizelge 3.7. İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyeti Algılamalarına İlişkin Bulgular

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
	Hiç (1)	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5		
	%	%	%	%	%		
Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım	22,8	13,8	22,8	23,2	17,3	2,98	1,41
Aktif olarak yeni bir iş arayışı içindeyim	23,4	16,6	19,3	22,2	18,5	2,96	1,44
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım	26,1	13,6	17,5	20,9	21,8	2,99	1,51
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>						<b>2,98</b>	<b>1,36</b>

Çizelge 3.7’de işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevapların sonuçlarına göre, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ( $\bar{x}=2,98$ ) aritmetik ortalama sahip olup, ölçek değerlendirmesine göre “az katılıyorum” ifadesine karşılık gelirken “orta düzeyde katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “3” değerine yakındır. Bu durum, yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 3.7’deki ifadeler verilen cevaplar incelendiğinde ise, işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin ifadelerden en az düzeyde katılım gösterip olumlu (düşük niyet) görüş bildirdikleri ifade, ( $\bar{x}=2,96$ ) “aktif olarak yeni bir iş arayışı içindeyim” ifadesidir. İşgörenlerin ilgili ifadeye cevapları %23,4 “hiç katılmıyorum” %16,6 “az katılıyorum”, %19,3 “orta düzeyde katılıyorum” %22,2“çok katılıyorum”, %18,5“tam katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. İşgörenlerin diğer ifadelerle oranla daha olumsuz (yüksek niyet) görüş bildirdikleri ifadeler ise sırasıyla, ( $\bar{x}=2,99$ ) ortalama ile “eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım” ifadesi ile ( $\bar{x}=2,98$ ) ortalama ile “son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım” ifadesidir. Ortaya çıkan bu sonuçlar, araştırmanın “yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, işten ayrılma niyeti algıları ne düzeydedir?” sorusunun cevabını ortaya koymaktadır.



Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde çalışan işgörenlerin değişkenlere ilişkin algılama düzeylerini, frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre, genel olarak değerlendirecek olursak, işgörenlerin en yüksek düzeyde olumlu görüş gösterdikleri değişken, ( $\bar{x}=3,89$ ) ortalama ile görev performansı iken, en düşük düzeyde olumlu görüş bildirdikleri değişken ( $\bar{x}=3,62$ ) ortalama ile davranışsal güçlendirme değişkenidir. Diğer değişkenlere ilişkin algılamaları ise (yüksekten düşüğe) şu şekilde gerçekleşmiştir; genel iş performansı ( $\bar{x}=3,86$ ), bağlamsal performans ( $\bar{x}=3,85$ ), psikolojik güçlendirme ( $\bar{x}=3,75$ ), genel güçlendirme ( $\bar{x}=3,65$ ) aritmetik ortalamaya sahiptir. Öte yandan katılımcıların en düşük düzeyde katılım göstererek olumlu görüş bildirdikleri değişken ( $\bar{x}=2,98$ ) ortalama ile işten ayrılma niyeti değişkenidir. Değerler incelendiğinde işgörenlerin en olumsuz düzeyde görüş bildirdikleri değişken yöneticiler tarafından uygulanan davranışsal güçlendirme değişkenidir. Bu sonuçlara göre, otel işletmelerinde görev alan yöneticilerin güçlendirici olarak davranışsal güçlendirme uygulamalarına daha fazla önem vermeleri gerektirdiği sonucunu ortaya çıkarttığı söylenebilir. Araştırmanın devamında, işgörenlerin araştırma konusu olan değişkenlerle ilgili işgören görüşlerinin bireysel ve sektörel özelliklerine göre algılama düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığı karşılaştırılacaktır.

### **3.3. İşgörenlerin Araştırma Değişkenlerine Yönelik Algılamalarının Bireysel ve Sektörel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında, işgörenlerin bireysel ve sektörel özelliklerine göre araştırma konusu olan her bir değişkene ilişkin algılama düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığı, işgörenlerin ölçekte yer alan ifadelerle verdikleri cevaplar doğrultusunda” t-testi” ve “Anova” testi sonuçlarına göre ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, işgörenlerin söz konusu faktörlere ilişkin algı düzeylerinin bireysel ve sektörel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği; iki grupta değişkenlere (cinsiyet, medeni hal ve

çalıştığı bölüm) göre karşılaştırılmasında “ t- Testi”; ikiden fazla grup içeren değişkenlere (yaş, eğitim, turizm eğitimi, sektörde çalışma süresi, otelde çalışma süresi ve görev unvanları) göre karşılaştırılmasında ise “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” uygulanmıştır. İki den fazla gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla da “Çoklu Karşılaştırma–Tukey HSD–Analizi” sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlar ( $p < 0,05$ ) anlamlılık düzeyinde yorumlanarak tablolar halinde sunulmuştur.

Çizelge 3.8 'de işgörenlerin personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılama düzeylerinin cinsiyet, medeni hal ve çalıştıkları bölümlere göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları sunulmuştur. Test sonuçlarına göre, işgörenlerin personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılama düzeylerinin cinsiyet, medeni hal ve çalıştıkları bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p > 0,05$ ).

Çizelge 3.8. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının Cinsiyet, Medeni Hal ve Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (t-Testi Sonuçları)

Ölçekler/Altölçekler	Gruplar	$\bar{X}$	SS	t	p
	Cinsiyet				
Davranışsal Güçlendirme	Kadın	3,69	0,66	1,349	0,178
	Erkek	3,59	0,71		
Psikolojik Güçlendirme	Kadın	3,67	0,72	-1,380	0,168
	Erkek	3,77	0,70		
Genel Güçlendirme	Kadın	3,68	0,63	0,715	0,475
	Erkek	3,64	0,65		
Görev Performansı	Kadın	3,85	0,82	-0,537	0,591
	Erkek	3,90	0,76		
Bağlamsal Performans	Kadın	3,86	0,68	0,255	0,799
	Erkek	3,84	0,65		
Genel İş Performansı	Kadın	3,85	0,71	-0,099	0,921
	Erkek	3,86	0,65		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	2,89	1,34	-0,818	0,414
	Erkek	3,00	1,36		

Çizelge 3.8. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının Cinsiyet, Medeni Hal ve Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (t-Testi Sonuçları) (devam)

Ölçekler/Altölçekler	Gruplar	$\bar{X}$	SS	t	p
	Medeni Durum				
Davranışsal Güçlendirme	Bekar	3,58	0,70	-1,148	0,251
	Evli	3,65	0,70		
Psikolojik Güçlendirme	Bekar	3,70	0,73	-1,465	0,144
	Evli	3,79	0,69		
Genel Güçlendirme	Bekar	3,61	0,65	-1,339	0,181
	Evli	3,69	0,64		
Görev Performansı	Bekar	3,86	0,79	-0,691	0,490
	Evli	3,91	0,76		
Bağlamsal Performans	Bekar	3,82	0,69	-0,619	0,536
	Evli	3,86	0,63		
Genel İş Performansı	Bekar	3,84	0,69	-0,684	0,494
	Evli	3,88	0,64		
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	2,92	1,37	-0,793	0,428
	Evli	3,02	1,34		
	<b>Bölüm</b>				
Davranışsal Güçlendirme	Servis	3,59	0,68	-0,861	0,390
	Mutfak	3,65	0,73		
Psikolojik Güçlendirme	Servis	3,72	0,70	-0,725	0,469
	Mutfak	3,77	0,72		
Genel Güçlendirme	Servis	3,63	0,61	-0,904	0,366
	Mutfak	3,68	0,68		
Görev Performansı	Servis	3,85	0,77	-0,968	0,334
	Mutfak	3,92	0,78		
Bağlamsal Performans	Servis	3,84	0,64	-0,015	0,988
	Mutfak	3,84	0,69		
Genel İş Performansı	Servis	3,85	0,65	-0,451	0,652
	Mutfak	3,87	0,69		
İşten Ayrılma Niyeti	Servis	2,91	1,39	-1,222	0,222
	Mutfak	3,05	1,31		

Çizelge 3.9 'da işgörenlerin personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılama düzeylerinin yaşlarına göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur. Buna göre, işgörenlerin personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılama

düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Çizelge 3.9. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının İşgörenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (Varyans Analizi Sonuçları)

Ölçekler/Alt ölçekler	Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p
Davranışsal Güçlendirme	18-22	3,52	0,68	1,455	0,203
	23-27	3,57	0,70		
	28-32	3,70	0,70		
	33-37	3,68	0,72		
	38-42	3,78	0,62		
	43 ve üstü	3,57	0,87		
Psikolojik Güçlendirme	18-22	3,66	0,71	1,372	0,233
	23-27	3,74	0,70		
	28-32	3,79	0,79		
	33-37	3,69	0,67		
	38-42	3,96	0,60		
	43 ve üstü	3,77	0,75		
Genel Güçlendirme	18-22	3,56	0,62	1,567	0,168
	23-27	3,61	0,63		
	28-32	3,72	0,67		
	33-37	3,68	0,68		
	38-42	3,82	0,56		
	43 ve üstü	3,62	0,78		
Görev Performansı	18-22	3,78	0,82	1,842	0,103
	23-27	3,86	0,78		
	28-32	4,00	0,71		
	33-37	3,85	0,78		
	38-42	4,11	0,61		
	43 ve üstü	3,76	1,01		
Bağlamsal Performans	18-22	3,67	0,67	0,930	0,461
	23-27	3,66	0,66		
	28-32	3,63	0,63		
	33-37	3,75	0,75		
	38-42	4,00	0,49		
	43 ve üstü	3,86	0,73		

Çizelge 3.9. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının İşgörenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (Varyans Analizi Sonuçları) (devam)

Ölçekler/Alt ölçekler	Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p
Genel İş Performansı	18-22	3,80	0,69	1,344	0,244
	23-27	3,82	0,67		
	28-32	3,94	0,62		
	33-37	3,83	0,72		
	38-42	4,04	0,51		
	43 ve üstü	3,82	0,82		
İşten Ayrılma Niyeti	18-22	3,00	1,33	1,178	0,319
	23-27	2,92	1,37		
	28-32	2,82	1,37		
	33-37	3,02	1,35		
	38-42	3,36	1,32		
	43 ve üstü	2,81	1,40		

Çizelge 3.10’da işgörenlerin personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılama düzeylerinin eğitim düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur.

Çizelge 3.10’daki sonuçlar incelendiğinde, işgörenlerin eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılık gösteren değişkenler (ölçek ve alt ölçekler) “psikolojik güçlendirme”, “görev performansı”, “bağlamsal performans” ve “genel iş performansı” değişkenleridir ( $p < 0,05$ ). Eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılık göstermeyen değişkenler ise, “davranışsal güçlendirme”, “genel güçlendirme” ve “işten ayrılma niyeti” değişkenleridir ( $p > 0,05$ ).

Çizelge 3.10’daki ortalamalar incelendiğinde, psikolojik güçlendirmeye yönelik algılar bakımından en olumlu düzeyde görüş bildiren grup “önlisans” ( $\bar{x} = 3,96$ ) düzeyinde eğitim almış işgörenlerden oluşurken, bu grubu sırasıyla, ortaöğretim ( $\bar{x} = 3,73$ ), ilköğretim ( $\bar{x} = 3,68$ ) ve lisans ve üstü ( $\bar{x} = 3,62$ ) izlemektedir. Bununla birlikte, görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performansına ilişkin algılarda en olumlu görüşü “önlisans” eğitimine sahip

katılımcılar sunarken, en olumsuz algı ise lisans ve üstü eğitimine sahip katılımcılardan gelmiştir.

Çizelge 3.10. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (Varyans Analizi Sonuçları)

Ölçekler/Alt ölçekler	Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p
Davranışsal Güçlendirme	İlköğretim	3,60	0,73	0,476	0,699
	Ortaöğretim	3,64	0,70		
	Ön lisans	3,63	0,72		
	Lisans ve üstü	3,51	0,62		
Psikolojik Güçlendirme	İlköğretim	3,68 b	0,73	2,943	0,033*
	Ortaöğretim	3,73 b	0,71		
	Ön lisans	3,96 a	0,62		
	Lisans ve üstü	3,62 b	0,75		
Genel Güçlendirme	İlköğretim	3,62	0,69	0,774	0,509
	Ortaöğretim	3,66	0,65		
	Ön lisans	3,71	0,60		
	Lisans ve üstü	3,54	0,60		
Görev Performansı	İlköğretim	3,86 b	0,82	2,877	0,036*
	Ortaöğretim	3,88 b	0,77		
	Ön lisans	4,08 a	0,61		
	Lisans ve üstü	3,66 c	0,86		
Bağlamsal Performans	İlköğretim	3,78 b	0,70	4,428	0,004*
	Ortaöğretim	3,87 b	0,65		
	Ön lisans	3,99 a	0,52		
	Lisans ve üstü	3,57 c	0,76		
Genel İş Performansı	İlköğretim	3,81 b	0,72	4,035	0,007*
	Ortaöğretim	3,87 b	0,66		
	Ön lisans	4,03 a	0,52		
	Lisans ve üstü	3,61 c	0,77		
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	3,06	1,24	1,341	0,260
	Ortaöğretim	3,03	1,38		
	Ön lisans	2,74	1,52		
	Lisans ve üstü	2,78	1,13		

\*p<0,05; Farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (p<0,05)

Çizelge 3.11'da işgörenlerin personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılama düzeylerinin turizm eğitim düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur.

Çizelge 3.11. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının İşgörenlerin Turizm Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (Varyans Analizi Sonuçları)

Ölçekler/Alt ölçekler	Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p
Davranışsal Güçlendirme	Lise	3,76 a	0,66	3,415	0,017*
	Üniversite	3,71 a	0,72		
	Kurs	3,62 b	0,71		
	Yok	3,51 c	0,70		
Psikolojik Güçlendirme	Lise	3,79 b	0,65	4,739	0,003*
	Üniversite	3,99 a	0,65		
	Kurs	3,75 b	0,73		
	Yok	3,64 c	0,72		
Genel Güçlendirme	Lise	3,76 a	0,62	4,049	0,007*
	Üniversite	3,78 a	0,59		
	Kurs	3,65 b	0,66		
	Yok	3,54 c	0,65		
Görev Performansı	Lise	3,95	0,77	2,066	0,104
	Üniversite	4,03	0,73		
	Kurs	3,90	0,73		
	Yok	3,80	0,81		
Bağlamsal Performans	Lise	3,92 a	0,63	2,727	0,044*
	Üniversite	3,97 a	0,61		
	Kurs	3,86 b	0,68		
	Yok	3,75 c	0,67		
Genel İş Performansı	Lise	3,93 a	0,65	2,694	0,045*
	Üniversite	4,00 a	0,64		
	Kurs	3,88 ab	0,67		
	Yok	3,77 b	0,67		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	3,10 a	1,36	2,617	0,049*
	Üniversite	2,58 c	1,50		
	Kurs	2,94 a	1,33		
	Yok	3,06 a	1,30		

\*p<0,05; Farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (p<0,05).

Çizelge 3.11'deki varyans analizi testi sonuçlarına göre; görev performansında turizm eğitimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken (p>0,05), diğer tüm ölçek ve alt ölçeklerde ise anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (p<0,05). Çizelge 3.11'deki aritmetik ortalama değerler incelendiğinde davranışsal güçlendirme, genel güçlendirme, bağlamsal performans ve iş performansı ölçek ve alt ölçeklerinde lise ve üniversite düzeyinde turizm eğitimine

sahip işgörenler daha yüksek bir algıya sahipken kurs düzeyinde eğitim alanlar ya da hiç eğitim almayanlar daha düşük algıya sahiptirler. Bununla birlikte psikolojik güçlendirmede ise üniversite düzeyinde turizm eğitimi almış bireylerin daha yüksek algıya sahip olduğu ( $\bar{x}=3,99$ ) belirlenmiştir. İşten ayrılma niyetinde ise aritmetik ortalama değerler incelendiğinde üniversite düzeyinde turizm eğitimi almış bireylerin daha düşük algıya sahip oldukları diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyetlerinin daha düşük düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Çizelge 3.12 'de işgörenlerin personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılamaya düzeylerinin çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur. Çizelge 3.12'deki varyans analizleri sonuçları incelendiğinde, davranışsal güçlendirme, genel güçlendirme ve işten ayrılma niyetine ilişkin katılımcı algılarının sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ), buna karşılık psikolojik güçlendirme, görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performansı algılamalarında gruplar arasında anlamlı bir farklılığın gözlemlendiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Ortalamalarına göre psikolojik güçlendirme, bağlamsal performans ve genel iş performansında 3 yıl ve daha az süredir sektörde çalışanların algılarının daha düşük düzeyde olduğu 4 yıl ve üzeri çalışanların ise daha yüksek algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Görev performansında ise 1 yıl ve daha az sayıda çalışanların diğer gruplara göre algılarının oldukça düşük ( $\bar{x}=3,65$ ) olduğu belirlenmiştir. Daha düşük sürede ya da 3 yıla kadar sürede sektörde çalışanlarda psikolojik, görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performansında ilişkin algılarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu da işe yeni girenlerin işi kabullenmeme, işten ayrılma durumlarını dikkate almalarını daha tecrübesiz olmaları ile açıklanabilir.



Çizelge 3.12. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının İşgörenlerin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (Varyans Analizi Sonuçları)

Ölçekler/Altölçekler	Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p
Davranışsal Güçlendirme	1 yıl ve/veya az	3,59	0,58	1,763	0,135
	1-3 yıl	3,54	0,75		
	4-6 yıl	3,75	0,68		
	7-9 yıl	3,58	0,79		
	10 yıl ve/veya fazla	3,59	0,66		
Psikolojik Güçlendirme	1 yıl ve/veya az	3,58 b	0,73	4,565	0,001*
	1-3 yıl	3,60 b	0,73		
	4-6 yıl	3,87 a	0,63		
	7-9 yıl	3,87 a	0,78		
	10 yıl ve/veya fazla	3,84 a	0,65		
Genel Güçlendirme	1 yıl ve/veya az	3,59	0,58	2,337	0,054
	1-3 yıl	3,56	0,70		
	4-6 yıl	3,78	0,61		
	7-9 yıl	3,65	0,70		
	10 yıl ve/veya fazla	3,65	0,59		
Görev Performansı	1 yıl ve/veya az	3,65 b	0,73	2,994	0,018*
	1-3 yıl	3,84 a	0,86		
	4-6 yıl	3,98 a	0,73		
	7-9 yıl	3,98 a	0,80		
	10 yıl ve/veya fazla	3,96 a	0,68		
Bağlamsal Performans	1 yıl ve/veya az	3,74 b	0,59	2,706	0,030*
	1-3 yıl	3,74 b	0,70		
	4-6 yıl	3,94 a	0,61		
	7-9 yıl	3,85 a	0,81		
	10 yıl ve/veya fazla	3,95 a	0,58		
Genel İş Performansı	1 yıl ve/veya az	3,70 b	0,60	2,871	0,023*
	1-3 yıl	3,78 b	0,72		
	4-6 yıl	3,96 a	0,63		
	7-9 yıl	3,90 a	0,76		
	10 yıl ve/veya fazla	3,95 a	0,58		
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıl ve/veya az	3,25	1,26	1,831	0,121
	1-3 yıl	2,90	1,37		
	4-6 yıl	2,88	1,44		
	7-9 yıl	2,76	1,22		
	10 yıl ve/veya fazla	3,13	1,35		

\*p<0,05; Farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (p<0,05).

Çizelge 3.13'de işgörenlerin değişkenlere ilişkin otelde çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur

Çizelge 3.13. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının Otelde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (Varyans Analizi Sonuçları)

Ölçekler/Alt ölçekler	Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p.
Davranışsal Güçlendirme	1 yıl ve/veya az	3,62	0,72	0,289	0,885
	1-3 yıl	3,60	0,76		
	4-6 yıl	3,62	0,58		
	7-9 yıl	3,75	0,59		
	10 yıl ve/veya fazla	3,56	0,57		
Psikolojik Güçlendirme	1 yıl ve/veya az	3,75	0,74	0,152	0,962
	1-3 yıl	3,75	0,72		
	4-6 yıl	3,69	0,63		
	7-9 yıl	3,77	0,51		
	10 yıl ve/veya fazla	3,79	0,78		
Genel Güçlendirme	1 yıl ve/veya az	3,65	0,67	0,202	0,937
	1-3 yıl	3,64	0,69		
	4-6 yıl	3,64	0,55		
	7-9 yıl	3,75	0,51		
	10 yıl ve/veya fazla	3,62	0,53		
Görev Performansı	1 yıl ve/veya az	3,86	0,80	0,671	0,612
	1-3 yıl	3,89	0,84		
	4-6 yıl	3,83	0,68		
	7-9 yıl	3,09	0,60		
	10 yıl ve/veya fazla	3,96	0,61		
Bağlamsal Performans	1 yıl ve/veya az	3,84	0,67	0,958	0,430
	1-3 yıl	3,83	0,71		
	4-6 yıl	3,78	0,53		
	7-9 yıl	3,95	0,61		
	10 yıl ve/veya fazla	3,01	0,57		
Genel İş Performansı	1 yıl ve/veya az	3,85	0,69	0,842	0,499
	1-3 yıl	3,85	0,73		
	4-6 yıl	3,80	0,53		
	7-9 yıl	4,01	0,56		
	10 yıl ve/veya fazla	3,99	0,54		
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıl ve/veya az	2,91 b	1,41	2,949	0,020*
	1-3 yıl	2,81 b	1,34		
	4-6 yıl	3,25 a	1,27		
	7-9 yıl	2,97 a	1,24		
	10 yıl ve/veya fazla	3,52 a	1,17		

\*p<0,05; Farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (p<0,05).

Çizelge 3.13'deki varyans analizleri sonuçları incelendiğinde, işten ayrılma niyetine ilişkin katılımcı algılarının otelde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ), buna karşılık diğer tüm ölçek ve alt ölçeklerde ise anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlenmiştir ( $p > 0,05$ ). Aritmetik ortalamalarına göre işten ayrılma niyetinde 3 yıl ve daha az süredir otelde çalışanların algılarının daha düşük düzeyde olduğu 4 yıldan fazla süredir çalışanların ise daha yüksek algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile aynı otelde 4 yıl ve üzeri çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksektir. Tecrübeli çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek oluşu Afyonkarahisar otel işletmeleri açısından üzerinde durulması gereken olumsuz bir durumdur.

Çizelge 3.14 'de işgörenlerin personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılama düzeylerinin görev ünvanlarına göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur.

Çizelge 3.14. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının Görev Ünvanlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (Varyans Analizi Sonuçları)

Ölçekler/Alt ölçekler	Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p.
Davranışsal Güçlendirme	Res.Müd.Yrd	4,08 a	0,65	2,594	0,009*
	Kaptan	3,89 a	0,49		
	Garson	3,57 b	0,72		
	Barmen	3,92 a	0,55		
	Komi	3,49 b	0,65		
	Kısım Şefi	3,82 a	0,54		
	Kısım Aşçısı	3,61 b	0,72		
	Aşçı Yrd.	3,59 b	0,78		
	Steward	3,48 b	0,83		
Psikolojik Güçlendirme	Res.Müd.Yrd	4,07 a	0,71	2,366	0,017*
	Kaptan	3,86 b	0,74		
	Garson	3,77 ab	0,66		
	Barmen	3,95 a	0,52		
	Komi	3,58 c	0,73		
	Kısım Şefi	3,98 a	0,55		
	Kısım Aşçısı	3,85 b	0,73		
	Aşçı Yrd.	3,64 c	0,75		
	Steward	3,73 bc	0,77		

Çizelge 3.14. Ölçek ve Alt Ölçek Ortalamalarının Görev Unvanlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (Varyans Analizi Sonuçları) (devam)

Ölçekler/Alt ölçekler	Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p.
Genel Güçlendirme	Res.Müd.Yrd	4,08 a	0,65	2,821	0,005*
	Kaptan	3,88 a	0,49		
	Garson	3,62 b	0,64		
	Barmen	3,93 a	0,51		
	Komi	3,51 b	0,59		
	Kısım Şefi	3,86 ab	0,49		
	Kısım Aşçısı	3,67 b	0,65		
	Aşçı Yrd.	3,60 b	0,74		
	Steward	3,54 b	0,78		
Görev Performansı	Res.Müd.Yrd	4,19	0,83	1,876	0,062
	Kaptan	4,21	0,56		
	Garson	3,88	0,76		
	Barmen	3,98	0,74		
	Komi	3,71	0,80		
	Kısım Şefi	4,05	0,70		
	Kısım Aşçısı	3,93	0,74		
	Aşçı Yrd.	3,86	0,80		
	Steward	3,82	0,89		
Bağlamsal Performans	Res.Müd.Yrd	4,15	0,53	1,576	0,129
	Kaptan	4,06	0,56		
	Garson	3,90	0,62		
	Barmen	3,91	0,61		
	Komi	3,71	0,67		
	Kısım Şefi	3,93	0,62		
	Kısım Aşçısı	3,86	0,69		
	Aşçı Yrd.	3,80	0,69		
	Steward	3,74	0,78		
Genel İş Performansı	Res.Müd.Yrd	4,16	0,59	1,834	0,069
	Kaptan	4,12	0,53		
	Garson	3,89	0,65		
	Barmen	3,94	0,64		
	Komi	3,71	0,66		
	Kısım Şefi	3,98	0,61		
	Kısım Aşçısı	3,89	0,68		
	Aşçı Yrd.	3,82	0,70		
	Steward	3,77	0,79		
İşten Ayrılma Niyeti	Res.Müd.Yrd	2,54	1,50	1,316	0,233
	Kaptan	3,08	1,46		
	Garson	3,05	1,38		
	Barmen	2,36	1,24		
	Komi	2,88	1,39		
	Kısım Şefi	3,21	1,38		
	Kısım Aşçısı	3,23	1,26		
	Aşçı Yrd.	2,94	1,31		
	Steward	2,73	1,23		

\*p<0,05; Farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (p<0,05).

Çizelge 3.14 'deki varyans analizi test sonuçlarına göre davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve genel güçlendirme gruplar arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiş iken ( $p<0,05$ ), görev performansı, bağlamsal performans, genel iş performansı ve işten ayrılma niyetinde ise gruplar arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Çizelge 3.14'deki ortalamalar incelendiğinde davranışsal güçlendirme açısından restoran müdür yardımcısı, kaptan, barmen ve kısım şefi görev unvanına sahip katılımcıların algılamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca en düşük davranışsal güçlendirme algısına sahip olan gruplar ise steward ve komilerdir. Psikolojik güçlendirmede ise, restoran müdür yardımcısı, barmen ve kısım şefinin daha yüksek algıya sahip olduğu komi ve aşçı yardımcısının en düşük algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Genel güçlendirmede ise restoran müdürü, kaptan ve barmenin diğer gruplara göre daha olumlu (yüksek) güçlendirme algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

### **3.4. Personel Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

Çizelge 3.15' de işgörenlerin davranışsal güçlendirme ile genel iş performansı, görev ve bağlamsal iş performansı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkiyi yönelik uygulanan "Pearson Korelasyon Analizi" sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 3.15. Davranışsal Güçlendirme ile İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		Görev Performansı (r)	Bağlamsal Performans (r)	Genel İş Performansı (r)	İşten Ayrılma Niyeti (r)
Yetki ve Sorumluluk	r	0,450*	0,433*	0,465*	-0,058
İş Zenginleştirme	r	0,448*	0,434*	0,464*	-0,057
Katılım	r	0,501*	0,490*	0,522*	-0,030
Güven ve Destek	r	0,493*	0,489*	0,518*	-0,076
Motivasyon	r	0,437*	0,451*	0,469*	-0,068
Bilgi Paylaşımı ve Erişimi	r	0,493*	0,489*	0,517*	-0,054
Kaynaklara Erişim	r	0,484*	0,510*	0,526*	0,010
İletişim	r	0,370*	0,425*	0,423*	-0,161*
Takım Çalışması	r	0,475*	0,501*	0,517*	-0,037
Eğitim ve Öğrenme	r	0,415*	0,436*	0,450*	-0,146*
Ödüllendirme ve Geri Besleme	r	0,468*	0,459*	0,488*	-0,010
<b>Davranışsal Güçlendirme</b>	r	<b>0,578*</b>	<b>0,584*</b>	<b>0,614*</b>	<b>-0,076</b>

\*p<0,05

a. Davranışsal güçlendirme ve alt boyutları ile iş performansı ve alt boyutları arasındaki ilişki düzeyi

Çizelge 3.15’deki bulgulara göre, “davranışsal güçlendirme ve alt boyutları” ile işgörenlerin “genel iş performansı ve tüm alt boyutları (görev /bağlamsal performans)” arasında anlamlı ve pozitif yönde orta ve yüksek düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre;

H<sub>1</sub>. “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin davranışsal güçlendirme algı düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır” şeklinde geliştirilen araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir.

Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, “davranışsal güçlendirme” ile “görev performansı arasında” (r=0,578) pozitif yönde orta kuvvette (0.40<r<0.59); “bağlamsal performans” ile (r=0,584) pozitif

yönde orta kuvvette; “genel iş performansı” ile arasında ( $r=0,614$ ;) pozitif yönde yüksek kuvvette( $0.60 < r < 0.79$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal güçlendirme ile en yüksek kuvvette ilişkinin genel iş performansı ( $r=0,614$ ) ile en düşük kuvvette ilişkinin ise görev performansı( $r=0,578$ ) alt boyutu ile olduğu belirlenmiştir. Bu değerler, işgörenlerin davranışsal güçlendirme algı düzeylerinin artmasıyla birlikte görev ve bağlamsal performans algı düzeylerinin “orta kuvvette”, genel iş performansı düzeylerinin ise “yüksek kuvvette” artacağını ortaya koymaktadır.

Davranışsal güçlendirmenin alt boyutları ile işgörenlerin “genel iş performansı” düzeyleri arasında en yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, kaynaklara erişim ( $r=0,526$ ) (orta kuvvette) alt boyutu arasında, en düşük anlamlı ve pozitif ilişkinin ise iletişim( $r=0,423$ ) (Orta kuvvette) alt boyutu arasında olduğu belirlenmiştir. Davranışsal güçlendirme alt boyutları ile işgörenlerin “görev performansı” düzeyleri arasında en yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, güven ve destek ( $r=0,493$ ), bilgi paylaşımı ve erişim( $r=0,493$ ) (orta kuvvette) alt boyutları arasında, en düşük anlamlı ve pozitif ilişkinin ise, iletişim ( $r=0,370$ ) (düşük kuvvette) alt boyutu arasında olduğu belirlenmiştir. Davranışsal güçlendirme alt boyutları ile işgörenlerin “bağlamsal performans” düzeyleri arasında en yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, kaynaklara erişim ( $r=0,510$ ) (orta kuvvette) alt boyutu arasında, en düşük anlamlı ve pozitif ilişkinin ise iletişim( $r=0,425$ ) (Orta kuvvette) alt boyutu arasında olduğu belirlenmiştir. Bulgulara göre dikkat çeken sonuç, değişkenler arasındaki ilişkide, genel iş performansı ve alt boyutları ile en az ilişki düzeyine sahip olan davranışsal güçlendirme boyutu “iletişim” boyutudur.

*b. Davranışsal güçlendirme ve alt boyutları- işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki düzeyi*

Çizelge 3.15 'deki bulgulara göre, davranışsal güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmamasına karşın, davranışsal güçlendirmenin

“iletişim” ( $r = -0,161$ ) ve “eğitim ve öğrenme” ( $r = -0,146$ ) alt boyutları ile arasında çok zayıf kuvvette negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgulara göre;

H<sub>2</sub>. “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin davranışsal güçlendirme algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır” şeklinde geliştirilen araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilmemiştir.

Çizelge 3.16’ da işgörenlerin psikolojik güçlendirme ile iş performansı ve alt boyutları ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkiyi yönelik uygulanan “Pearson Korelasyon Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 3.16. Psikolojik Güçlendirme ile İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		Görev Performansı (r)	Bağlamsal Performans (r)	Genel İş Performansı (r)	İşten Ayrılma Niyeti (r)
Anlamlılık	r	0,439*	0,446*	0,468*	<b>-0,280*</b>
Yetkinlik	r	0,624*	0,583*	0,634*	-0,064
Özerklik	r	0,580*	0,549*	0,593*	-0,018
Etkinlik	r	0,467*	0,457*	0,486*	0,041
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	r	<b>0,680*</b>	<b>0,655*</b>	<b>0,702*</b>	<b>-0,099*</b>

\* $p < 0,05$

a. Psikolojik güçlendirme ve alt boyutları - iş performansı ve alt boyutları arasındaki ilişki düzeyi

Çizelge 3.16’daki bulgulara göre, “psikolojik güçlendirme ve tüm alt boyutları” ile işgörenlerin “genel iş performansı ve tüm alt boyutları (görev /bağlamsal performans)” arasındaki ilişki korelasyon katsayılarına göre tamamı anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle psikolojik güçlendirme ile iş performansı ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır.



Araştırma bulgularına göre; H<sub>3</sub>. “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır” şeklinde geliştirilen araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, “psikolojik güçlendirme” değişkeniyle “görev performansı arasında” ( $r=0,680$ ) pozitif yönde yüksek kuvvette ( $0.60 < r < 0.79$ ); “bağlamsal performans” ile ( $r=0,655$ ) pozitif yönde yüksek kuvvette; “genel iş performansı” ile arasında ( $r=0,702$ ) pozitif yönde yüksek kuvvette; bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme ile en yüksek kuvvette ilişkinin genel iş performansı ( $r=0,702$ ) ile, en düşük ilişkinin ise bağlamsal performans ( $r=0,655$ ) alt boyutu ile olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu değerler, işgörenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerinin artmasıyla birlikte genel iş performansı ve görev ve bağlamsal performans düzeylerinin (yüksek kuvvette) artacağını ortaya koymaktadır.

Psikolojik güçlendirme alt boyutları ile işgörenlerin “genel iş performansı” düzeyleri arasında en yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, yetkinlik ( $r=0,634$ ), (yüksek kuvvette) alt boyutu arasında iken, en düşük anlamlı ve pozitif ilişki ise, anlamlılık ( $r=0,468$ ) (Orta kuvvette) alt boyutu arasında olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme alt boyutları ile işgörenlerin “görev performansı” düzeyleri arasında en yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, yetkinlik ( $r=0,624$ ), (yüksek kuvvette) alt boyutu ile arasında, en düşük anlamlı ve pozitif ilişkinin ise, anlamlılık ( $r=0,439$ ) (Orta kuvvette) alt boyutu ile arasında olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile işgörenlerin “bağlamsal performans” düzeyleri arasında en yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, yetkinlik ( $r=0,583$ ) (orta kuvvette) alt boyutu ile arasında, en düşük anlamlı ve pozitif ilişkinin ise anlamlılık ( $r=0,446$ ) (Orta kuvvette) alt boyutu ile arasında olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Bulgulara göre dikkat çeken sonuç;

değişkenler arasındaki ilişkide, genel iş performansı ve alt boyutları ile en az ilişki düzeyine sahip olan psikolojik güçlendirme boyutu “anamlılık” boyutudur.

*b. Psikolojik güçlendirme ve alt boyutları - işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki düzeyi*

Çizelge 3.16 ’daki bulgulara göre, bir bütün olarak psikolojik güçlendirme ve anlamlılık boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında korelasyon katsayılarına göre çok az kuvvette anlamlı negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Korelasyon katsayılarına göre, psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutu ( $r = -0,280$ ) (zayıf kuvvette) ve bir bütün olarak psikolojik güçlendirme ( $r = -0,099$ ) (zayıf kuvvette) ile işten ayrılma niyeti arasında çok zayıf kuvvette negatif ve anlamlı bir ilişki bulunurken, yetkinlik, özerklik ve etkinlik boyutlarıyla aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Bulgulara göre;  $H_4$ . “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır” şeklinde geliştirilen araştırmanın dördüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.17’ de işgörenlerin genel güçlendirme ile iş performansı ve alt boyutları ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkiyi yönelik uygulanan “Pearson Korelasyon Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 3.17. Genel Güçlendirme ile İş Performansı ve Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		Görev Performansı (r)	Bağlamsal Performans (r)	Genel İş Performansı (r)	İşten Ayrılma Niyeti (r)
<b>Genel Güçlendirme</b>	r	0,658*	0,656*	0,693*	<b>-0,089*</b>

\* $p < 0,05$

Çizelge 3.17'deki bulgulara göre, “genel güçlendirme” ile “işgörenlerin genel iş performansı, görev performansı, bağlamsal performans” ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0.05$ ).

*a. Genel güçlendirme - iş performansı ve boyutları arasındaki ilişki düzeyi*

Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, genel güçlendirme ile; genel iş performansı ( $r=0,693$ ), görev performans ( $r=0,658$ ) ve bağlamsal performans ( $r=0,656$ ) arasında pozitif yönde yüksek kuvvette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $0.60<r<0.79$ ). Genel güçlendirme ile en yüksek kuvvette ilişki genel iş performansı ( $r=0,693$ ) ile iken, en düşük ilişki bağlamsal performans ( $r=0,656$ ) alt boyutuylaadır. Bu değerler, işgörenlerin genel güçlendirme düzeylerinin artmasıyla birlikte genel iş performansı ve görev ve bağlamsal performans düzeylerinin (yüksek kuvvette) artacağını ortaya koymaktadır.

Bulgulara göre  $H_5$ . “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin genel güçlendirme algı düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır” şeklinde geliştirilen araştırmanın beşinci hipotezi kabul edilmiştir.

*b. Genel güçlendirme - işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki düzeyi*

Çizelge 3.17'deki bulgulara göre genel güçlendirme” ile işgörenlerin “işten ayrılma niyeti” düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, genel güçlendirme ile işgörenlerin işten ayrılma düzeyleri arasında ( $r= -0,089$ ;  $p<0,01$ ) çok az kuvvette negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bulgulara göre;  $H_6$ . “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin genel güçlendirme algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır” şeklinde geliştirilen araştırmanın altıncı hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.18’ de işgörenlerin iş performansı ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkiyi yönelik uygulanan “Pearson Korelasyon Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 3.18. İş Performansı ve Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi

Değişkenler		Görev Performansı (r)	Bağlamsal Performans (r)	Genel İş Performansı (r)	İşten Ayrılma Niyeti (r)
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>r</b>	<b>-0,017</b>	<b>0,010</b>	<b>-0,002</b>	<b>1</b>

Çizelge 3. 18’deki bulgulara göre, “iş performansı ve tüm alt boyutları” ile “işgörenlerin işten ayrılma niyetleri” algı düzeyleri arasındaki ilişki düzeyinde korelasyon katsayılarına göre tamamı anlamlı bulunmamıştır ( $p < 0,05$ ). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde çizelge’deki korelasyon katsayısı değerlerinin düşük değerde olması, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında ne pozitif ne de negatif yönde bir ilişki vardır şeklinde yorumlanabilir.

Bu bulgularına göre;  $H_7$ . “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin görev performansı algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır”,  $H_8$ . “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin bağlamsal performansı algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” ve  $H_9$ .“Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin genel iş performansı algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen araştırmanın yedinci, sekizinci ve dokuzuncu hipotezleri kabul edilmemiştir.

Çalışmanın bu kısmına personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin yönünü ve kuvvetinin belirlenmesi amacıyla ölçek ve alt ölçeklere uygulanan “Pearson Korelasyon Analizleri” tekniği ile elde

edilen sonuçlar verilmiştir. Şimdi ise aralarında ilişki tespit edilen değişkenlerden bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisini matematiksel bir modelle açıklamak amacıyla “basit ve çoklu doğrusal regresyon” analizleri gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar çizelgeler şeklinde sunulmuştur. Çizelge 3.19’da işgörenleri güçlendirmenin iş performanslarına etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir

Çizelge 3.19. Genel Güçlendirmenin Genel İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta_j$	S(bj)	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Sabit	1,242	0,123	10,133	0,000*	0,480	F=471,585 p=0,000*
Güçlendirme	0,717	0,033	21,716	0,000*		

\*p<0,001;  $\beta_j$ : beta katsayı; S(bj):Standart hata; R<sup>2</sup>=0,480; Bağımlı değişken; iş performansı.

Çizelge 3.19’daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F= 471,485; P<0,001). Buna göre, basit doğrusal regresyon modeli için regresyon katsayılarının sıfıra eşit olduğu şeklindeki H<sub>0</sub> hipotezi (H<sub>0</sub>:  $\beta_j = 0$ ) reddedilir. Başka bir anlatımla modele ilişkin bulunan regresyon katsayısı sıfırdan farklıdır. Bu durum ise değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlar genel güçlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkinin varlığını doğrulamaktadır. Hesaplanan R<sup>2</sup>=0.480 değeri dikkate alındığında, modelin açıklanma oranının diğer bir ifade ile genel iş performansındaki toplam varyansın (değişimlerin) %48’inin bağımsız değişken genel güçlendirme tarafından kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre bağımsız değişken genel güçlendirme ile bağımlı değişken iş performansı arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{Genel İş performansı} = 1,242 + 0,717 \times \text{Genel Personel Güçlendirme}$$

Bu model, genel güçlendirmedeki bir (1) birimlik artışın genel iş performansı üzerinde 0,717'lik bir artma sağladığını ortaya koymaktadır. Diğer bir değişle işgörenlerin genel güçlendirme algıları, işgörenlerin iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Yani işgörenlerin güçlendirme algı düzeylerindeki artış, iş performansının artmasında etkilidir.

Çizelge 3.20'de genel güçlendirmenin alt boyutları olan psikolojik ve davranışsal güçlendirme ile işgörenlerin iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkinin, matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik “Çoklu Doğrusal Regresyon” analizi sonuçlarına yer verilmiştir

Çizelge 3.20. Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirmenin Genel İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta_j$	S(bj)	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Sabit	0,952	0,118	8,103	0,000*	0,556	F=319,728 p=0,000*
Davranışsal Güçlendirme	0,294	0,035	8,500	0,000*		
Psikolojik Güçlendirme	0,492	0,034	14,376	0,000*		

\*p<0,001;  $\beta_j$ : beta katsayı; S(bj):Standart hata; R<sup>2</sup>=0,556; Bağımlı değişken; genel iş performansı.

Çizelge 3.20' deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. (F= 319,728; p<0,01). Bununla birlikte, davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin ait katsayıların regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (p<0,05). Hesaplanan R<sup>2</sup> = 0,556 değeri dikkate alındığında, modelin güçlendirmeye ilişkin alt boyutlarca (davranışsal ve psikolojik güçlendirme) açıklanma oranının % 55,6 olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, bağımlı değişken iş performansındaki toplam varyansın (değişimlerin) %55,6'sının bağımsız değişken davranışsal ve psikolojik güçlendirme tarafından kaynaklanmaktadır. Model

üzerinde etkisi bulunan katsayılara ilişkin “t” değerleri incelendiğinde ise iş performansını etkileyen en önemli güçlendirme boyutunun “psikolojik güçlendirme”(14,376) olduğu tespit edilmiş olup bu sonuç korelasyon analizinden elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Buna göre bağımsız değişkenler (davranışsal ve psikolojik güçlendirme), bağımlı değişken (iş performansı) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

**Genel İş Performansı**= 0,952+ 0,294 x D. Güçlendirme+0,492 x P.Güçlendirme

Kurulan söz konusu model, davranışsal güçlendirmedeki 1 birimlik artışın, iş performansında 0,294 değerinde, psikolojik güçlendirmedeki 1 birimlik artışın ise iş performansında 0,492 değerinde bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Diğer bir değişle işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algıları, her biri farklı değerlerde işgörenlerin iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Çizelge 3.21’de davranışsal güçlendirmenin alt boyutları ile işgörenlerin iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkinin, matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik “Çoklu Doğrusal Regresyon” analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3.21’deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. (F= 33,002; P<0,01). Davranışsal güçlendirmeye ilişkin, yetki ve sorumluluk, kaynaklara erişim ve iletişim alt boyutlarına ait katsayıların regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülürken, diğer boyutların bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir (P<0,05). Hesaplanan  $R^2 = 0,397$  değeri dikkate alındığında, modelin davranışsal güçlendirmeye ilişkin alt boyutlarca (yetki ve sorumluluk(YS), kaynaklara erişim(KE), iletişim (İLT)-) açıklanma oranının % 39,7 olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, bağımlı değişken iş performansındaki toplam varyansın (değişimlerin) % 39’7’sinin bağımsız değişken davranışsal güçlendirmenin üç alt boyutu tarafından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 3.21. Davranışsal Güçlendirme Boyutlarının Genel İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta_j$	S(bj)	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Sabit	1,692	0,140	12,044	0,000	0,397	F=33,002 p=0,000*
Yetki ve Sorumluluk	0,123	0,036	3,428	0,001		
İş Zenginleştirme	-0,067	0,045	-1,468	0,143		
Katılım	0,061	0,046	1,333	0,183		
Güven ve Destek	0,069	0,042	1,654	0,99		
Motivasyon	-0,043	0,043	-0,999	0,318		
Bilgi Paylaşımı ve Erişimi	0,070	0,039	1,806	0,71		
Kaynaklara Erişim	0,091	0,039	2,341	0,020		
İletişim	0,111	0,046	2,411	0,016		
Takım Çalışması	0,063	0,042	1,510	0,132		
Eğitim ve Öğrenme	0,039	0,048	0,809	0,419		
Ödüllendirme ve Geri Besleme	0,048	0,039	1,227	0,220		

\*p<0,05 : $\beta_j$ : beta katsayı; S(bj):Standart hata; R<sup>2</sup>=0,556; Bağımlı değişken; iş performansı.

Model üzerinde etkisi bulunan katsayılara ilişkin “t” değerleri incelendiğinde ise iş performansını en önemli düzeyde etkileyen davranışsal güçlendirme boyutunun “yetki ve sorumluluk”(3,428) olduğu, en az düzeyde etkileyen boyutun ise takım çalışması (1,510) boyutu olduğu tespit edilmiş olup bu sonuç korelasyon analizinden elde edilen bulguları destekler nitelikte değildir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre iki değişken arasında r değerine göre en kuvvetli ilişkinin olduğu boyut kaynaklara erişim (r=526) boyutu iken, yetki ve sorumluluk boyutunun r değeri(r=465) ‘dir. En düşük düzeyde ilişkinin olduğu boyut ise iletişim boyutudur(r=423). Analiz sonuçlarına göre, bağımsız değişkenler (davranışsal güçlendirme boyutları) ile bağımlı değişken (iş performansı) arasındaki ilişkiye ait “çoklu doğrusal regresyon” modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{Genel İş Performansı} = 1,692 + 0,123 \text{ YS} + 0,091 \text{ KE} + 0,111 \text{ İLT}$$



Kurulan söz konusu modele göre, davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk boyutundaki 1 birimlik artışın, iş performansında 0,123, kaynaklara erişim boyutundaki 1 birimlik artışın iş performansında 0,091, iletişim boyutundaki 1 birimlik artışın ise 0,111 değerinde bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Diğer bir değişle işgörenlerin davranışsal güçlendirmenin üç alt boyutlarına ilişkin algılarının, her biri farklı değerlerde işgörenlerin iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Çizelge 3.22’de Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile işgörenlerin iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkinin, matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik “Çoklu Doğrusal Regresyon” analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3.22. Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta_j$	S(bj)	t	p	R2	Anlamlılık
Sabit	1,400	0,115	12,172	0,000	0,506	F=129,848 p=0,000*
Anlamlılık	0,92	0,030	3,034	0,003		
Yetkinlik	0,275	0,033	8,276	0,000		
Özerklik	0,154	0,033	4,690	0,000		
Etkinlik	0,129	0,028	4,617	0,000		

\* $p < 0,01$  ; $\beta_j$ : beta katsayı; S(bj):Standart hata; R2=0,556; Bağımlı değişken; iş performansı.

Çizelge 3.22’deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F= 33,002; P<0,01). Psikolojik güçlendirmeye ilişkin alt boyutlara ait katsayıların regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (P<0,01). Hesaplanan R2 = 0,506 değeri dikkate alındığında, modelin psikolojik güçlendirmeye ilişkin alt boyutlarca (anlamlılık(ANL), yetkinlik(YET), Özerklik(ÖZK), etkinlik(ETK)-), açıklanma oranının % 50,6 olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle,

bağımlı değişken iş performansındaki toplam varyansın (değişimlerin) % 50'6'sinin bağımsız değişken psikolojik güçlendirmenin alt boyutları tarafından kaynaklanmaktadır. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılara ilişkin “t” değerleri incelendiğinde ise iş performansını etkileyen en yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme boyutunun “yetkinlik”( 8,276) olduğu, en az düzeyde etkileyen boyutun ise anlamlılık (3,034) boyutu olduğu tespit edilmiş olup bu sonuç korelasyon analizinden elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre iki değişken arasında r değerine göre en kuvvetli ilişkinin olduğu boyut yetkinlik( $r=0,634$ ) boyutu iken, en az düzeyde ilişkinin olduğu boyut anlamlılık r değeri( $r=468$ ) boyutudur.. Analiz sonuçlarına göre, bağımsız değişkenler (psikolojik güçlendirme boyutları) ile bağımlı değişken (iş performansı) arasındaki ilişkiye ait “çoklu doğrusal regresyon modeli” aşığdaki gibi kurulabilir.

**Genel İş Performansı**=  $1,400 + 0,92 \text{ ANL} + 0,275 \text{ YET} + 0,154 \text{ ÖZK} + 0,129 \text{ ETK}$

Kurulan söz konusu modele göre, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutundaki 1 birimlik artışın, iş performansında 0,92, yetkinlik boyutundaki 1 birimlik artışın iş performansında 0,275, etkinlik boyutundaki 1 birimlik artışın ise 0,129 değerinde bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Diğer bir değişle işgörenlerin davranışsal güçlendirmenin tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının, her biri farklı değerlerde işgörenlerin iş performansını pozitif yönde etkilemektedir

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın yapılmasında itici bir güç olan personel güçlendirmenin işgörenlerin iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi var mıdır? İşgörenlerin iş performans düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerini arasında bir ilişki var mıdır? sorularına bir cevap niteliğindeki bulgular ortaya konulmuştur. Araştırmada elde edilen bulgular ile; araştırma konusu olan değişkenler arasında birbirleriyle ilişkileri olan değişkenlerin ilişki yönü ve kuvvetleri matematiksel bir modelle açıklanarak ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, genel güçlendirme ve alt boyutları ile işgörenlerin genel iş

performansı ve boyutlarının tamamı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki ve etkinin olduğu, genel güçlendirme ve psikolojik güçlendirme değişkenleri ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü ve çok az kuvvette anlamlı bir ilişki ve etkinin olduğu, bir bütün olarak davranışsal güçlendirme ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin olmadığı ancak davranışsal güçlendirmenin alt boyutlarından “iletişim” ve “eğitim ve öğrenme” boyutları ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü çok az kuvvette anlamlı bir ilişkinin olduğu, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından sadece “anlamlılık” boyutu ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü çok az kuvvette anlamlı bir ilişkinin olduğu; işgörenlerin iş performansı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmanın tartışma ve sonuç bölümünde, araştırmada elde edilen sonuçlar özet olarak verilip, çalışma sonuçları ile ilgili diğer araştırma sonuçları karşılaştırılarak tartışma yapılmış ve sonrasında konuyla ilgili taraflara öneriler geliştirilmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletmelerin iç ve dış çevresinde yaşanan değişim, küreselleşme ve artan rekabet gibi baskılar örgütlerde yenilik yapma ihtiyacını ortaya çıkartmaktadır. Özellikle toplumsal yaşamda yaşanan değişimler ve beraberinde bilgi toplumuna geçişle birlikte katılımcı yönetim, motivasyon, yetki devri, esneklik, sorumluluk, yenilik vb. daha pek çok kavramlar işletme yönetiminde ön plana çıkmış ve işletmelerde insan kaynağını daha da önemli hale getirmiştir. Çünkü bir işletmede, mal ve hizmet üretimi ve sunumu o işletmenin işgörenleri tarafından yapılmaktadır. Öte yandan örgüt içinde çalışanların giderek öneminin artması beraberinde, çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerinin artırılması yolu ile örgütlerine olan bireysel katkılarının artırılması ve bu yolla çalışanların mesleki (görev) ve gönüllü (bağlamsal) davranışlarını içeren iş performanslarının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Helvacı, 2002: 156). Dolayısıyla, işgörenlerin görevlerini kendilerinden beklenen standartlar çerçevesinde yapabilmesi için yönetim tarafından gerekli koşulların hazırlanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle çalışanların görüşlerinin de alınarak geliştirilen insan kaynakları politikaları bireysel ve örgütsel verimlilik artışında önemli unsurlar haline gelmiştir (Pelit, 2008: 188). Çünkü işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının niteliği ve niceliği, işletmelerin rekabet başarısını doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla örgütleri yeniden yapılanmaya zorlayan bu değişim nedeniyle, örgütler günümüzde yönetsel amaçlarına ulaşmak için, geleneksel emir-komuta ve hiyerarşik yönetim anlayışından uzaklaşarak bunun yerine, çalışanların işleri üzerinde inisiyatif kullanmalarına olanak sağlayan ve sorumluluk almalarını teşvik eden çağdaş yönetim tekniklerine doğru yönelmektedirler (Doğan ve Şahin, 2008: 91). Bu noktada işletmelerde örgütsel ve bireysel verimlilik artışı sağlamanın yönüyle personel güçlendirme anlayışı bu ön plana çıkan yönetim tekniklerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel güçlendirme yaklaşımı, çalışanlara işleri üzerinde yetki ve güç devredilerek işleri ile ilgili konularda bağımsız kararlar almalarını sağlayan ve çalışmalarını işin gerçek sahibi gibi kendi adlarına yapmalarına olanak sağlayan yönetsel bir

anlayıştır (Nzuve and Bakari, 2012: 83). İşletmelerde güçlendirme uygulamaları ile çalışanların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında daha fazla yararlanması, işletmelerin çevresinde yaşanan hızlı çevresel değişimlere daha hızlı uyumu, müşterilerin talep ve şikâyetlerini en kısa sürede çözümlenmesi ve en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi amaçlanmaktadır. (Akçakaya, 2010: 148). Güçlendirme yaklaşımı bu yönüyle ele alındığında, hizmet kalitesinin belirlenmesinde çalışanları ön planda rol aldığı emek-yoğun otel işletmelerinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü, güçlendirilmiş çalışanlar ellerinde bulundurduğu yetki ve gücü kullanarak hizmet esnasında ortaya çıkan herhangi bir sorunu yöneticilerden onay beklemeden sorumlulukları dahilinde karar verip uygulayabilmektedir. Bu durum hem müşteri memnuniyetini hem de örgütsel ve bireysel etkinliği artıran bir unsurdur. Nitekim Chiang and Jang, (2008: 40) otelcilik sektöründe verilen hizmetlerin niteliği gereği organizasyon içerisinde ön cephe olarak çalışan işgörenlerin (yiyecek içecek bölümü, ön büro vb) güçlendirilmesinin öneminden bahsetmişlerdir ve bu konuda müşterilerin taleplerine daha hızlı cevap verebilme ve müşteri memnuniyeti gibi rekabet avantajı sağlayacak hizmet standartlarına ulaşma yönünden çalışanların güçlendirilmesinin otel işletmeleri açısından en uygun yönetsel yaklaşımlardan birisi olduğunu belirtmiştir.

Çalışmanın kuramsal ve kavramsal çerçeve kısmında detaylı bir şekilde üzerinde durulduğu diğer önemli bir konuda otel işletmelerinde verilen hizmetlerin niteliği gereği yüksek iş performansına sahip çalışanların istihdam edilmesi ve işletmelere olan bağlılıklarının artırılmasıdır. Otel işletmelerinde verilen hizmet kalitesinin belirlenmesinde çalışanların iş süreçleri içerisinde gösterdikleri görev ve bağlamsal performans düzeyleri ve işletmeye yönetimine yönelik olumlu veya olumsuz algılamaları önemli etkenlerdir. Bu nedenle işletme yönetimlerinin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine olumlu yönde katkı sağlayacak yönetsel uygulamalara gerekli önemi vermeleri gerekmektedir. Nitekim ilgili yazında işletmelerde uygulanan güçlendirme uygulamalarının,

örgütlere, daha kaliteli hizmet sunumu, müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet avantajı sağlama gibi örgütsel başarımların sağlanmasının yanı sıra iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve daha pek çok olumlu iş tutumları üzerinde olumlu katkılar sağladığına yönelik ortak bir anlayış mevcuttur. Ancak güçlendirme ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik yapılan çalışma sonuçları iki değişken arasındaki ilişkileri açıklama noktasında yetersiz ya da eksik kalmaktadır. Ayrıca araştırmanın kuramsal ve kavramsal çerçeve bölümünde detaylı bir şekilde açıklandığı üzere, ilgili yazında güçlendirmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık vb. daha pek çok iş tutumu üzerinde olumlu etkilerinin ortaya konması, benzer şekilde güçlendirmenin işgörenlerin görev ve bağlamsal iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerinde de olumlu etkilerinin olacağı varsayılmıştır. Nitekim araştırma sonuçları bu varsayımı desteklemiştir.

Diğer yandan yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde emek-yoğun otel işletmelerinde, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki ilişki ve etki derecelerinin bilinmesi ve otel işletmelerindeki işlevselliğinin ortaya konulması, otel işletmeleri ve yöneticilerine ve ilgili yazına katkı ve kaynak sağlayacağı düşünülmektedir. Belirtilen bu önem kapsamında, yapılan bu çalışmada evren olarak Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü (servis ve mutfak departmanı) işgörenleri ve yöneticileri hedef kitle olarak belirlenmiştir. Araştırmada yiyecek içecek bölümü çalışanlarının hedef kitle olarak belirlenmesindeki neden ise, bu bölümün, müşteri işgören etkileşiminin en yoğun yaşandığı ve en fazla işgörenin istihdam edildiği ancak işgören devrinin yüksek yaşandığı bölüm özelliğine sahip olmasıdır (Birdir, 2000: 142; Tuna 2007: 46; Avcı ve Küçükusta, 2009: 38). Bu doğrultuda araştırma değişkenleri tüm boyutları ile ele alınarak araştırma modeli çerçevesinde hipotezlerler oluşturularak değişkenler arasındaki ilişkiler ve değişkenlere yönelik katılımcıların algılama düzeyleri ortaya konulmuştur.

Bu kapsamda elde edilen sonuç ve değerlendirmeler şu şekildedir; Araştırmada öncelikle katılımcıların değişkenlere yönelik algılamalarının tespit edilmesi amacıyla kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve yapısal geçerlilikleri test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri (0,80'in üzerinde) oldukça yüksek çıkmıştır. Öte yandan yapısal geçerliliğin sağlanması amacıyla ölçekte yer alan ifadelere yönelik yapılan faktör analizleri sonuçlarına göre; güçlendirme ölçeği davranışsal ve psikolojik, iş performansı ölçeği ise görev ve bağlamsal iş performansı olmak üzere iki boyut altında toplanmıştır (bkz. Çizelge 1.3).

Araştırmada işgörenlerin bireysel ve sektörel özelliklerine ilişkin frekans analiz sonuçları incelendiğinde cinsiyet, eğitim düzeyleri, sektörde ve aynı iş yerinde çalışma süreleri açısından dikkat çekici sonuçlara ulaşılmaktadır. Bulgulara göre dikkat çekici sonuçlardan ilki; otellerde çalışan kadın işgörenlerin toplam sayı içerisinde % 25,3'lük bir orana sahip olmasıdır. Bu durumun nedeni olarak, sosyal yaşam içerisinde kadınların ev ve çocuk bakımı gibi konularda daha fazla sorumluluğa sahip olmaları nedeniyle sektörün kendisine özgü zorlu çalışma saatleri, iş güvencesi ve sosyal hakların yetersizliği gibi şartlarının olumsuzluğu gösterilebilir.

Araştırmada dikkat çeken diğer önemli bir sonuçta toplam işgören sayısı içerisinde üniversite (önlisans- lisans ve üstü) düzeyinde eğitimi sahip işgören oranının azlığıdır. Çizelge 3.1'deki yüzde ve frekans verilerine göre; çalışanların % 13,8 önlisans, %9,6 lisans ve üstü mezunu olmak üzere çalışanların %23,4'ü üniversite mezunudur. Bu oran dikkat çekici bir oran olarak değerlendirilebilir. Öte yandan turizm eğitimi yönünden çalışanların %14' ünün üniversite düzeyinde, %20,7'sinin lise düzeyinde turizm eğitime sahip olması yine dikkat çekici bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü ülkemizde lise, ön lisans ve lisans düzeyinde turizm eğitimi veren pek çok üniversite ve lise olmasına karşın özellikle önlisans ve lisans düzeyine sahip kişilerin sektördeki istihdam oranlarının

düşüklüğü sektör açısından olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü ortaya çıkan bu tablo, lise ve üniversite düzeyinde turizm eğitime sahip işgörenlerin sektördeki istihdamının azlığını ve turizm eğitime sahip işgörenlerin uzun vadede sektörde kalmayı tercih etmedikleri konusunda ipuçları vermektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında yatan sebepler ise şu şekilde açıklanabilir. Öncelikle otel işletmelerinde stajyer olarak istihdam edilen turizm eğitimi almış öğrencilerin otel yönetimleri tarafından ucuz işgücü olarak görülmesi, mevsimlik otellerde kadrolu çalışanların kendi iş yüklerini stajyerlere devretme arzusunda olmaları ve mesai ve haftalık izin gibi sosyal haklar konusunda gerekli özenin gösterilmemesi gösterilebilir. Mesleğe ilk adım atma döneminde yaşanan bu gibi olumsuz iş şartları sektöre karşı turizm eğitimi alan öğrencilerde olumsuz yargıların oluşmasına neden olmaktadır. Konuyla ilgili olarak Özdiçiner ve Kalıncara (2005: 85) otelcilik sektöründe verilen hizmetin düşük nitelikte değerlendirildiğini, beceri gerektirmeyen vasat ve düşük ücretli işler olarak algılandığını ve toplumda diğer sektörlerle nazaran, gençlerin ya da kadınların çalışacağı bir alan olarak değerlendirildiğini ve bu durumun sektörde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olduğunu belirtmiştir. Öte yandan araştırma sonuçlarına göre; her ne düzeyde olursa olsun işgörenlerin %58,5'nin lise, üniversite ve kurs düzeyinde turizm eğitime sahip olması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Araştırmada elde edilen bir diğer ilginç sonuçta, otellerde çalışan işgörenlerin sektörde (%17,7) ve aynı iş yerinde çalışma sürelerine (%6,6) göre 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışan sayısının azlığıdır. Bu durum turizm sektöründe uzun yıllar aynı sektör ve işletmede çalışmanın yaygın olmadığını işaret etmektedir. Araştırma bulgularına göre olumlu sonuç olarak değerlendirilebilecek husus ise katılımcıların %58,5'sinin lise, üniversite ve kurs düzeyinde turizm eğitime sahip olmalarıdır. Yöneticilerin bireysel ve sektörel özelliklerine ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde ise benzer bir şekilde yöneticilerin %96,3'ünün erkek olması ve lisans ve lisansüstü eğitime sahip yönetici ortalamasının (%7,4) olması dikkat çeken sonuçlardır. Bu sonuçlara göre üniversite mezunu yönetici sayısının azlığı olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan yöneticilerin %74,2'lik



oranının kurs düzeyinde turizm eğitime sahip olmaları işletmelerde personel güçlendirme yaklaşımının önemli bir unsuru olan hizmet içi eğitim uygulamalarına gerekli önemin verildiğini işaret etmektedir.

Katılımcıların araştırma değişkenlerine yönelik algılamalarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; çizelge 3.4'deki bulgulara göre; yöneticilerin kendi sorumlulukları dahilinde olan davranışsal güçlendirme uyguladıklarına yönelik algı düzeylerinin belirlendiği ölçeğin ortalaması ( $\bar{x}=3,97$ ) olup, bu ortalama yöneticilerin güçlendirme uygulamalarına yönelik yüksek düzeyde olumlu görüşe sahip olduklarını ve belirli bir ortalamanın üzerinde başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin temsil ettiği boyutlara yönelik ortalamalar karşılaştırıldığında; yöneticilerin özellikle güven ve destek, kaynaklara erişim, bilgi paylaşımı, motivasyon, ödüllendirme ve geri besleme, takım çalışması ve iş zenginleştirme boyutlarına ilişkin uygulamalara daha fazla çaba harcarken yetki ve sorumluluk devri, eğitim ve öğrenme ve iletişim boyutlarına ilişkin daha düşük düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Hatta yöneticilerin en düşük düzeyde katılım gösterdikleri boyut, yetki ve sorumluluk devri boyutudur. Bu sonuç yöneticilerin güçlendirme uygulamaları ve amacı hakkında anlayış eksikliğini işaret etmektedir. Çünkü personel güçlendirme kavramının temel felsefesinde yöneticilerin sahip oldukları yetki ve sorumluluklarını alt kademe yöneticilerine devretmeleri ve katılımcı yönetim anlayışı yatmaktadır. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasına neden olabilecek en önemli sebep olarak, yöneticilerin yetki ve sorumluluk devrinin bir çeşit otorite kaybı ve kendi pozisyonu için tehdit olarak algılamaları gösterilebilir. Aslında yetki devri ile yöneticiler otorite kaybına uğramamaktadırlar. Aksine yöneticiler güçlendirilmiş çalışanlara yetki ve sorumluluklarını devrettiklerinde idari ve yönetim görevlerine daha az zaman harcayarak, daha az işi daha etkin yapmaları ve katma değeri daha yüksek konulara yönelmeleri mümkün olacaktır (Gürbüz vd., 2013:793). Ayrıca yöneticilerin, işgörenlere rehberlik etmek suretiyle, taktir yetkisini devretmesi işgörenlerde kendilerine güvenildiği hissini oluşmasına ve sorumluluk alma

noktasında daha arzulu davranmalarını sağlayacaktır. Diğer yandan yöneticilerin yetki ve sorumluluk devrini otorite kaybı olarak algılamaları yönetici-çalışan arasında iletişim problemlerinin yaşanmasına neden olabilecektir. Ortaya çıkan bu sorunlar ise örgüt yönetimlerini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle yiyecek içecek bölümü yöneticilerinin yetki ve sorumluluk, eğitim ve öğrenme ve iletişim boyutlarına ilişkin uygulamalara daha fazla önem vermeleri önerilir.

Yöneticilerin daha yüksek katılım gösterdikleri güven ve destek, kaynaklara erişim, bilgi paylaşımı, motivasyon, ödüllendirme ve geri besleme, takım çalışması ve iş zenginleştirme boyutlarının güçlendirme süreci içerisinde katkı ve önemine vurgu yapan çalışma sonuçları ve yorumlarından kısaca söz etmek faydalı olacaktır. Örneğin yöneticilerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri güven ve destek boyutu; yöneticilerin alt kademe çalışanlara, sorumlu oldukları işleri gerektiği gibi yaptıkları konusunda güven duyduklarını belirtecek sözlü ifade ve eylemlerde bulunmasıdır. Kendilerine güvenildiğini hisseden çalışanlar ise, bu güveni boşa çıkarmayacak eylemler sergileme noktasında daha özverili davranacaklardır. Kaynaklara erişim; işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları (araç, malzeme, parasal kaynak ve uzman kişiler) kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Örgütsel kaynaklara erişememek, bireyde başkalarına bağımlı olmaya ve güçsüzlüğe yol açmaktadır. Oysa kaynaklara erişim bireyin etkinlik duygusunu ve çevresel problemler üzerindeki kontrolünü geliştirmektedir (Çöl, 2006: 72). Bilgi paylaşımı; çalışanların örgüt performansına katkı sağlamalarına imkan tanımak amacıyla yöneticiler tarafından örgüt, iş, performans vb konular hakkında bilgi paylaşımının sağlanmasıdır. İlgili yazında üst kademe yöneticiler ile güçlendirilecek çalışanlara arasında örgüt misyonu ve performansı hakkındaki bilgi paylaşımının güçlendirme sürecinin başarısını artıracığı ve çalışanların daha hızlı kararlar almalarına olanak sağlayacağı belirtilmektedir. Konuyla ilgili olarak Conger and Kanungo (1988) misyon hakkında paylaşılan bilginin, çalışanların örgüt amaç ve misyonları ile uyum içerisinde karar verme yeteneklerini geliştireceğini, performans hakkındaki

bilginin paylaşılmasının ve bu doğrultuda adil ödüllendirme politikalarının uygulanmasının, çalışanlarda yetkinlik duygusunun güçlenmesine ve örgütün önemli bir parçası olduğuna ilişkin inancının artmasına önemli katkılar sağlayacağını belirtmiştir (Spreitzer, 1995:1447; Amenumey and Lockwood, 2008:268). Diğer bir boyut olan takım çalışması; belirli hedeflere ulaşmak için birbirlerine karşı sorumluluk hisseden az sayıda kişinin ortak bir amaç etrafında toplanmasıdır. Kendini yöneten takımlar şeklinde organize olmuş işletmelerde güçlendirme uygulamaları etkin bir yaklaşımdır. Takımların güçlendirilmesi ile tüm takım elemanları misyon ve vizyon doğrultusunda kendi işleri ile ilgili olarak, işin kapsamı, anlamı ve çerçevesi doğrultusunda özerk kararlar vererek sonuç üretmeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar(Öztürk ve Özdemir, 2003:199). Motivasyon ise “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleridir” (Koçel, 2011: 619).

Güçlendirme uygulamaları, çalışanlar açısından motive edici bir araç olarak değerlendirilmektedir (Eren vd., 2014:93). Çünkü güçlendirilmiş çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerini işlerini yaparken kullanabilme özerkliğine sahiptirler. Bu durum çalışanların kendilerini geliştirme ve bu yolla ilerleme imkanına sahip olmalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca gösterdikleri performans doğrultusunda ödüllendirilmeleri (terfi, maaş artışı, toplum önünde övme vb) özgüven ve motivasyon duygularını artırmaktadır. Öte yandan iş motivasyonu yüksek olan çalışanlar bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada daha fazla çaba ve gayret harcama arzusuna sahip olacaklardır. İş zenginleştirme; mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere işlerin yeniden biçimlendirilmesi programıdır. Personel güçlendirme kapsamında çalışanların işlerinin zenginleştirilmesi, çalışanların yaptıkları iş üzerinde daha etkili davranmasına ve yaptığı işle fark yarattığı inancının artmasına ve var olan yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olacaktır (Eren vd., 2014:93). Buradan hareketle araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde çalışan yiyecek içecek

bölümü yöneticilerinin bu boyutlara ilişkin algılamalarının yüksekliği söz konusu işletmeler açısından olumlu sonuçlardır.

### ***İşgörenlerin güçlendirme ve boyutlarına ilişkin algı düzeyleri sonuçları***

Çizelge 3.3, 3.5'deki bulgulara göre araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin psikolojik güçlendirme ( $\bar{x}=3,75$ ) algı düzeylerinin, davranışsal güçlendirme ( $\bar{x}=3,62$ ) algı düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılırken genel güçlendirme algı düzeyleri ise ( $\bar{x}=3,65$ ) aritmetik ortalamaya sahiptir. İşgörenlerin daha düşük düzeyde katılım gösterdikleri boyut, davranışsal güçlendirme uygulamalarıdır. İşgörenlerin güçlendirme ve boyutlarına ilişkin algılamalarının 3 ve üzeri aritmetik ortalamalara sahip olması 5'li likert tipi ölçeğinde orta değeri temsil eden 3 değerinin üzerinde ve olumlu olarak nitelendirilebilir.

Çizelge 3.3'deki bulgulara göre; araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin davranışsal güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin algılamalarına yönelik ortalama değerler  $\bar{x}=3,44$  ve  $\bar{x}=3,73$  aralığındadır. İşgörenlerin en yüksek katılım gösterdikleri boyut, "ödüllendirme ve geri besleme" boyutu ( $\bar{x}=3,73$ ) iken en düşük katılım gösterdikleri boyut "iletişim" ( $\bar{x}=3,44$ ) boyutudur. Sonuçlar işgörenlerin davranışsal güçlendirme boyutlarına ilişkin algılamalarının orta düzeyde ve olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, işgören algılamalarının orta değere sahip olması yönetsel uygulamaların arzu edilen düzeyde ya da yeterli olmadığı şeklinde ipuçları da verdiği söylenebilir. Bu anlamda işletme yöneticilerinin işgörenlerin daha düşük olumlu görüş bildirdikleri boyutlar hakkında bilgi sahibi olunmaları gerekli önlemlerin alınması açısından ve güçlendirme sürecinin daha başarılı bir şekilde yürütülmesi yönünden faydalı olacaktır. Bu düşünceden hareketle ölçekte yer alan boyutlara ilişkin yiyecek içecek bölümü işgörenlerin en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdikleri boyutlar; ödüllendirme ve geri besleme, takım çalışması, iş zenginleştirme, bilgi paylaşımı ve motivasyon boyutları olurken, diğerlerine oranla

daha düşük düzeyde olumlu görüş bildirdikleri boyutlar; kaynaklara erişim, katılım, güven ve destek, yetki ve sorumluluk, eğitim ve öğrenme ve iletişim boyutları olmuştur. İşgörenlerce daha düşük düzeyde katılımın olduğu boyutlar dikkatli bir şekilde incelendiğinde, söz konusu uygulamaların, genelde yöneticilerin yönetim anlayışından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü söz konusu boyutlara yönelik yöneticilerin katılım düzeylerinin de belirlendiği bu araştırmada hem yöneticilerin hem de işgörenlerin yüksek ve düşük algılamaya sahip oldukları boyutlar arasında benzerlikler ortaya çıkmıştır. Buna göre işgören ve yöneticilerin en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdikleri benzer boyutlar; bilgi paylaşımı, ödüllendirme ve geri besleme, motivasyon, takım çalışması ve iş zenginleştirme boyutlarıdır. Böyle bir sonuç söz konusu uygulamaların daha başarılı bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. İşgören ve yöneticilerin en düşük düzeyde olumlu görüş bildirdikleri benzer boyutlar ise yetki ve sorumluluk, eğitim ve öğrenme ve iletişim boyutları olmuştur. Bu boyutlara yönelik her iki katılımcı türünün de daha düşük düzeyde algılamalara sahip olmaları ortaya çıkan sonuçların nedenini açıklamaktadır. Dolayısıyla işgörenler daha düşük katılım gösterdikleri davranışsal güçlendirme boyutlarına yönelik iyileştirici önlemlerin alınması güçlendirme sürecinin başarısını artıracaktır.

İşgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri boyut ödüllendirme ve geri besleme boyutudur. Çalışanların gelecekteki performansını korumak ve geliştirmek için örgüt ve bireysel performansı hakkında bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü performans bilgisi çalışanlarda yetkinlik duygusunun güçlenmesine ve örgütün önemli bir parçası olduğuna ilişkin inancının artmasına katkı sağlamaktadır (Spreitzer, 1995: 1447; Conger and Kanungo, 1988: 479; Amenumey and Lockwood, 2008: 268). Bu nedenle çalışanların performansı hakkında kendisine geribildirim yapılması ve etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir. Nitekim Waldersee ve Luthans (1994: 84) performans geribildiriminin, çalışanların performansını artırmak için kabul edilmiş bir insan kaynakları

yönetimi aracı olduğunu belirtmektedir (Amenumey and Lockwood 2008: 268). İşgörenlerin bu boyut üzerinde daha fazla olumlu görüşe sahip olmaları otel işletmeleri açısından olumlu bir sonuçtur. İşgörenlerin en düşük düzeyde katılım gösterdikleri boyut ise iletişim boyutudur. Örgütlerde yöneticilerin açık bir iletişim ortamını tesis etmek amacıyla hiyerarşik yapı içerisinde sağlayacakları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya çift yönlü bir iletişim ağıyla çalışanların görüşlerini ve şikâyetlerini açıkça ve özgür bir şekilde vurgulama imkanına sahip olabilecekleri iletişim sistemlerini oluşturmaları güçlendirme sürecinin başarısında kolaylaştırıcı bir faktör olarak görülmektedir (Wilkinson, 1998: 47).

Öte yandan işgörenlerin daha düşük katılım düzeyine sahip oldukları diğer boyutların (yetki ve sorumluluk devri, katılım, güven ve destek, eğitim ve öğrenme, kaynaklara erişim) güçlendirme sürecindeki önemine atıf yapan yazarların görüşlerine kısaca göz atacak olursak; Clutterbuck (1994:12) güçlendirmenin anlayışının özünde, gücün üst kademe yöneticilerden orta kademe yöneticilerine oradan da ön cephe çalışanları olarak adlandırılan alt kademe çalışanlara devredilmesi şeklinde tanımlamışlardır. Doğan (2006a: 47) güçlendirmenin temel felsefesi, bir işi fiili olarak yapan personeli, işin gerçek sahibi yapmak ve yönetici onayına gereksinim duymadan özerk davranmasına olanak sağlayacak yetki ve sorumlulukların verilmesi olarak belirtmiştir. Nyhan (2000: 91) katılımcı bir yönetim tarzının örgütsel ve bireysel iş performansı, verimlilik ve çalışanların tatmini üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ve katılımcı yönetim anlayışının çalışanların işini anlamlı bulma, otonomi ve üye olma gibi üç temel ihtiyacını karşıladığını belirtmiştir (Nyhan, 2000: 91'den akt. Ceylan vd., 2005: 40). Öte yandan güçlendirme anlayışında yönetici ve işgörenler arasında karşılıklı güven çok önemli bir unsurdur. Yöneticilerin çalıştırdıkları personele, işin gereklerini yerine getirebilecekleri konusunda güven duymaları ve bu duygularını desteleyecek sözlü ifadeler ve eylemler sergilemeleri, personel güçlendirme uygulamasının temel basamağı olarak görülmektedir(Tellan, 2009: 60). Güçlendirme sürecinde yöneticilere düşen önemli bir diğer görevde işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak eğitim ve öğrenme

fırsatlarının verilmesidir. Eğitim ve geliştirme ile yetenek ve uygulama düzeyleri yükseltilecek çalışanların işlerini daha etkin şekilde yapabilmelerinin sağlanması bir yandan iş doyumunu artırırken, diğer yandan çalışanları yaptıkları işin sahibi haline getirmektedir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 53). Bu nedenle ilgili otel işletmelerinde başarılı bir güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin, çalışanların ihtiyacı olan becerileri geliştirecek gerekli eğitim uygulamalarına daha fazla önem vermeleri önerilir. Nitekim Spreitzer (1996) çalışanların beceri ve yeteneklerini artırma amaçlı yapılan eğitim programlarının çalışanların yeterlilik ve yetkinlik duygularını artıracaklarını belirtmiştir (Amenumey and Lockwood, 2008: 267- 268). Yine güçlendirme unsurları içerisinde önemli bir yere sahip olan diğer unsurlar ise çalışanların ihtiyaç duydukları anda örgütsel kaynaklara ulaşabilmeleri ve örgüt içerisinde güçlendirici pozisyonda yer alan yönetici ve güçlendirilen işgörenler arasında etkin bir iletişim ortamının sağlanmasıdır. Örgütsel kaynaklara erişim, işgörenlerin işlerini daha etkin bir şekilde yapabilmek adına ihtiyaç duydukları araçlara, malzemelere, parasal ve beşeri kaynaklara ulaşabileceklerinden emin olmaları ve bunları kullanabilmeleridir (Çöl, 2006: 72). Bu anlamda ilgili yazın açıklamaları kapsamında araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde işgörenler tarafından daha düşük düzeyde katılım gösterilen boyutlara ilişkin işgören algılamalarını yükseltecek önlemlerin alınması işletmelerde uygulanan güçlendirme faaliyetlerinin başarısını daha da artıracaktır.

Çizelge 3.5'deki bulgulara göre; araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin algılamalarına yönelik ortalama değerler  $\bar{x}=3,56$  ve  $\bar{x}=3,95$  aralığındadır. Bu değerler işgörenlerin yöneticilerin uyguladığı davranışsal güçlendirme uygulamalarından olumlu yönde etkilendiklerini ve psikolojik olarak kendilerini orta düzeyde güçlü hissettikleri sonucunu ortaya koymaktadır. İşgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri boyut “yetkinlik” boyutu iken en az düzeyde katılım gösterdikleri boyut “etkinlik” boyutudur. Etkinlik boyutu, çalışanın örgüt içerisindeki iş sonuçları üzerinde bir etkisinin olduğu ve bu sonuçlar üzerinde bir

farklılık yarattığına ilişkin algılamasını ifade etmektedir (Spreitzer et al.,1997: 681). Dolayısıyla çalışanların kendi iş faaliyetlerinin örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi bulunmadığını hissetmesi kişide örgüte ait olmadığı hissini uyanmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olurken örgüt çıktıkları üzerinde kendilerinin de payı olduğuna yönelik inanç sahibi olmalarının işe devam ve işletme çıkarlarına katkı sağlama noktasında ekstra çaba sarfetmesine katkı sağlayacaktır (Kitapçı vd., 2013:66). Nitekim Toplu ve Akça (2013: 226) yaptıkları çalışmada çalışanlar eğer yaptığı iş ile idari ve yönetsel iş sonuçlarına bir değer ya da farklılık kattığına inanıyorsa ancak o zaman kendisini güçlendirilmiş olarak hissedeceklerini belirtmiştir. Öte yandan etkinlik boyutu içerisinde yer alan ifadelerin ortalamalarına baktığımızda en düşük ortalamaya sahip ifade “çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür” ifadesinin yer aldığı görülmektedir. Bu anlamda yiyecek içecek bölümü çalışanlarının örgüt içerisinde yapılan toplam iş üzerinde ve kendi işleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıkları kanısına sahip oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Bu durum yine yönetsel uygulamalardan kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Özellikle yöneticilerin işgörenlerin etkinlik boyutuna ilişkin algılamalarını olumsuz yönde etkileyen faktörleri tespit edip gerekli düzeltici önlemleri almaları ve işgörenlerin etkinlik algı düzeylerini yükseltmeye yönelik uygulamalara daha fazla ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bu konuyla ilgili olarak yöneticilerin davranışsal güçlendirme kapsamında performans geribildirimi, eğitim ve geliştirme, güven ve örgütsel destek ve çalışanları toplum önünde övmek (ayın elemanı vb.) gibi uygulamalarına ağırlık vermeleri önerilir.

Diğer taraftan psikolojik güçlendirme boyutları arasında en yüksek katılım düzeyine sahip olan boyut “yeterlilik-yetkinlik” boyutudur. Yetkinlik boyutu, çalışanın görevinin gerektirdiği aktiviteleri en iyi şekilde gerçekleştirebileceğine ilişkin kendi becerisine olan inancını ifade etmektedir (Gist, 1987’den akt. Hu and Leung, 2003: 368). Bireyin kendi becerisine inanması durumunda birey inisiyatif kullanacak, daha fazla çaba gösterecek ve engellerle karşılaştığında ortadan kaldırmak için gayret sarf edecektir (Arslantaş, 2007: 230). İlgili yazında, Locke at



al., (1984) ve Bandura (1977) yetkinlik boyutu ile iş performansı arasında olumlu ilişkilerin olduğunu ve düşük yetkinlik algısının rutin görevleri tamamlamada bile düşük performansa neden olduğunu belirtmişlerdir (Spreitzer, et al., 1997:684). Bu anlamda araştırmanın gerçekleştirildiği otel işletmelerinde işgörenlerin yetkinlik algı düzeylerine yönelik daha olumlu görüşe sahip olmaları olumlu bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Ölçekte yer alan “anlamlılık” ve “özerklik” boyutlarına ilişkin ortalama değerler dikkate alındığında her iki boyuta ilişkin olumlu görüşlerin olduğu görülmektedir. Anlamlılık boyutu, çalışanın iş rolünün gerekleri ile kendi kişisel inanç, değer ve davranışları arasındaki uyumlaştırmayı ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Bireylerin değer sistemleri ve sahip oldukları işler ne kadar uyumlu olursa, personel güçlendirme mekanizması o kadar etkin çalışmaktadır. İşlerini anlamlı bulan işgörenler yaptıkları işten tatmin olmakta ve işlerini severek yapmaktadırlar; bu da personel güçlendirmenin ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artmasına neden olmaktadır (Sigler and Pearson, 200: 28). Seçim boyutu olarak da adlandırılan özerklik boyutu, işgörenlerin işi ile ilgili konularda başka bir kişiden emir almadan bağımsız olarak karar verebilmesi şeklinde tanımlanır. Çalışanların işleri ile ilgili kararları kendilerinin verebileceklerine inanmaları, onların kendi iş çevresini kontrol edebilecekleri duygusunun vermesi bakımından önem taşımaktadır. Çalışanlarda böyle bir duygunun gelişmesi, yenilikçi ve yaratıcı fikirler gelişmesini, sorumluluk olarak inisiyatif kullanma yeteneklerinin artmasını ve kendi kendine denetim yapma ve daha özgür kararlar alma yönünde cesaretli davranmasını beraberinde getirmektedir. Özerklik boyutun bahsi geçen olumlu etkileri göz önüne alındığında, söz konusu otel işletmelerinde işgörenlerin bu boyut üzerindeki olumlu yargılara sahip olması araştırmada elde edilen önemli bir diğer sonuçtur.

### ***İş performansı ve boyutlarına ilişkin algı düzeyleri sonuçları***

Çizelge 3.6'daki bulgulara göre; işgörenlerin görev-bağlamsal ve genel iş performanslarına ilişkin algılama düzeyleri  $\bar{x}= 3,85$  ve  $3,89$  aralığında olup

olumlu görüş bildirmişlerdir. İşgörenlerin görev performansı algı düzeyleri ( $\bar{x}=3,89$ ), bağlamsal performans algı düzeyleri ( $\bar{x}=3,85$ ) ve genel iş performansı algı düzeyleri için ortalama değer ( $\bar{x}=3,86$ ) olarak hesaplanmış olup, bu değerler genel olarak orta değer üzerinde ve olumlu olarak değerlendirilebilir. Ölçek ortalamalarının tümü “orta düzeyde katılıyorum” ifadesine karşılık gelirken “çok katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakındır. Bu durum işgörenlerin görev/baglamsal ve genel iş performanslarının yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan işgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdiği iş performansı boyutu ( $\bar{x}=3,89$ ) ortalamayla görev performansı boyutudur.

Görev performansı çalışanların bir iş veya görevi yerine getirirken işe ilişkin önceden belirlenmiş ve iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukların başarımıdır (Murphy 1989’den akt. Rotundo and Sackett, 2002: 67). Bu açıdan ele alındığında bir garsonun görev performansı olarak, servis yöntem ve tekniklerini tam olarak bilmesi ve uygulaması, sipariş alma, restoran açılış ve kapanış işlemlerini yapması örnek olarak verilebilir. Bağlamsal performans ise, çalışanın örgütteki sosyal ve psikolojik ortama katkı sağlamak amacıyla iş tanımında yer alması dahi göstermiş olduğu gönüllü davranışları içermektedir (Rotundo et al., 2002: 67). Bu anlamda bir garsonun bağlam performansı içerisinde, örgüt politikaları çerçevesinde müşterilerle ilişkiler kurmak (müşteri her zaman haklıdır), otel kural ve prosedürlerine uyması, otelin ve müşterilerin çıkarları doğrultusunda davranması, servis anında sıkışan postalara yardım etmesi, takım çalışmasına önem vermesi ve iş arkadaşları ile bilgi ve tecrübe paylaşma noktasında istekli ve arzulu olma gibi davranışlar sayılabilir. Otel işletmelerinde verilen hizmetlerin özellikleri gereği nitelikli ve becerikli insan gücü istihdamı en önemli rekabet aracıdır ve hizmet kalitesinin artırımındaki en önemli belirleyici unsurdur. Bu yönüyle ele alındığında söz konusu otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yüksek iş performansına algısına sahip olmaları olumlu sonuçtur. Yüksek performanslı ve örgüte bağlı çalışanlara sahip örgütler, değişen çevre koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilme ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verme noktasında daha avantajlı olacakları unutulmamalıdır.

İşgörenlerin görev performansı ölçeğinde en düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifade “daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim” ifadesi iken en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade “işimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm” ifadesidir. İşgörenlerin ileride karayer olanaklarına sahip olma noktasında algılamalarının daha düşük düzeyde olması arzu edilen bir durum değildir. Çünkü kariyer imkanına sahip olamayacağını düşünen işgörenler zaman içerisinde daha düşük performans gösterme ve farklı bir iş imkanı ile karşılaştıklarında işi bırakma eğiliminde olmalarına sebep olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin işgörenlerde bu duygunun oluşmasına neden olan faktörleri belirleyip ortadan kaldırmaya çalışmaları gerekmektedir. Bu amaçla yöneticilere güçlendirme uygulamaları içerisinde yetki ve sorumluluk devri, performans geribildirimi ve ödüllendirme ve iletişim uygulamalarına daha fazla ağırlık vermeleri önerilir. Diğer taraftan işgörenlerin mesleki anlamda kendilerini yeterli görmeleri oldukça olumlu bir sonuçtur. Bu durum otel işletmelerinde nitelikli işgören istihdamına önem verildiğini ve hizmet içi eğitimlere gerekli önemin verildiğini sonucunu ortaya koymaktadır. İşgörenlerin bağlamsal performans boyutu içerisinde en düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifade “bölümüm için gerekli olmasa da otel içerisinde bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum” iken en yüksek katılım gösterdikleri ifade “işe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm” ve ve “sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim”, ifadeleridir. Görev ve bağlamsal performans ölçeği içerisinde yer alan diğer ifadelerin ortalamaları genel olarak değerlendirildiklerinde 3 ve üzeri ancak 4’e yakın ortalama değerlere sahiptirler. Bu değerler işgörenlerin görev ve bağlamsal performanslarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinde performansı yüksek nitelikli işgörenlerin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki olumlu etkileri göz önünde alındığında elde edilen sonuçlar otel işletmeleri için memnuniyet vericidir. Sonuç olarak, bir örgüt ancak işgörenlerin gösterdiği performans kadar iyi olabilir. Çünkü, işgören performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindendir.

Çalışmada işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine ilişkin algılamaları ( $\bar{x} = 2,98$ ) düşük çıkmıştır. Ancak ortalamanın “orta düzeyde katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “3” değerine yakın oluşu gözden kaçırılmaması gereken bir durumdur. Ölçekteki ifadeler verilen cevaplar incelendiğinde ise, işgörenlerin aktif olarak iş arama noktasında en düşük katılım düzeyine sahip olmaları olumlu bir durum iken eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım ifadesine daha yüksek katılım göstermesi alternatif iş olanaklarının çıkması durumunda işten ayrılabilme olasılığını artırmaktadır. Bu nedenle işgörenleri işten ayrılma niyetine itecek işletme içi ve dışı faktörler gözden geçirilerek işgörenlerin bağlılığını artıracak önlemler alınması gerekmektedir. Bu anlamda işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini daha da azaltmak amacıyla yöneticilere işgörenlerin psikolojik güçlendirme duygularını yükseltecek uygulamalara önem vermeleri önerilir. Çünkü ilgili yazında güçlendirme yaklaşımı, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltan bir yönetsel yaklaşım olarak kabul görür ve her bir boyut işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu sonuçlara neden olmaktadır. Nitekim Kitapçı, Kaynak ve Ökten (2013: 64) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, psikolojik güçlendirmenin anlam, etki ve özerklik boyutu ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **İşgörenlerin personel güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılama düzeylerinin bireysel ve sektörel özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

İşgörenlerin ölçeklerde yer alan ifadelerine verdikleri cevaplar doğrultusunda yapılan karşılaştırma testi sonuçlarına göre, yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin söz konusu değişkenleri algılamalarında, “eğitim” “turizm eğitimi”, “sektörde çalışma süresi”, “otelde çalışma süreleri” ve “görev unvanlarına” göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar ortaya çıkarken ( $p < 0,05$ ); “cinsiyet”, “medeni hal”, “yaş” ve “çalıştıkları bölümlere” göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır ( $p > 0,05$ ). İlgili yazında yer alan araştırmaların bazıları işgörenlerin cinsiyet, yaş,

eğitim, çalışma süresi ve medeni durumlarına göre ilgili değişkenlere yönelik algılama farklılıklarının olabileceği yönündedir. Örneğin Met ve Sarıoğlan (2010; 212) otel işletmelerinde yaptığı çalışmada gençlerin ve bekar işgörenlerin işgören devrine daha eğilimli olduklarını; Kabungaidze and Mahlatshana (2013) yaptıkları araştırmada 45 ve üzeri yaşta olan işgörenler genç çalışanlara göre daha az işten ayrılma eğiliminde olduklarını; istediği pozisyonu elde edemeyen orta yaş üzeri çalışanların işten ayrılmaya gençlere göre daha yatkın olduklarını ne süren çalışmalar bulunmaktadır (Beecroft ve Dorey, 2007'den akt. Aydın, 2016:108). Cinsiyet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar sağlıklı bir sonuç ortaya koymasa da, ilgili yazında, kadın çalışanların daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıklarını ortaya koymaktadır (Campbell ve Campbell, 2003; 1153'den akt. şahin 2011: 280). Örneğin Azumi (1999)' ye göre kadın çalışanlar evin yönetimi ile ilgili sorumlulukları nedeniyle erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyetine girdiklerini; Lyness and Judiesch (2001: 1167) alışma koşullarındaki zorluk, aile baskısı düşük ücret ve cinsiyet ayrımcılığı (Onay, 2009: 1118) gibi nedenlerin kadınların işten ayrılmaya daha eğilimli olmalarında önemli etkenler olduğunu belirtmiştir (şahin 2011: 280). Öte yandan Manlove and Gzelli (1997:147) yaptıkları çalışmada daha genç ve daha az çalışma süresine sahip işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna; Özdevecioğlu, (2004; 103) deneyimi olmayan çalışanlar, bekarlar, gençler, vasıfsız işçilerin işten daha kolay ayrılma kararı verebileceklerini belirtmişlerdir. Çalışmada işgörenlerin eğitim seviyeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında da anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Souza-Poza ve Henneberger (2004) eğitim düzeyi ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bireylerin eğitim seviyesi yükseldikçe mevcut işinden daha iyi bir iş bulma olasılığının olması ve ulaşabileceği iş alternatiflerinin de artmasının işinden ayrılma olasılığını da artıracadığını belirtmiştir (Aydın, 2016:108). Işgrenlerin yaş ve cinsiyet özelliklerine göre güçlendirme algılarındaki farklılıklara yönelik Hançer ve George (2003:13) ve akır (2008: 67) yaptıkları araştırmada işgörenlerin yaşı arttıkke daha yüksek güçlendirme algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Bunun nedeni olarak; yaşı büyük çalışanların işleri ile ilgili olaylar ve gelişmeler üzerinde daha fazla etkiye sahip olmaları ve iş sonuçlarına etki eden kararlara daha fazla katılım sağlama imkanına sahip olmaları belirtilmiştir. Yapılan bu çalışmada güçlendirme açısından, özellikle cinsiyete göre bir farklılık bulunmamış olması, cam tavan sendromunun bu örneklem için geçerli olmadığını gösterir nitelikte bir bulguya işaret edebilir. Cam tavan sendromu, kadınların ve azınlıkların görünmeyen engellerle örgütlerde yükselmelerinin engellendiğini ileri süren bir kuramdır. Bu örneklem çerçevesinde, çalışanların cinsiyetlerinden bağımsız olarak güçlendirildikleri ortaya konmuştur.

İşgörenler arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı değişkenlere yönelik ortalamalar incelendiğinde; işgörenlerin eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılık gösteren değişkenler psikolojik güçlendirme, görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performansı değişkenleridir ( $p<0,05$ ). Ortalamalar incelendiğinde, bahsi geçen dört ölçüğe ilişkin en olumlu düzeyde görüş bildiren gruplar “ön lisans” düzeyinde eğitim almış işgörenlerden oluşurken, en düşük düzeyde olumlu görüş bildiren gruplar lisans ve üstü eğitime sahip işgörenlerdir. Beklenen sonuç eğitim seviyesi arttıkça güçlendirmenin ve iş performansının artacağı yönündedir. Çünkü daha yüksek eğitime sahip işgörenlerin, tüm olgu ve olayları algılama ve bunu işlerine yansıtma becerilerinin daha yüksek olması beklenen sonuçtur. Ancak bu beklenti kısmen doğrulanmıştır. Çünkü ön lisan eğitimine sahip işgörenlerin psikolojik güçlendirme ve iş performansı algılamaları daha alt seviyede eğitime sahip işgörenlerle karşılaştırıldığında en düşük algı düzeyi ilköğretim sonrasında ortaöğretim gelirken bu durum varsayımı doğrulamaktadır. Ancak lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların en düşük düzeyde psikolojik güçlendirme algısına sahip olması ilgili varsayımını desteklememektedir. Ayrıca görev, bağlamsal ve genel iş performansına yönelik algılamalar karşılaştırıldığında benzer sıralamaların ortaya çıkması daha yüksek eğitime sahip işgörenlerin daha yüksek teknik ve yönetsel becerilere sahip olması ve bu nedenle daha yüksek performans göstereceği (Ertan, 2008: 128) varsayımını tam olarak desteklememektedir. Lisans ve üstü eğitime sahip işgörenlerin ilgili

değişkenlere yönelik en düşük algılamalara sahip olması konunun daha ayrıntılı bir şekilde araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Nitekin Ertan (2008) yaptığı araştırmada lisans mezunlarının daha alt seviyede eğitim alan işgörenlerden daha yüksek görev ve bağlamsal ve genel iş performansı algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da eğitim düzeyi artıkça ilgili değişkenlere yönelik algılamaların arttığı ancak lisans ve üstü eğitim alanlarda azaltığı görülmektedir. Bunun sebebi, toplam işgören içerisinde lisans ve üstü eğitim görmüş çalışan sayısının 49 gibi düşük rakam olması ya da mezuniyet süresi nedeniyle iş hayatına geç atılmış olmaları gösterilebilir. Öte yandan Hançer ve George (2003:13) yaptığı araştırmada daha düşük eğitim düzeyine sahip işgörenlerin güçlendirme algılamalarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç, konunun daha ayrıntılı bir şekilde ele alınıp araştırılmasını gerektirmektedir.

Araştırmada işgörenlerin turizm eğitim düzeylerine göre görev performansı hariç diğer tüm değişkenlere yönelik algılama düzeylerinde farklılık ortaya çıkmıştır. Lise ve üniversite düzeyinde turizm eğitime sahip işgörenlerin davranışsal güçlendirme, genel güçlendirme, bağlamsal performans ve iş performansı alt ölçeklerine ilişkin algılama düzeyleri en yüksek çıkan gruplardır. En düşük algılama düzeyine sahip olan gruplar ise kurs düzeyinde eğitim alanlar ya da hiç eğitim almayan işgörenlerdir. Mesleği ile ilgili daha üst düzeyde eğitim düzeyine sahip işgörenlerin daha önce hiçbir eğitime sahip olmayan işgörene göre ya da daha az eğitime sahip işgörene oranla, güçlendirme ve iş performansı algılamalarının yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Bu durum eğitim seviyesi ile ilgili değişkenler arasındaki doğru orantıyı desteklemektedir

İşgörenlerin sektörde çalışma sürelerine göre, psikolojik güçlendirme, görev ve bağlamsal performans ve genel iş performansı algılamalarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamalarına göre 4 yıl ve üzeri çalışanların daha yüksek algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Buna göre

sektörde çalışma süresi ve tecrübesi artan işgörenlerin psikolojik olarak kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler. Bu durum yine beklenen bir sonuçtur. Çünkü sektörde daha uzun süre çalışan işgörenler diğerlerine oranla daha fazla mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olacak ve bunun karşılığında sahip oldukları mesleki deneyim ile daha yüksek iş performansı gösterecek ve takdir edilecektir. Nitekim işgörenlerin psikolojik güçlendirmeye yönelik daha yüksek algılamalara sahip olmaları, işgörenlerin işlerini daha anlamlı buldukları, işlerini yaparken gerekli olan yetkinliklere sahip olduklarına ilişkin inançlarının daha fazla olduğunu ve işleri üzerinde daha fazla otonomi duygusuna sahip olduklarını işaret etmektedir. 3 yıl ve daha az süredir çalışanlarda ilgili değişkenlere yönelik düşük algılamamanın nedeni, işe yeni girenlerin işi kabullenmeme, daha iyi iş bulma düşüncesine sahip olma, sektör hakkında bilgi eksikliği ve daha tecrübesiz olmaları ile açıklanabilir. İşgörenlerin çalışma süreleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır.

İşgörenlerin otelde çalışma sürelerine göre ilgili değişkenlere yönelik sadece işten ayrılma niyetlerine ilişkin algılamalarında farklılık ortaya çıkmıştır. Sonuçlara göre, 4 yıl ve üzeri sürelerde çalışanların daha yüksek işten ayrılma niyeti algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Aynı otelde daha uzun süreli çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetine yönelik algılamalarının yüksek çıkmasında pek çok faktör etkili olabilir. Örneğin, şehir otellerinde çalışma koşul ve sürelerinin mevsimlik otellere oranla daha avantajlı olması nedeniyle düşük işgören devrinin yaşanması ve bu nedenle kariyer olarak ilerleme olanaklarının azlığı, sahip olduğu tecrübe nedeniyle çalıştığı bölgede daha iyi iş imkanlarına sahip olabileceği düşüncesi, düşük iş performansına sahip olması nedeniyle işten çıkarılma korkusu ya da yüksek performans nedeniyle daha iyi iş beklentilerine sahip olması ya da çalıştığı otelin insan kaynakları politikaları noktasında yetersiz olduğu inancı gösterilebilir. İşgörenlerin görev unvanlarına göre sadece davranışsal-psikolojik ve genel güçlendirme algılamalarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Görev unvanları daha yüksek olan işgörenlerin daha yüksek güçlendirme algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu



durum daha yüksek görev unvanına sahip işgörenlerin pozisyonları gereği işleri ile ilgili olaylar ve gelişmeler üzerinde daha fazla yetki, güç ve etkiye sahip olmaları ve iş süreçlerine yönelik kararlara daha fazla katılım sağlama imkanına sahip olmalarından kaynaklanabileceği şeklinde açıklanabilir. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyma amaçlı yapılan test ve analiz sonuçları aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

### ***Personel güçlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar***

Çizelge 3,17'deki bulgulara göre; değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, İşgörenlerin genel güçlendirme algıları ile genel iş performansı ve boyutları (görev –bağlamsal) performansları arasında pozitif yönde yüksek kuvvette ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bulgular, işgörenlerin genel güçlendirme düzeylerinin artmasıyla birlikte genel iş performansı, görev ve bağlamsal performans düzeylerinin (yüksek kuvvette) artacağını ortaya koymaktadır. Nitekim yapılan basit doğrusal regresyon analizleri ve oluşturulan modeller de değişkenler arasındaki belirtilen bu ilişki düzeyini destekler nitelikte sonuçlar vermiştir ( $R^2=0.480$ ;  $F= 471,485$ ;  $P<0,001$ ).

### ***Davranışsal - psikolojik güçlendirme ile genel iş performansı arasındaki ilişkiler***

Çizelge 3,15 ve 3,16'deki bulgulara göre; korelasyon katsayıları ve regresyon analizlerine incelendiğinde; İşgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamaları ile işgörenlerin genel iş performans algılamaları arasında pozitif yönde yüksek kuvvette ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir değişle işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algıları, her biri farklı değerlerde işgörenlerin iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. İşgörenlerin genel iş performansları üzerinde pozitif yönde en yüksek etki sahibi olan boyut psikolojik güçlendirme boyutudur.

Araştırmada ayrıca davranışsal güçlendirme ile görev performansı ( $r=0,578$ ) ve bağlamsal performans ( $r=0,584$ ) arasında pozitif yönde orta kuvvette, psikolojik güçlendirme ile görev performansı ( $r=0,680$ ) ve bağlamsal performans  $r=0,655$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönde yüksek kuvvette bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişki düzeyleri, işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algı düzeylerinin artmasıyla birlikte görev ve bağlamsal performans algı düzeylerinin de “orta ve yüksek kuvvette” artacağını ortaya koymaktadır. Öte yandan davranışsal güçlendirmenin tüm alt boyutları ile (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, bilgi paylaşımı ve erişimi, kaynaklara erişim, iletişim, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) genel iş performansı ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Çıkan bu sonuç ilgili yazında destek görmektedir(Ugboro and Obeng, 2000: 250; Srivastava et al., 2006:1239; Chen et al., 2007: 331; Barrutia et al., 2009: 40; Biron and Bamberger, 2010; Batuk 2011; Büyükbeşe, 2011: 94; Tung and Chang, 2011:43; Nzuve and Bakari, 2012:83). Nitekim önceki araştırmalarda Ugboro and Obeng (2000: 250) güçlendirilmiş işgörenlerin, karar alma süreçlerine katılmalarından dolayı daha yüksek performans davranışı sergiledikleri; Srivastava et al., (2006:1239) Amerika'da 102 otelde yönetim ekipleri üzerinde yaptıkları araştırmada güçlendirici liderliğin takım performansını arttırdığı; Chen, et al., (2007: 331) güçlendirmenin takım performansını arttırdığı; Biron and Bamberger (2010) personel güçlendirme uygulamaları ile performans arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ülkemizde yapılan çalışmalarda ise Batuk (2011:44) ve Büyükbeşe (2011: 94) yaptıkları araştırmada personel güçlendirme uygulamaları ve güçlendirici lider davranışları ile çalışanların bireysel performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan davranışsal güçlendirmenin alt boyutlarını temsil eden güçlendirme unsurları ile performans arasındaki ilişkileri vurgulayan araştırmacılarından Randolph (1995: 22) işleri ve yönetsel konularda bilgi sahibi olan çalışanların sorumluluk almada daha arzulu olacaklarını (Amenumey, 2008: 269); Tung and Chang (2011:43) güçlendirici liderlik kapsamında bilgi paylaşımının iş performansı

artırdığı(Amenumey, 2008: 269); Yang and Choi (2009: 289) güçlendirme uygulamalarından özerklik, sorumluluk, bilgi ve yaratıcılığın takım performansını artırdığı; Akçakaya (2010: 158) ödüllendirme ve performans geribildirimlerinin otel işletmelerinde çalışanların etkinliklerinin ve iş motivasyonlarının artmasında olumlu etkiler yarattığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Barrutia, Charterina and Gilsanz (2009: 42) ise personel güçlendirmenin çalışanların iş performansı artırıcı yönde etkilere sahip bir yönetsel kavram olduğunu belirterek güçlendirmenin artan rekabet ortamlarında, işgörenlerin motivasyon ve inisiyatiflerini arttırarak, işin geliştirilmesi, örgütsel performansın ve esnekliğin artırılmasını amaçlayan bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir.

Gerçekten de müşteri memnuniyetinin artırılmasında müşteri istek ve şikayetlerinin hızlı bir şekilde çözümüne yönelik önemli fırsatlar sağlayan güçlendirme uygulamaları işgörenlerin iş performansını artırıcı niteliğe sahip olacaktır. Çünkü etkin bir güçlendirme sürecinde işgörenlerin ihtiyaç duydukları anlarda işleri ve örgüt hakkında bilgi ve kaynaklara ulaşabilmeleri, eğitim ve geliştirme uygulamaları ile bilgi ve becerilerinin artırılması, karar alırken inisiyatif sahibi olmaları, yetki, güç ve işleri ile ilgili sorumluluklar devredildiğinde işlerini çok daha iyi yapabilecekleri donanıma sahip olacaklardır ve örgüt içerisinde kendilerine güvenildiği fikrine kapılarak işlerinin sahibi gibi davranmalarına katkı sağlayacaklardır. Bu anlamda gerek bu açıklamalar gerekse ilgili yazından elde edilen bilgiler doğrultusunda, örgütlerde güçlendirme adına yürütülen yönetsel uygulamaların bireysel iş performansı üzerinde önemli etkileri olduğu sonucunu desteklemektedir. Nitekim yapılan bu çalışmada da bahsi geçen uygulamaların işgörenlerin görev ve bağlamsal ve genel iş performanslarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Kuşkusuz bu süreçte yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu amaçla güçlendirme sürecinde yöneticilerin, güçlendirme unsurlarına yönelik uygulamalara gerekli önemi vermesi ve geliştirmesi sürecin başarı ile yürütülmesine katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

Öte yandan araştırmada psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutları ile genel iş performansı ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç ilgili yazında da destek görmektedir (Locke and Schweiger, 1979; Miller and Monge, 1986; Thomas and Tymon 1994; Spreitzer et al., 1997: 685; Sigler and Pearson, 2000: 32; Hançer and George, 2003; Çakır, 2008; Çöl, 2008; Karakoç 2009; Karahan ve Yılmaz, 2010; Yücel ve Demirel, 2012). Örneğın Thomas and Tymon (1994) kendi işlerinin nasıl yapılacağı konusunda seçme hakkına sahip çalışanların (özerklik), diğerlerine nazaran daha yüksek performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir (Sigler and Pearson, 2000: 32). Fulford ve Enz (1995) tarafından yapılan araştırmada iş performansı ile anlam, yetkinlik ve etki boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu; Sigler and Pearson (2000: 32) işğörenlerin güçlendirme algısı ile performans ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar işlerini anlamlı bulan, işleri ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, işi ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilen ve işler üzerinde bir etkiye sahip olduğunu hisseden işğörenlerin, bu duygudan yoksun işğörenlere göre daha yüksek performans sergilediklerini belirtmişlerdir. Hançer and George (2003: 96) yaptıkları çalışmada ilgili yazına paralel olarak psikolojik güçlendirmenin, anlam ve yetkinlik boyutu ile işğören performansı arasında olumlu ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu; Çakır (2008) psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile iş performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ancak etki, otonomi ve anlam boyutu ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna; Çöl (2008) yaptığı araştırmada anlam, yetkinlik, özerklik boyutları ile işğören performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu, etki boyutunun ise istatistiki olarak işğören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı; Karakoç (2009) ‘un yaptığı çalışma sonuçlarına göre psikolojik güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutları ile işğören performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu; Karahan ve Yılmaz (2010) üniversite hastanesi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutlarının takım performansı üzerinde pozitif yönde ve çok güçlü bir etkisinin olduğu ancak otonomi boyutunun önemli bir etkisinin olmadığı;

Yücel ve Demirel (2012) psikolojik güçlendirmenin, işyerinde bireysel performansı artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açtığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Diğer yandan ilgili yazında genel olarak psikolojik güçlendirme ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğuna yönelik araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Kirkmanand Rosen, 1999; Spreitzer, 1995; Spreitzer et al.,1997 ; Sigler and Pearson, 2000; Liden et al., 2000; Peccei and Rosenthal, 2001; Seibert et al., 2004:332; Hechanova et al., 2006; Chow et al.,2006; Yüksek ve Erkutlu, 2003; Gondal and Khan 2008:138;Çöl, 2008; Tuuli and Rowlinson, 2009: 1334; Chiang and Hsieh (2012:180). Örneğin Kirkman and Rosen (1999: 58) yaptıkları çalışmada güçlendirildiğini hisseden takımların bu duygudan yoksun takımlara göre daha üretken oldukları; Seibert et al., (2004:332) psikolojik güçlendirmenin güçlendirici iklim ile bireysel iş performansı ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü aracılık etkisine sahip olduğu; Hechanova et al., (2006: 72) Filipinler’de beş farklı hizmet sektöründe (otel, yiyecek-içecek hizmeti veren işletmeler, banka, çağrı merkezi ve havayolu şirketleri) faaliyet gösteren 954 işletme çalışanları örneklemini üzerinde yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirmenin işgören performansını ve iş tatminini artırdığı; Tuuli and Rowlinson (2009: 1334) yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirmenin görev ve bağlamsal iş performansı üzerinde pozitif yönlü güçlü etkilere sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Chow et al., (2006: 478) Çin’de restoran işletmelerinde görev yapan servis çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, psikolojik güçlendirmenin iş performansı üzerinde pozitif yönlü güçlü etkilerinin olduğu; Chiang and Hsieh (2012: 180) Taiwan’daki otel işletmelerinde çalışan 513 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel vatandaşlık duyguları ile iş performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İlgili yazında aynı zamanda ilgili değişkenler arasında bir ilişkinin olmadığına yönelik araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin Dewenttinck et al., (2003: 12) bir hizmet işletmesinde yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının iş performansı üzerindeki açıklayıcı değerinin (%6) oldukça düşük çıktığını, yetkinlik ve etki

boyutu ile performans arasında düşük düzeyde etkileşimler olmasına karşın özerklik ve anlam boyutu ile iş performansı arasında önemli bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bozkurt (2009: 482) yaptığı kavram analizi çalışması sonuçlarına göre; psikolojik güçlendirme ve performans arasındaki ilişkide birbirleri ile çelişen araştırma bulgularının bulunduğunu ve psikolojik güçlendirmeyi yüksek performans davranışlarına dönüştürmek için hangi psikolojik ve örgütsel faktörlerin desteğine ihtiyaç olduğu sorusuna ilişkin açıklamaların kurumsal düzeyde olup, ampirik verilerle desteklenen bir çerçeveye rastlanmadığını belirtmiştir.

Yapılan bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin dört boyutu ile işgörenlerin genel iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performanslarını pozitif yönde artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum söz konusu otel işletmelerinde yöneticilerin güçlendirici uygulamalarının çalışanların psikolojik olarak kendilerini güçlendirdiğini ve güçlendirilmiş çalışanların daha yüksek iş performansı sergilediklerini ortaya koymaktadır. Güçlendirilmiş çalışanların daha yüksek iş performansına sahip olması beklenen bir durumdur. Çünkü işgörenin işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancı ve yaptığı işi önemli buluyor olması göstereceği iş performans düzeyini artıracaktır. Yaptıkları işle ilgili olarak inisiyatif kullanabilen, gerektiği zaman bağımsız hareketler sergileyebilen ve kendi işi üzerinde kontrolü olduğunu hisseden çalışanların işlerini daha fazla tatmin duygusu içerisinde yapmaktadırlar. Diğer yandan örgütsel ve bireysel iş çıktılarına etki edebilecek her türlü karar, gelişmeler üzerinde söz sahibi olan çalışanların daha yüksek iş tatmini yaşayarak işlerinde daha iyi performans sergileyecekleri ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olacağı söylenebilir. Aynı şekilde işleri üzerinde bağımsız bir şekilde karar alma özgürlüğüne sahip olan diğer bir ifade ile özerk davranabilen ve işlerini anlamlı bulan çalışanların iş performansları artacaktır. Çünkü anlam, bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değer, özerklik ise işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür.

Dolayısıyla bu özgürlüğe sahip olan ve işlerini anlamlı bulan işgörenlerin özgüveninin arttığını ve bu durumun yüksek performansa neden olduğunu söylemek mümkündür. Konuyla ilgili olarak Chiang and Hsieh, (2012: 182) işlerini anlamlı bulan ve işleri üzerinde etkisi olduğuna inanan işgörenlerin kendilerini mutlu hissedeceklerini ve örgüte olan bağlılıklarını ve beraberinde iş performanslarını artıracaklarını belirtmiştir.

### **Güçlendirme ve boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler**

Çizelge 3,15, 3.16 ve 3.17 ‘deki değerlere göre, genel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında çok zayıf kuvvette negatif yönde ve anlamlı bir ilişki; psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında çok zayıf kuvvette negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunurken davranışsal güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında çok az kuvvette negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunurken yetkinlik, özerklik ve etkinlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Davranışsal güçlendirmenin “iletişim” ve “eğitim ve öğrenme” alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında çok zayıf kuvvette negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Elde edilen bu sonuç ilgili yazın çalışmaları ile de desteklenmektedir (Albrecht ve Huselid and Day 1991; Barlow, 1999; Eby et al., ,1999: 467; Meyer and Smith, 2003; Laschinger, et al., 2009: 302; Andreetta, 2011: 228; İlsu,2012: 135; Kitapçı vd., 2013: 55). Örneğin İlsu (2012: 135) hastane personelinin davranışsal personel güçlendirme algıları ile işten ayrılma niyet düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kitapçı, Kaynak ve Ökten (2013: 64) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, psikolojik güçlendirmenin anlam, etki ve özerklik boyutu ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan ilgili yazında personel güçlendirme ile işten ayrılma

niyeti arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılan çalışmalarda bulunmaktadır(Çakır, 2008; 69; Verenyurt , 2009: 142; Büyükbeşe, 2012: 95). Çakır (2008: 69) yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada psikolojik güçlendirmenin otonomi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ancak güçlendirmenin anlam boyutu ile işten ayrılma niyetini arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin olduğu ve yetkinlik algısı yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Verenyurt (2009:142) yaptığı çalışmada personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgüte bağlılığı etkilediği ancak işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Büyükbeşe (2012: 95) yaptığı çalışmada güçlendirici lider davranışları ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan bu araştırmalarda örgütler tarafından uygulanan güçlendirme faaliyetlerinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyen önemli unsurlar olduğu düşünülmektedir. Çünkü, çalışanlara yetki ve sorumluluk verilerek yönetime katılımlarına olanak sağlayan ve bireysel gelişime imkan veren güçlendirme uygulamaları, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltan bir yönetim tarzı olarak değerlendirilmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 146). Nitekim Kitapçı vd., (2013: 56) örgütlerde uygulanan güçlendirme faaliyetleri ile güçlendirilmiş çalışanların, görevlerini yerine getirmek için gerekli olan her türlü desteği elde etmekte olduklarını ve bu nedenle işinde devam etmeye yönelik arzularının artacağını belirtmiştir. Çünkü çalışanlar güçlendirildiğini hissettiklerinde, kendilerini daha çok örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgüte bağlılık hissetmektedirler. Nitekim çalışan eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa organizasyondan ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Konuyla ilgili olarak Barlow (1999) yaptıkları icraatların işletme başarısında katkısı bulunduğunu düşünen çalışanların işlerini daha anlamlı bularak örgütte kalmaya meyilli olacaklarını belirtmiştir. Bu anlamda çalışanlar güçlendirildiğinde, yaptıkları işi bir bütünün



parçası olarak algılamakta ve örgütün amaçlarına ulaşmada kendisine de ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Bu durum ise, kişinin çalıştığı örgüte karşı aidiyet duygusunun artmasına ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Kitapçı vd., 2013: 55). Bu anlamda yapılan bu çalışmada güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve negatif yönlü ilişkiler beklenirken zayıf yönlü bir etkileşimin ortaya çıkması dikkat çeken bir sonuçtur. Bunun nedeni ise şu şekilde açıklanabilir. İlgili yazında işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde pek çok bireysel ve örgütsel nedenlerin olduğu belirtilmektedir. Örneğin Cotton and Tuttle (1986: 63-64) çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden üç faktörden bahsetmişlerdir. Bunlar dışsal faktörler (alternatif iş olanakları ve işsizlik oranı), örgütsel faktörler (ücret, yönetim tarzı, ödüllendirme) ve yaş, cinsiyet ve aile gibi kişisel faktörlerdir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Griffeth et al., (2000: 483) ise iş tatmini, örgütsel bağlılık, alternatif iş olanaklarının varlığının altı çizilmekle beraber genel olarak, çalışanların aldıkları ücret ve ödülleri yükseltebilmek için işten ayrıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca ilgili yazında çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli unsurların iş tatmini ve örgütsel bağlılık olduğu ifade edilmektedir. Hatta bu iki değişkenin işten ayrılma niyeti için öncelikli kavramlar olduğu ve işten ayrılma niyetini azaltan unsurlar olduğu belirtilmektedir. Diğer yandan güçlendirme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkilerin ortaya konduğu pek çok araştırma sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre eğer güçlendirme uygulamaları işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde önemli olumlu etkilere sahipse, işten ayrılma niyetini de yüksek kuvvette ve olumlu yönde etkilemesi gerekir. Ancak yapılan bu çalışmada her iki değişken arasında düşük düzeyde ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu anlamda söz konusu otel işletmelerinin yöneticilerinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etki eden güçlendirme uygulamalarına daha fazla önem vermeleri ve bu uygulamalar dışında işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine etki eden başka faktörler varsa (örgütsel-bireysel) bu faktörleri tespit ederek gerekli düzeltici önlemleri almaları önerilir. Böylece işletmeler hedef ve amaçlarına ulaşmada daha etkin bir örgütsel yapıya kavuşmuş olacaklardır.

## **İş performansı ve alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler**

Çizelge 3. 18'deki bulgulara göre, “iş performansı ve tüm alt boyutları” ile “işgörenlerin işten ayrılma niyetleri” algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır ( $p < 0,05$ ). Ancak değişkenler arasındaki Korelasyon katsayılarının düşük değerde olması, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında ne pozitif ne de negatif yönde bir ilişki vardır şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan bu çalışmada örgüt içerisinde yüksek performansa sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı varsayılmıştır. Çünkü güçlendirme uygulamaları ile iş performansı artan işgörenlerin elde ettiği başarılar nedeniyle ücret artışı ve terfi gibi ödüllere sahip olmasının örgüte olan bağlılıklarını artacağı düşünülmekteydi. Ancak elde edilen bu sonuçlar ilgili varsayımı desteklememiştir. İlgili yazında yapılan çalışmaların bazılarında yüksek performansın işten ayrılma niyetini azaltacağı sonucuna ulaşılrken bazılarında tam tersi sonuçlara ulaşmıştır. Nitekim Dürgen (2016: 59) yüksek performans gösteren işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olacağını belirtmiştir. Çünkü işletmelerin yüksek performans gösteren çalışanlarını elde tutmak için maaş artışları, terfi gibi çeşitli ödüllendirme fırsatları sunarak işletmelerde kalmalarını destekleyeceklerini belirtmiştir. Diğer yandan düşük performansa sahip çalışanların baskı nedeniyle örgüt kontrolünde işten çıkarılarak örgütsel etkinliğin artırılmasının amaçlandığı belirtilmektedir. Dreher (1982) yaptığı araştırmada, yüksek performanslı çalışanların, daha geniş iş seçeneklerine sahip olduklarını bulgulamış ve bu sebeplere dayanarak, performansı yüksek olan çalışanların örgütte kalma veya ayrılma davranışlarını önceden kestirmenin zor olduğunu, konu ile ilgili bir ikilemin oluştuğunu belirtmiştir. Yazar yaptığı araştırmada, performans değerlendirmelerinden düşük puan alan çalışanların, yüksek puan çalışanlara göre daha fazla işten ayrılmayı tercih ettiklerini bulgulamıştır (Dreher, 1982'den akt. Teoman, 2007: 35). Birnbaum and Somers (1993:2) performans ile personel devri arasındaki ilişkiyi araştırmış; ancak bu iki kavram arasında bir ilişki olduğuna dair bir bulguya erişememişlerdir (Tuna, 2007:

46). Ayrıca ilgili yazında işgören devri ve iş performansı arasındaki ilişkileri araştıran önceki çalışma sonuçlarında da tutarsızlıkların olduğu görülmektedir (Jackofsky, 1984: 74). Araştırmanın açıklama kısmında da belirtildiği gibi bazı çalışmalarda düşük performansın işten ayrılmalari artırdığı belirtilirken, bazı çalışmalarda yüksek performansın işten ayrılma niyetini artırdığı bazı araştırmalar da ise her iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Jackofsky, 1984: 74). Griffeth, Hom and Gaertner (2000) çalışanların iş tatminleri, performans seviyeleri ile işten ayrılma davranışları arasında tutarlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedirler. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, ek olarak performans ve ödül algısının da performans-ışten ayrılma ilişkisini etkilediğini belirtmiştir. Eğer yüksek performanslı bir çalışan ödüllendirilmiyorsa (veya yetersiz ödüllendiriliyorsa) işten ayrılma davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Griffeth et al., 2000; Teoman, 2007: 35-37). Trevor, Gerhart and Boudreau (1997:2) 5143 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada yüksek ve düşük performans gösteren çalışanların işten ayrılma oranlarının ortalama performans gösteren çalışanlardan daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşımlardır. Van Scotter (2000: 93) işgören devri ile performans arasında negatif yönlü bir etkinin olduğunu, performansı yüksek çalışanların performansı düşük çalışanlara oranla işte kalma oranlarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde gerek bizim çalışmamızda elde edilen sonuçlar gerekse farklı çalışmalardan elde edilen sonuçlar iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu ya da olumsuz ilişkiler vardır şeklinde bir yorumlamaya olanak vermemektedir. Ancak çalışmalar etkin bir performans değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı işletmelerde adil ve işe uygun yapılan performans değerlemelerinin hem işgörenlerin iş performansını artıracaklarını hem de yapılan geribildirimler ile başarılı çalışanların ödüllendirilmesinin işten ayrılma niyetlerini azaltacağını işaret etmektedir. Çünkü performans geribildirimleri ile çalışanlara ücret, kariyer, toplum önünde övme ve kendisine güvenildiğine dair mesajların verilmesi ve verilen sözlerin tutulması yüksek iş performansına sahip işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır. Diğer yandan yüksek işgören

performansına sahip işgörenlerin çevredeki diğer iş olanaklarını gözden geçirmeleri ve değerlendirmelerine engel olmak çok da kolay gözükmemektedir. Ancak burada unutulmaması gereken emek yoğun otel işletmelerinde işgörenlerin performans düzeyleri ve örgüte olan bağlılıkları hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından önemli faktörlerdir. Bu nedenle nitelikli işgörenlerin işletmelerde kalmalarını sağlayacak örgütsel desteklere daha fazla önem verilmesi işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında önemli avantajlar sağlayacaktır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde Afyonkarahisar bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde güçlendirme uygulamalarının mevcudiyeti ve bu uygulamalara yönelik yönetici ve işgörenlerin olumlu görüşe sahip oldukları; görev ve bağlamsal iş performanslarının yüksek olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgören ve yöneticilerin davranışsal güçlendirme algı düzeylerinin benzer şekilde 3 ve üzeri ortalamaya sahip olması ve 4 değerine yakın olması söz konusu otel işletmelerinde güçlendirme uygulamalarının varlığını ve işlevselliğini de ortaya koymaktadır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada; işgörenlerin iş performans düzeyleri ile psikolojik güçlendirme, davranışsal güçlendirme ve genel güçlendirme algılamaları arasında yüksek kuvvette ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile işgörenlerin bu uygulamaları olumlu algılamaları iş performanslarını olumlu ve pozitif yönde artırmıştır. İşgörenlerin iş performansı düzeyleri üzerinde en olumlu etkiye sahip olan değişken ise psikolojik güçlendirme boyutudur. Araştırmada elde edilen diğer önemli bir sonuçta güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkidir. İşgörenlerin genel güçlendirme ve psikolojik güçlendirme uygulamalarına yönelik olumlu algılamaları işten ayrılma niyetlerini az kuvvette negatif yönde ve anlamlı etkilerken, davranışsal güçlendirme uygulamalarını olumlu algılamalarının, işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak işgörenlerin olumlu iş performansı algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Elde edilen bu sonuçlar içerisinde işgörenlerin

güçlendirme boyutları içerisinde davranışsal güçlendirme boyutuna ilişkin daha düşük düzeyde katılım göstermeleri bölge yöneticileri açısından önem arz etmektedir. Her ne kadar yönetici ve işgörenlerin ilgili değişkene yönelik algılamalarının orta düzeyde olumlu olması pozitif bir durumu işaret etse de işgörenleri güçlendirmenin iş performanslarını artırıcı etkisi göz önüne alındığında davranışsal güçlendirme uygulamalarına daha fazla önemin verilmesi durumunda daha fazla iş performansı artışı sağlanacağı unutulmamalıdır. Diğer yandan araştırmada işgörenlerin iş performansları ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Oysa çalıştığı işletmede performansı yüksek çalışanların elde ettiği başarılar nedeniyle örgüt içerisinde maaş, kariyer ve toplum içinde övülme gibi imkanlara sahip olmalarının örgüte bağlılıklarını artırması gerektiği düşünülmektedir. Ancak bu varsayım desteklenmemiştir. Bu nedenle bu iki değişken arasındaki ilişkilerin daha detaylı bir şekilde incelenmesi yazına katkı sağlayacaktır. Diğer yandan işgörenleri güçlendirmenin görev ve bağlamsal performanslarını artırıcı ve işten ayrılma niyetlerini azaltıcı yönde bir niteliğe sahip olması, araştırmanın yapıldığı bölgedeki otellerin yöneticilerine güçlendirme uygulamalarına daha fazla önem vererek bireysel ve örgütsel verimliliğin artırılması yönünde önemli mesajlar vermektedir.

Otel işletmelerinde verilen hizmetlerin niteliği gereği müşteriler doğal olarak daha hızlı hizmet almak ve istek ve şikayetlerinin mümkün olan en kısa sürede çözüme ulaştırılmasını istemektedirler. Bu sorunu çözmek benim sorumluluğumda değil ya da yöneticimi çağırırım gibi çözüm sürecini uzatacak cevaplar müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi noktasında müşterileri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle hizmet anında karşılaşılan problemlerin hızlı bir şekilde çözümlenmesi müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önem arz etmektedir. Bu noktada çalışanların hızlı çözümler üretebilme yollarından birisi de çalışanların güçlendirilmesidir. Çünkü hizmet işletmelerinde güçlendirme anlayışı çerçevesinde çalışanlara işleri üzerinde yetki ve sorumluluklar verilerek hizmet anında ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözümüne yönelik karar verme

özgürlüğüne sahip olmaları müşteri taleplerini karşılama ve memnuniyetlerini artırma gibi çevresel değişimlere doğru zamanda cevap vermek için önemli bir kolaylaştırıcı faktördür. Güçlendirilmiş çalışanlar, hizmet sunumu esnasında sadece müşteri ihtiyacını karşılama noktasında değil, aynı zamanda sahip olduğu yetkinlikler sayesinde müşteriye cevap vermek, yaratıcılığını ve bireysel yeteneklerini kullanarak anında kurallar koyma, memnun olamayacak gibi görünen müşteriye, değişik alternatifler sunma noktasında da avantajlı olacaktır. Bu durum ise işgörenlerin iş performanslarına ve örgüte olan bağlılıklarına olumlu yansımaktadır. Çünkü etkin bir güçlendirme sürecinde gelişim ve öğrenme olanaklarına sahip olan, ihtiyaç duydukları anlarda işleri ve örgüt hakkında gerekli bilgi ve kaynaklara ulaşabilmeleri sağlanan, karar alırken inisiyatif kullanma yetkisine sahip olan ve performansları hakkında geribildirim ve destek alabilen işgörenler işlerini çok daha etkin yapabilecek donanıma sahip olacaklardır. Öte yandan, güçlendirme uygulamaları sayesinde, birey istenilen amaca ya da performans düzeyine ulaşmak için güdülenmiş biçimde hareket edecektir. Nitekim yapılan bu çalışmada da yiyecek içecek bölümü işgörenlerini güçlendirmenin işgörenlerin iş performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkilerken işten ayrılma niyetlerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda otel işletmelerinde etkin bir güçlendirme sürecinin örgütsel ve bireysel verimliliği artıracığı bir gerçektir. Çalışanların performansı örgütsel başarının en önemli göstergesidir. Topyekûn olarak örgütsel başarıdan söz edebilmek için bireysel performansın yönlendirilmesi, artırılması ve nitelikli çalışanların işletmelerde tutulmalarına katkı sağlayacak yönetsel uygulamalara gerekli önemin verilmesi gerekmektedir.

Diğer yandan çalışanların güçlendirilmesi sadece yönetsel uygulamalar ile elde edilebilecek bir sonuç değildir. Aynı zamanda güçlendirme adına yapılan yönetsel uygulamaların işgörenler tarafından nasıl algılandığı da önem arz etmektedir. Bu yönüyle güçlendirmenin her bir boyutu ayrı bir öneme sahiptir. Örneğin davranışsal güçlendirme kapsamında yer alan uygulamaların (yetki ve sorumluluk devri, kararlara katılım, hizmet içi eğitim vb.) çalışanlar tarafından

güçlendirici uygulamalar olarak algılanması; güçlendirmeden beklenen faydaların elde edilmesi için oldukça önemlidir. Çünkü tüm bu uygulamalar çalışanların işlerini anlamlı bulma, işleri üzerinde yetkin, özerk ve etki sahibi olduğu düşüncesini geliştirmektedir. Bu nedenle tam bir güçlendirmeden bahsedebilmek için tüm bu yönetsel uygulamaların işgörenler tarafından motivasyonel olarak kendilerini güçlendirici davranışlar olarak algılamaları gerekmektedir. Çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmeleri, çalışanın iş rolünün gerekleri ile kendi kişisel inanç ve değerlerinin uyumlu olmasını sağlamakta, işlerine daha fazla önem atfetmelerinde etkili olmakta, sonuçta işiyle uzlaşmış ve başarabileceğine inanmış çalışanların takım halinde daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmalarında belirleyici bir nitelik arz etmektedir. Yapılan bu çalışmada da psikolojik güçlendirmenin dört boyutu ile işgörenlerin genel iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde yüksek kuvvette ilişkiler ortaya çıkmış olup, psikolojik güçlendirmenin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini az kuvvette ( $r = -0,99$ ) de olsa azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda otel işletmelerinde yönetsel uygulamalar dışında çalışanların içsel motivasyonu temsil eden psikolojik güçlendirme algılamalarının da ne kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Nitekim Conger and Kanungo (1988) güçlendirilmiş çalışanların yerinde, zamanında ve doğru karar verebileceğini, işi üzerinde daha geniş yetkiye sahip olmasının nedeniyle müşteri memnuniyetin sağlanmasında ve örgütün performansının artmasında daha etkili olacaklarını belirtmişlerdir.

İşletmelere ve çalışanlara bu denli önemli katkılar sağlayan güçlendirme uygulamalarının başarısında kuşkusuz yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu açıdan öncelikle yöneticilerin güçlendirmenin önemine inanmaları gerekmektedir. Yönetici inanç ve desteğinin olmadığı durumlarda yapılan uygulamalar işletmelere zarar veren acı tecrübelere dönüşmektedir. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için yöneticilerin güçlendirmenin uygulanabilirliğine ve faydalı olacağına inanmaları ve

desteklemeleri gerekmektedir. Bu noktada söz konusu otel işletmelerinin yöneticilerine güçlendirmenin işgörenlerin iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki olumlu katkılarını dikkate alarak daha başarılı bir güçlendirme kültürünün oluşturulması amacıyla güçlendirmeyi kolaylaştıran yönetsel uygulamalara daha fazla önem ve çaba vermeleri önerilir. Çalışmada elde edilen sonuçların otel işletmesi yöneticilerine ve bilimsel yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü yapılan bu çalışmada personel güçlendirme ve iş performansı kavramları tüm boyutları ile ele alınıp değişkenler arasındaki tüm ilişkiler ortaya konulmuştur. Bu yönüyle ilgili yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu husus, gerçekleştirilen araştırmayı, konuyla ilgili şimdiye kadar yapılan çalışmalardan da farklı kılmaktadır. Öte yandan çalışmada elde edilen sonuçlar bölgede çalışan otel yöneticilerine; işgörenleri güçlendirmek adına yürüttükleri güçlendirme uygulamalarına yönelik işgören düşüncelerinin bilinmesi ve bu yolla zayıf ve güçlü yönlerin tespit edilmesi, diğer yandan yaptıkları uygulamaların işgören performansı ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin olumlu ve olumsuz katkılarının bilinmesi, mevcut durumun anlaşılması ve yapılan davranışsal güçlendirme uygulamalarının başarısının değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi yönünden önemli avantajlar sağlayacaktır.

İşgörenleri güçlendirmenin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenebilmesi amacıyla yiyecek içecek bölümü işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmadan çıkan sonuçlar paralelinde, gerek işletme yöneticilerinin uygulamalarında, gerekse konuyla ilgili uzmanların gelecekteki çalışmalarında, dikkate almasında fayda görülen önerileri, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Araştırma Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü çalışan ve yöneticileri ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle araştırma sonuçları genellenemez. Bundan sonraki çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin farklı



bölgelerde ve tüm bölümlerde çalışan işgören ve yöneticiler üzerinde yapılması sonuçların genellenmesine katkı sağlayacaktır.

- Çalışmada işgörenlerin iş performans düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişkilerin daha detaylı bir şekilde araştırılması yazına katkı sağlayacaktır.
- İlgili yazın taramasında güçlendirme ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalara pek az rastlanmaktadır. Bu anlamda bu iki değişken arasındaki ilişkilerin incelenmesi yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde 513 işgören içerisinde üniversite düzeyinde eğitime sahip işgören sayısınının 120 (%23,4 ) olması ve bu sayı içerisinde sadece 72 işgörenin üniversite düzeyinde turizm eğitime sahip olması, benzer bir şekilde 305 lise mezunu işgören içerisinde sadece 106 işgörenin lise düzeyinde eğitime sahip olması ve işgörenlerin %41,5'nin kurs ve diğer düzeylerde turizm eğitime sahip olmaması dikkat çeken sonuçlardır. Bu anlamda daha yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenlerin ve mesleki turizm eğitime sahip işgörenlerin işletmelere sağlayacağı yararlar düşünüldüğünde ilgili yöneticilerin bu oranları dikkate almaları önerilir.
- Çalışmada işgörenlerin en düşük düzeyde katılım gösterdikleri güçlendirme boyutunun, davranışsal güçlendirme boyutunun olması dikkate alınması gereken diğer önemli bir konudur. Bu nedenle özellikle işgören ve yöneticilerin davranışsal güçlendirme ölçeğinde, benzer şekilde daha düşük algılamalara sahip oldukları yetki ve sorumluluk, eğitim ve öğrenme ve iletişim boyutlarına yönelik uygulamalara daha fazla ağırlık vermeleri önerilir.
- Çalışmada işgörenlerin güçlendirme ve iş performansı algılamaları genel olarak yüksek çıkmış ve her iki değişken arasında önemli pozitif ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu değerleri yükseğe çekecek

uygulamalara daha fazla önem verilmesi bireysel ve örgütsel verimliliği daha da artıracaktır. Öte yandan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin ( $\bar{x} = 2,98$ ) ortalamaya sahip olması işten ayrılma niyetlerinin çok da düşük olmadığını göstermektedir. Bu anlamda mesai saatleri, yıllık ve haftalık izin, maaş, ödüllendirme ve sosyal haklar gibi işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkileri olan faktörlerin gözden geçirilmesi faydalı olacaktır.

Bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde verilen hizmetlerin niteliği gereği çalışanların iş tutumları ve gösterecekleri iş performansları sunulan hizmetlerin kalitesinin belirleyicisidir. Otel işletmelerinde daha kaliteli mal ve hizmet sunumu beraberinde müşteri memnuniyeti ve sektör içerisinde rekabet üstünlüğü sağlama gibi önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu anlamda çalışanların performanslarını artıracak ve işe ve işyerine yerine karşı olumlu düşüncelerin gelişmesine katkı sağlayacak insan kaynakları politikalarına işlerlik kazandırmaları gerekmektedir. Bu amaçla çalışmada da detaylı bir şekilde ortaya konulduğu gibi güçlendirme uygulamalarının örgütsel ve bireysel verimliliği artırmanın yanı sıra işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları üzerinde olumlu katkılarının olduğu unutulmamalıdır. Bu kapsamda, araştırmanın yapıldığı bölgedeki otel yöneticilerinin, çalışma sonuçlarını detaylı bir şekilde inceleyerek kendi görev ve sorumlulukları içerisinde yer alan davranışsal güçlendirme uygulamalarına yönelik işgörenlerin olumsuz ya da daha düşük düzeyde katılım gösterdikleri uygulamaları tespit ederek düzeltici önlemler geliştirmeleri, personel güçlendirme uygulamaları ile hedeflenen amaçlara ulaşmada önemli katkılar sağlayacaktır. Diğer yandan ilgili otel yöneticilerin güçlendirme uygulamalarına daha fazla işlevsellik kazandıma ve bu yolla daha fazla başarı elde etmek amacıyla güçlendirme konusunda hizmet içi eğitimler almaları sürecin başarısını artıracaktır.

#### 4. KAYNAKÇA

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Personnel Administration*, 29(3), 333-342.
- Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2016). Kültür-Turizm İstatistikleri.08.07.2016,<http://www.afyonkulturturizm.gov.tr/TR,158749/ku ltur-turizm-istatistikleri.html>
- Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2016). Kültür-Turizm İstatistikleri.15.08.2017,<http://www.afyonkulturturizm.gov.tr/TR,158749/ku ltur-turizm-istatistikleri.html>
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Akdoğan, A.A., Cingöz, A. ve Mirap, S.O. (2009, Mayıs). *Lider-üye etkileşiminin/değişiminin yenilikçi iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi*. Sözel Bildiri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 379-386.
- Akgeyik, T. (2012). Performans değerlendirme (3. baskı). U.Dolgun, (Ed.), *insan kaynakları içinde* (165-190). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akgündüz, Y. (2014). Turizm işletmelerinde psikolojik güçlendirme. Ş.A.Tükeltürk, N.Ş. Perçin, ve B. Güzel, (Ed.), *Turizm işletmelerinde çalışan ilişkileri yönetimi içinde* (199-221). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.

- Aksu, A. ve Ehtiyar, R. (2007). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim yaklaşımları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (1996). *Personel Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitapevi.
- Allanazarov, Y. (2008). *Personel güçlendirme ve algılanan kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: kültürlerarası bir araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Altındiş, S., ve Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 13(1), 161-191.
- Altunışık, R., Coşkun, Y., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2002). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayınevi.
- Amenumey, E. K., & Lockwood, A. (2008). Psychological climate and psychological empowerment: an exploration in a luxury UK hotel group. *Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 265-281.
- Appelbaum, S.H., Hebert, D., Leroux, S. (1999). Empowerment : power, culture and leadership - a strategy or fad for the Millennium?. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7), 235-239.

- Aras, G. (2013). *Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arı, G. S. (2014). Örgütlerde Fiziksel Semboller ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 1-25.
- Arıkan, R. (2000). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Arslantaş, C. C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.
- Arslantaş, C.C., Özçelik, O. ve Pekdemir, I. ( 2007). Bir güçlendirme ölçeği önerisi: Çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarının analizi. *Yönetim Dergisi*, 18(57), 3-12.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 19-34.
- Arslantürk, Y. (2015). KİT’lerde Performansa Dayalı Ücretlendirme Önerisi. *Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayın No. 2930*.
- Aslan Z.(2010). *Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkileri: seyahat acentalarında bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Ateş, A. (2014). Personel güçlendirme (Empowerment). A. Bedük, (Ed.), *Örgüt psikolojisi yeni yaklaşımlar ve güncel konular* (2. baskı) İçinde (233-262). Konya: Atlas Akademi.
- Avcı, N. (2011). Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin İş Değerleri: Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (1), 7-18.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avcı, N. ve Ulu, G. G. (2014). İstanbul'da faaliyet gösteren seyahat acentelerinde personel güçlendirme ve inovasyon ilişkisi. *Balikesir University Journal Of Social Sciences Institute*, 17(31), 327-344.
- Ayanoğlu, Y., Atan, M. ve Beylik, U. (2010). Hastanelerde veri zarflama analizi (VZA) yöntemiyle finansal performans ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, (2), 40-62.
- Ayazlar, G. ve Güzel, B. (2013). Örgütsel adaletin otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti ve işyerinde sapma davranışına etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*,10(3), 6-23.
- Aydın, A., Üçüncü, K. ve Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi çalışmalarının çalışan performansı üzerine etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 3(5), 41-62.
- Aydın, R. (2016) *Otel işletmelerinde psikolojik sözleşmeler ve işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi: antalya 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aydın, Ş. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58-72.
- Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik* (3. baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barrutia, J. M., Charterina, J., & Gilsanz, A. (2009). Salesperson empowerment in Spanish banks: A performance-driven view. *Journal of Financial Services Marketing*, 14(1), 40-55.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Batuk, S. (2011). *Yapısal güçlendirme, çalışmaya tutkunluk, bireysel performans arasındaki ilişkiler ve tercih edilen güçlendirme derecesinin şartlı değişken etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). Personel güçlendirme (Empowerment) ve itibar yönetimi ilişkisi: bankacılık sektöründe bir alan çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8). 319-338.

- Befort, N., & Hatrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal* 5(2), 109-127.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(39), 131-149.
- Bello, Y. O., & Bello, M. B. (2017). Employees’ empowerment, service quality and customers’ satisfaction in hotel industry. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(4), 1001-1019
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi (5 baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Birdir, K. (2000). Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 142-148.
- Biron, M., & Bamberger, P. A. (2011). More than lip service: linking the intensity of empowerment initiatives to individual well-being and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 258-278.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009a). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *İktisadi ve*



*İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences*,  
17(3-4).199-219.

Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2009b). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 319-337.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. (Schmitt & W. C. Borman Eds.), *Personnel Selection in Organizations* San Francisco: *Jossey Bass*, 71-98.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.

Borman, W. C., (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-240.

Bowen D.E. & Lawler, E.E. III. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.

Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2002). Sınır birim işgörenlerinin performans değerlendirme kriterlerine bakışı: Ankara'daki otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 167-182.

Bozkurt, T. (2009, Mayıs). *Yönetim uygulamaları ve performans arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken olarak rolü: kuramsal bir*

- tartışma*. Sözel Bildiri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir, 478-484.
- Bulut, Z.A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 7(79), 1-11.
- Büyükbeşe, T. (2012). *Güçlendirici liderliğin çalışan performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, S. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cacioppe, R. (1998). Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5), 264 – 274.
- Camgöz, S.M. ve Alperden, İ.N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim: Bir üniversite medico-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 191-21.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*.
- Cengiz, S. (2008). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, A. (2002). Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Öneri*, 5 (17), 113-120.

- Ceylan, A. Çöl, G. ve Gül, H. (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 35-51.
- Chebat, J. C., & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees roles in service organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007) A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.
- Chiang, C. F., & Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Chow, I.H.S., Lo, TWC, Sha, Z., & Hong, J. (2006). The impact of developmental experience empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 478-495.
- Churin, A. (2006). *Personel güçlendirme ve bireysel performans ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cooke, W. N. (1994). Employee participation programs, group-based incentive, and company performance- a union-nonunion comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4), 594-609.
- Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human relations*, 52(2), 205-224.
- Coşkun, R. (2002). Gücün ve sorumluluğun organizasyona yayılması: çalışanı güçlendirme (Empowerment). İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık. (Ed.), *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımlar içinde* ( 219-234). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Cunningham, I., Hyman, J., Baldrig, C. (1996). Empowerment : the power to do what?. *Industrial Relations Journal*, 27(2) 143-154.
- Çağlar, E.S. (2011). *Çalışanları güçlendirmenin, güçlendirme aracılığıyla işe tutkunluğu etkisinde liderlik tarzları ve çalışma amaçlarının rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, T. (2008). *Güçlendirme ve güçlendirmenin çalışan davranışları ile ilişkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü.” *İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 15(1), 88-112.

- Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- Çalışkan, S.C. (2011). Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları Ve Örgütsel İletişimin Etkisi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 77-92.
- Çavuş, F.M. ve Demir, Y. (2010). Liderlik tarzının personel güçlendirme üzerine etkileri. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 45(2), 1-14.
- Çavuş, M.F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çayırağası, F. ve Özpolat, A. (2013, Mart). *Özel güvenlik sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performans düzeyleri ve bir uygulama*. Sözel Bildiri, 3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu. Gaziantep, 89-105.
- Çekmecelioğlu, H G. ve Eren, E.(2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 18 (57), 13-25.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H.G. ve Keleş, Ö. (2009, Mayıs). *Örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: bir araştırma*. Sözel Bildiri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 590-596.

- Çelebi, M.A. (2009). *Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında bir araç olarak personel güçlendirme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1), 11-20.
- Çolakoğlu, Ü. (2005). Başarım değerlemesi. C. Demir, (Ed.), *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi içinde* (129-147). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Çöl, G. (2004). Personel güçlendirme (Empowerment) kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).1-14
- Çöl, G. (2006). Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi. *ODDÜ Geliştirme Dergisi*, 33, 63-86.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çuhadar, M.T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 20-21.
- De Zilva, C. L., & Wong, W. N. (2012). Front office employee psychological empowerment and service quality in Singapore luxury hotel industry: An exploratory study. *Journal of Applied Business and Management Studies*, 3(1), 1-11.
- Demir, C. ve Güzel, B. (2005). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: İlkeler ve uygulamalar*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

- Demir, M. (2010). *Otel işletmelerinde personel güçlendirme ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Demirbilek, S ve Türkan, Ö.U. (2008). Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 47-67
- Demircan, N., Ergün, E., ve Çöl, G. (2004). Üniversite personelinin kendilerini güçlü hissetme algılarının örgüte bağlılık üzerindeki etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-22.
- Denizer, D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Dewald, B. W. A., & Sutton, J. (2000). Hospitality employees' empowerment in Hong Kong and the Chinese mainland. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1(1), 57-65.
- Dewettinck, K., Singh, J., & Buyens, D. (2003). Psychological empowerment in the workplace: Reviewing the empowerment effects on critical work outcomes. *Vlerick Management School*,. 1-24.
- Doğan S. (2003b). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 177-203.
- Doğan, S ve Şahin, F. (2008). Bireysel performansı ve verimliliği artırmada kendi kendine liderlik yaklaşımının önemi. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 77-95.

- Doğan, S. (2003a). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006a). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı* (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2006b). Büyük lekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Glendirilmiş Bir İş evresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 165-189.
- Doğan, S. ve Demiral, . (2007). İşletmelerde personel glendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 282-303.
- Doğan, S. ve Demiral, . (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel glendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(48), 47-80.
- Doğan, Y. (2005), *Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerine etkisini belirlemeye yönelik kayseri'de bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(18), 165-190.
- Doughty, A. H. (2004). Employee empowertment: democracy or delusion?, *The Innovation journal: The Puplic Sector Inavation Journal*, 9(1), 1-24
- Durukan, S. Akyürek, . ve Coşkun, E. (2010). Hacettepe niversitesi erişkin hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, glendirme ve bağlılık



düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434.

Dürgen, Y. (2016). *Otel işletmelerinde işten ayrılma niyetinin işgörenlerin performansı üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.

Egan, T.M., Yang, B. ve Bartlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover İntention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.

Er, F. ve Altuntaş, S. (2014). *Hemşirelikte personel güçlendirme*. Poster Bildiri, 6. Uluslararası Hemşirelik Yönetimi Kongresi, Bodrum, Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 1(3), 155-160.

Erarslan, E ve Algün, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımı analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi. Mühendislik-Mimarlık Fakültesi. Dergisi*, 20(1), 95-106.

Erdinç, S.B. (2009, Mayıs). *Turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algulamaları ve adalet türlerinin performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Sözel Bildiri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 165-170.

Erdoğan, G. (2012). *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi, Araştırma Tasarımları, Niteliksel ve İstatistiksel Yöntemler, SPSS Açıklamalı*, (3. baskı). Ankara: Erk Yayınları.

- Erdoğmuş, N. ve Şeneldir, O. (2009). *Bireysel performans yönetim sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlara yönelik kocaeli bölgesi sanayi işletmelerinde nitel bir araştırma*. Sözel Bildiri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 130-134.
- Eren, M. Ő. (2014). Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1). 303-327
- Eren, M. Ő., Tokgöz, E., ve Saylan, O. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: iş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2). 89-106
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-29.
- Erol, E. (2013). *İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri açısından bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eyiusta, C. M. (2015). İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık ve İş Tatmini

Değişkenlerinin Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(43).

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.

Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.

Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.

Gavcar, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)* (2. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.

Gondal, A. M., & Khan, A. (2008). Impact of team empowerment on team performance: case of the telecommunications industry in Islamabad. *International Review of Business Research Papers*, 4(5), 138-146.

Goodman, S. A. & Svyantek, D.J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, (55), 254-275.

- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, Z.K. (2010). Bilgi çalışanlarının adalet ve güçlendirme algılarının örgüte, lidere ve işe bağlılık üzerindeki etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25 (66), 21-36.
- Gümüştekin, G. E. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17. 90-116.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, G. (2012) *Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ., ve Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: trakya bölgesi bankalarında araştırma. *In International Conference on Eurasian Economics*, 791-800.
- Güzel T., Tükeltürk ř.A. & Özkul, E. (2008). Importance and effect of empowerment in hotel enterprises. *Ege Akademik Review*, 8(2), 419-436.

- Güzel, T., Aydın, Ş. ve Eriş, E. D. (2007). Otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemleri üzerine bir araştırma: çanakkale örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 140-155
- Hacımustafaoğlu, M.F. (2008) *Personel güçlendirme algılarının bireysel yaratıcılığa etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hales, C., & Klidas, A. (1998). Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88-95.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2), 141-163.
- Hancer, M., & George, R. T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 3-16.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hechanova, R. M., Alampay, R. B. A. & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72-78.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

- Hemedoğlu, E., Koçak, M., zkan, A. ve Berberoğlugil, B.M. (2012). Psikolojik gulendirmenin finansal olmayan performans üzerindeki etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 87-105.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Hu, S. L., & Leung, L. (2003). Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the Internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace. *Telematics and Informatics*, 20(4), 365-382.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- İlisu, İ (2012). *Personel gulendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy Of Management Review*, 9(1), 74-83.
- Jawahar, I.M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jawahar, P. D., & Raghavendra, S. N. (2011). Perceptual difference of role based performance–A gender study. *İnternağional Journal of Business, Humanifies and Technology*, 1(3), 175-186.
- Kale, E. (2013). Konaklama İşletmelerinde z Uyumun İş Performansına Etkisi: Yaşam Doyumunun Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 117-133.

- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*, (2nd Edition). New York: Basic Books.
- Kara, E. ve Çavuş, M.F. (2014). Turizmde modern yönetim uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 473-485.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). Örgütsel Öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 136-156.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79-105.
- Karakaş, A., ve Serçek, S. (2014). Psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2), 90-107.
- Karakoç, H. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde personel güçlendirmenin örgüt performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma Yöntemleri, Kavramlar İlkeler Teknikler* (30.baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayın.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? *Journal of Yasar University*, 10(38), 6478-6554.
- Kim, H., Sutton, K. L., & Gong, Y. (2013). Group-based pay-for-performance plans and firm performance: The moderating role of empowerment practices. *Asia Pacific journal of management*, 30(1), 31-52.

- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, (42), 58-74.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Klidas, A., Van Den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 70-88.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & organization management*, 24(1), 71-91.
- Koç, H., Boylu, Y., Alkış, H. (2010). Güçlendirme ve bağlılık ilişkisinin konaklama işletmeleri açısından incelenmesi. *Verimlilik Dergisi*, 3(1).125-136.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13.baskı). İstanbul: Beta Yayın.
- Kozak, N.(Ed). (2008). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kueng, P., & Krahn, A. J. (1999). Building a process performance measurement system: some early experiences. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 58 (3-4), 149-159.



- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M. ve Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying kanter's empowerment theory to patient care. *Journal Of Nursing Management*, 18, 4-13.
- Laschinger, K. S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economic*, 23(1), 6-13.
- Laschinger, S. H. K., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of nursing management*, 17(3), 302-311.
- Lashley, C. (1996). Research issues for employee empowerment in hospitality organisations. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 333-346.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407-416.
- Lin, M., Wu, X., & Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411-425.

- Lyness, K.S. ve Judiesch, M.K. (2001) Are female managers quitters? the relationships of gender, promotion, and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1167-1178.
- Manlove, E. E., & Guzell, J. R. (1997). Intention to leave, anticipated reasons for leaving, and 12-month turnover of child care center staff. *Early childhood research quarterly*, 12(2), 145-167.
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M. & Zijl, T.V. (2011). Examining a positive psychological role for performans measures. *Social Science Research Network, Working Paper No. 75*.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Met, Ö.L. ve Sarıoğlan, M. (2010). Otel işletmeleri yiyecek-içecek ünitelerinde işgören devri üzerine görgül bir araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 200-213.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480
- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & de Jesus, S. N. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(2), 125-134.

- Munjuri, M.G. (2011) The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in catholic institutions of higher learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(4): 189-224.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G. & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group&Organization management*, 26 (1), 93-113.
- Nzuve, S. N., & Bakari, T. H. (2012). The relationship between empowerment and performance in the city council of Nairobi. *Problems of Management in the 21st Century*, 5, 83-98.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel işletmeciliği* (2. basım). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım
- Onay, M. (2009). Algılanan cinsiyet ayrımcılığının sonuçları ve konuyla ilgili ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1101-1125.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(4), 587-600.
- Onay, M., Süslü, Z. H., ve Kılıcı, S. (2011). İletişim tarzının ve sözsüz iletişimin çalışanların iş performansına etkisi: posta dağıtıcıları ve hemşireler üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1).139-175.
- Öğüt, A., Aygen, S ve Demirsel, M.T.(2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik

- görgül bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Özel Sayısı*, 163-172.
- Örücü, E.ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358).
- Özdemir, İ. (2007). *Performans değerlendirme yöntemleri; performans değerlendirme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların lişki ve görev yönelimli liderlik algulamalarının performansları üzerindeki etkileri. *K.M.U. İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (16), 53-82.
- Özdipçiner, N. S. ve Kalınkara, V. (2005). Konaklama sektörü çalışanlarının örgüte yönelik düşünce ve bağlılık durumları. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 82-92.
- Özer, K. O., Ergün, Ö. ve Okatan, T. (2015). Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri: İstanbul otelcilik sektörü araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 104-115.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme(Empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75-86.
- Özgen, H., Öztürk, A ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

- Özgener, Ş. ve Kılıç G. (2009, Mayıs). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Sözel Bildiri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 368-375.
- Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17( 1-2). 189-202.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471-485.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde işgören işgörenlerin iş doyumuna etkisi; otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pelit, E. (2011). Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 209-225.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011). Otel işletmeleri işgörenlerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamalarındaki farklılıklar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 1-28.

- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Psoinos, A., Kern, T., & Smithson, S. (2000). An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. *Journal of Information Technology*, 15(3), 211-230.
- Quinn R.E., Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37- 51.
- Randeniya, R., Baggaley, N. & Rahim, M. A (1995). Total quality management: The need to uncouple empowerment. *Total Quality Management*, 6(3):215-220.
- Randolph, W. A. (2000). Re-thinking empowerment:: Why is it so hard to achieve?. *Organizational Dynamics*, 29(2), 94-107.
- Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal Of Nursing Management*, 24(1), 54-61
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.

- Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al-Ghassani, A. M. (2005). Business performance measurement practices in construction engineering organisations. *Measuring Business Excellence*, 9(1), 13-22.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Safari, K., Haghghi, A. S., Rastegar, A., & Jamshidi, A. (2011). The relationship between psychological empowerment and organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1147-1152.
- Sakaoğulları, İ. (2008). *Hizmet içi eğitim in işgören performansı üzerindeki etkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıaltın, H. ve Yılmaz, A. (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
- Sarkar, S. (2009). Employee empowerment in the banking sector. *IUP Journal of Management Research*, 8(9), 48-66.
- Sarmiento, T. P., Laschinger, H. K. S., & Iwasiw, C. (2004). Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: testing Kanter's theory. *Journal of Advanced Nursing*, 46(2), 134-143.

- Seçgin, Y. (2007). *Otel işletmelerinde personel güçlendirme yöntemi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.



- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek Ş. ve Kınır, S. (2006). *Çağdaş yönetim araçlarından seçimler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2016). Turizm İstatistikleri. 08.07.2016, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9856/konaklama-istatistikleri.html>
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Tekin. C. D. ve Köksal, Y. (2012). Otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları: antalya'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 7(25), 4241-4267.
- Tellan, D. (2009). Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetleri Kapsamında Personel Yetkilendirme Yaklaşımı (Empowerment). *Erciyes İletişim Dergisi*, 1(2), 54-64.
- Teoman, D.D. (2007). *Performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı, bu algının iç, dış ve sosyal ödüllerle olan ilişkisinin işten ayrılma niyetine*

olan etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(2), 1-13.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.

Toplu, D. ve Akça, M. (2013). Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 221-235.

Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal Of Applied Psychology*, 82(1), 1-33.

Tuna, M. (2007). Personal Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.

Tuncer, M. (2011). Performans Değerleme Uygulamalarının Otel Çalışanları Üzerindeki Etkileri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 258-279.

Tutar, H. ve Altınöz, M (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.

- Tuuli, M.M. & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*. 135(12), 1334-1347
- Türk Dil Kurumu. Erişim tarihi: 19.02.2017. <http://www.tdk.gov.tr>
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal Of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi (SPSS 10.00 - 12.0 For Windows)* (2. basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No.154
- Uyargil, C. (1998). Performans Değerlendirme. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde (205-228). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayın No.406.
- Üner, S. & Turan, S. (2010). The construct validity and reliability of the turkish version of spreitzer's psychological empowerment scale. *BMC Public Health*, 10(117), 1-8.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.

- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535
- Verenyurt, G. (2009). *Personel güçlendirmenin; iş tatmini ve işte ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığın rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wallach, V.A.& Mueller, C.W. (2006). Job characteristics and organizational predictors of psychological empowerment among paraprofessional within human service organizations: an exploratory study. *Administration in Social Work*, 30(1), 95- 115.
- Watrous, K. M., Huffman, A. H., & Pritchard, R. D. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103-126.
- Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. Team performance management: *An International Journal*, 17(1/2), 23-40.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*, 27(1), 40-56.
- Yang, S. B., & Ok Choi, S. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. Team Performance Management: *An International Journal*, 15(5/6), 289-301.
- Yatkin, A. (2009), Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2).128-141
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*, 55(1), 243-264.

- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, H. (2015). Personel güçlendirme- empowerment: Çağdaş bir yönetim yaklaşımı (5.baskı). İ. Bakan, (Ed.), *Çağdaş yönetim yaklaşımları ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar İçinde* (103-123). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yıldırım, M.H., Urul, E.E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerinde bir çalışma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yıldız, S., Savcı, U.G. ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, A ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek yüksek okulları için insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012) Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23),19-48.
- Yüksel, Ö. ve Erkuğlu, H. (2003). Personeli güçlendirme-empowerment. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142.
- Yürür, S ve Demir, K. (2011), Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *“İş-Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 13(2), 81-104.

Zencir, E. (2004). *Bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme: Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zengin, B., Şen, M.L. ve Taşar, O. (2011). Marmara bölgesinde turizm lisans öğrencilerinin konaklama sektöründe cinsiyete göre kariyer düşünceleriyle ilgili bir araştırma. *SESSION 3B: Turizm ve Mikroekonomi*, 24(23), 217-25.

## EKLER

### EK 1 Yönetici Anket Formu

<p>Değerli Katılımcı;</p> <p>Bu anket formu “Otel İşletmeleri Yiyecek İçecek Bölümlerinde Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” adlı doktora tez çalışması için veri toplama amacıyla hazırlanmış olup, belirtilen bilimsel amaç dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu bakımdan isim belirtmenize gerek yoktur. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıttığı biçimde ve samimi olması araştırmanın amacına ulaşmasında önemli katkı sağlayacaktır. Bu nedenle tüm soruları eksiksiz ve doğru yanıtlamanız önemlidir. Ankete gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız vakit ve değerli katkılarınız için teşekkür ederim.</p> <p>Öğr.Grv. Erdal ÖZER <span style="float: right;">Danışman: Doç.Dr. Osman Nuri ÖZDAĞAN</span></p> <p>E-Mail: eozer@aku.edu.tr</p>						
<b>KİŞİSEL BİLGİ FORMU</b>						
1. Cinsiyetiniz; <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek						
2. Medeni haliniz ; <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli						
3. Yaşınız;						
<input type="checkbox"/> 18-22 <input type="checkbox"/> 23-27 <input type="checkbox"/> 28-32 <input type="checkbox"/> 33-37 <input type="checkbox"/> 38-42 <input type="checkbox"/> 43-ve/veya yukarı						
4. Eğitim düzeyiniz ;						
<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Orta Öğretim (Lise)						
<input type="checkbox"/> Ön Lisans Mezunu <input type="checkbox"/> Lisans Mezunu <input type="checkbox"/> Lisansüstü						
5. Turizm eğitimi aldınız mı? Aldıysanız hangi seviyede?						
<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Kurs <input type="checkbox"/> Almadım						
6. Kaç yıldır yiyecek – içecek sektöründe çalışmaktasınız?						
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri						
7. Bu otelde kaç yıldır çalışıyorsunuz?						
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri						
8. Çalıştığınız Bölümün Adı;						
<input type="checkbox"/> Servis Bölümü (Yiyecek İçecek Servisi) <input type="checkbox"/> Mutfak Bölümü (Yiyecek İçecek Üretimi)						
9. Göreviniz;						
<input type="checkbox"/> Restoran Müdürü(Maitre' de Hotel) <input type="checkbox"/> Restoran Müdür Yrd.(Head Waiter)						
<input type="checkbox"/> Kaptan(şef garson) <input type="checkbox"/> Garson,						
<input type="checkbox"/> Barmen, <input type="checkbox"/> Komi						
<input type="checkbox"/> Su Şefi(Aşçıbaşı yrd.) <input type="checkbox"/> Kısım Şefi ( Soğuk, Sıcak, Pastane vb.)						
<input type="checkbox"/> Kısım Aşçısı <input type="checkbox"/> Aşçı Yardımcısı						
<input type="checkbox"/> Steward						
<b>YÖNETİCİ ANKETİ</b>						
Aşağıda, çalışanların işlerini yaparken kendilerine sağladığımız olanakları düşünerek, ilgili ifadeye size en yakın gelen katılım derecenizi, X işareti koyarak işaretleyiniz.						
<b>YÖNETİCİ OLARAK ÇALIŞANLARA;</b>						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, çalışanlara benden izin almadan müdahale etmesine izin veririm	1	2	3	4	5
2	Çalışanların yetki alanları içerisinde gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde sorumluluğu kendilerine bırakırım	1	2	3	4	5

3	Çalışanların müşterilerle iletişimlerinde kontrolü kendilerine bırakırım	1	2	3	4	5
4	Çalışanların kişisel becerilerini işini yaparken yansıtmalarına fırsat veririm	1	2	3	4	5
5	İşleriyle ilgili yeni denemeler yapma konusunda esneklik tanırım.	1	2	3	4	5
6	Mevcut çalışma konuları haricinde farklı konularda bilgi ve uzmanlık kazanma fırsatı sağlarım	1	2	3	4	5
7	Çalışanlara mevcut işlerinde yeteneklerini zorlayıcı ama kendilerine katkı sağlayacak görevler veririm	1	2	3	4	5
8	İşle ilgili kararlarda çalışanların katılımını sağlarım	1	2	3	4	5
9	Çalışanları müşterilere sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmalarına yönelik fikir geliştirmeleri konusunda teşvik ederim	1	2	3	4	5
10	Kararlar alınırken, ilgili çalışanlarında katıldığı açık bir tartışma ortamını sağlarım	1	2	3	4	5
11	Çalışanları kendilerine güvenmeleri konusunda cesaretlendiririm	1	2	3	4	5
12	İşle ilgili karşılaştıkları problemlerin çözümünde destek veririm	1	2	3	4	5
13	Görevlerini yerine getirirken işleriyle ilgili gereken desteği (teknik ,mesleki vb) veririm	1	2	3	4	5
14	Müşterilerin ya da diğer çalışanların ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamaları konusunda yardımcı olurum	1	2	3	4	5
15	Yaptıkları işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koymaları konusunda çalışanları cesaretlendiririm	1	2	3	4	5
16	Düşündüklerinden daha fazlasını yapabilecekleri konusunda teşvik ederim	1	2	3	4	5
17	İşlerini yerine getirirken, “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlarım	1	2	3	4	5
18	İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkındaki bilgileri paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
19	Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisindeyim	1	2	3	4	5
20	Çalışanların, yönetim ve birbirleriyle arasındaki bilgi paylaşımını teşvik ederim	1	2	3	4	5
21	İş ile ilgili olarak ihtiyaç duydukları tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösteririm	1	2	3	4	5
22	Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabilecekleri kaynaklara erişmelerinde yardımcı olurum	1	2	3	4	5
23	İstedikleri anda benimle iletişime geçme imkanları yoktur.	1	2	3	4	5
24	Çalışanlarla olan iletişimimde “ani”, “çabuk ve/veya gösterişli bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli , sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen	1	2	3	4	5



	gösteririm					
25	Örgütte çalışanların iletişimini güçlendirmek amacıyla hiyerarşik/katı kurallardan uzak dururum	1	2	3	4	5
26	Yerine getirdikleri tüm görevlerde; birlikte aynı işi yaptıklarını, vurgulayarak “bir takım ruhu” içerisinde davranmalarını teşvik ederim	1	2	3	4	5
27	Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve-veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmeleri yönünde çalışanları teşvik ederim	1	2	3	4	5
28	İnsani ilişkilere ve takım çalışmasına önem veririm	1	2	3	4	5
29	İşlerinin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitimleri veririm	1	2	3	4	5
30	Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni bilgi ve beceriler öğrenmeleri için, sürekli olarak teşvik ederim	1	2	3	4	5
31	İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulma noktasında gerekli eğitimlerin verilmesini sağlarım	1	2	3	4	5
32	İşletme içinde ve dışında uzmanlığımı geliştirecek ve yeni bilgiler edinecek faaliyetlere (eğitim programları, seminere katılım vb gibi) katılmalarına izin vermem	1	2	3	4	5
33	Çalışanların işle ilgili olarak gerçekleştirdikleri başarılarının kutlanmasına yönelik aktivitelere önem veririm	1	2	3	4	5
34	Çalışanları işle ilgili olarak gerçekleştirdikleri başarıdan dolayı takdir ederim.	1	2	3	4	5
35	Performansları hakkında bilgi veririm	1	2	3	4	5
36	Çalışanların kontrolü altındaki işlere ilişkin izledikleri süreci analiz ederek gelişmelerini takip ederim					

## EK 2 İşgören Anket Formu

İŞGÖREN DAVRANIŞSAL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ Aşağıda, işinizi yaparken, bağlı bulunduğunuz yöneticinizle işe yönelik olan ilişkinizi düşünerek, ilgili ifadeye size en yakın gelen katılım derecenizi, ilgili kutucuğa X işareti koyarak işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<b><u>BİRLİKTE ÇALIŞTIĞIM YÖNETİCİM;</u></b>						
1	İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister	1	2	3	4	5
2	Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.	1	2	3	4	5
3	Müşterilerle iletişimimde kontrolü bana bırakır	1	2	3	4	5
4	Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.	1	2	3	4	5
5	İşimle ilgili yeni denemeler yapma konusunda esneklik tanır.	1	2	3	4	5
6	Mevcut çalışma konum haricinde farklı konularda bilgi ve uzmanlık kazanma fırsatı verir	1	2	3	4	5
7	Mevcut işimde yeteneklerimi zorlayıcı ama bana katkı sağlayacak görevler verir	1	2	3	4	5
8	İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur	1	2	3	4	5
9	Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim kararlar alınırken, ilgili çalışanlarında katıldığı açık bir tartışma ortamını sağlar.	1	2	3	4	5
11	Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
12	İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir	1	2	3	4	5
13	Görevimi yerine getirirken işimle ilgili gereken desteği (teknik ,mesleki vb) verir	1	2	3	4	5
14	Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada bana yardımcı olur	1	2	3	4	5
15	Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda benicesaretlendirir.	1	2	3	4	5
16	Düşündüğümde daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
17	İşimi yerine getirirken, “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar	1	2	3	4	5
18	İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.	1	2	3	4	5

19	Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisinde	1	2	3	4	5
20	Çalışanların yönetim ve birbirleriyle arasındaki bilgi paylaşımını teşvik eder.	1	2	3	4	5
21	İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterir	1	2	3	4	5
22	Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara erişimimde yardımcı olur	1	2	3	4	5
23	İstediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanım yoktur.	1	2	3	4	5
24	Kendisiyle olan iletişimde “ani”, “çabuk ve/veya gösterişli bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli , sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösterir	1	2	3	4	5
25	Örgütte çalışanların iletişimini güçlendirmek amacıyla hiyerarşik/katı kurallardan uzak durur	1	2	3	4	5
26	Yerine getirdiğimiz tüm görevlerde; birlikte aynı işi yaptığımızı, vurgulayarak <b>“bir takım ruhu”</b> içerisinde davranmamızı teşvik eder	1	2	3	4	5
27	Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve-veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder	1	2	3	4	5
28	İnsani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verir	1	2	3	4	5
29	İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.	1	2	3	4	5
30	Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni bilgi ve beceriler öğrenmem için, sürekli olarak teşvik eder	1	2	3	4	5
31	İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulma noktasında gerekli eğitimler verir	1	2	3	4	5
32	İşletme içinde ve dışında uzmanlığımı geliştirecek ve yeni bilgiler edinecek faaliyetlere (eğitim programları, seminere katılım vb gibi) katılmama izin vermez.	1	2	3	4	5
33	İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.	1	2	3	4	5
34	İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir eder.	1	2	3	4	5
35	Performansım hakkında bilgi verir.	1	2	3	4	5
36	Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi takip eder.	1	2	3	4	5

	<b>PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ</b> Aşağıdaki anket, işinizi yaparken kendinizi nasıl hissettiğinize ilişkin düşüncelerinizi ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen herbir ifadeye ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz					
	<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum</b> <b>2. Katılmıyorum</b> <b>3. Ne katılıyorum Ne De Katılmıyorum</b> <b>4. Katılıyorum</b> <b>5. Tamamen Katılıyorum</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
37	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
38	İşimle ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.	1	2	3	4	5
39	Yaptığım iş benim için anlamsızdır.	1	2	3	4	5
40	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim	1	2	3	4	5
41	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim	1	2	3	4	5
42	İşim için gerekli olan becerilere sahibim	1	2	3	4	5
43	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe/özgürlüğe sahibim.	1	2	3	4	5
44	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim veririm	1	2	3	4	5
45	İşimi özgür ve bağımsız olarak yapmada önemli ölçüde fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
46	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
47	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim	1	2	3	4	5
48	Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye-tesire sahibim.	1	2	3	4	5

	<b>İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ</b> Aşağıdaki anket, işinizi yaparken kendi iş performansınıza yönelik kişisel düşüncelerinizi ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen herbir ifadeye ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz <b>1. Kesinlikle Katılmıyorum</b> <b>2. Katılmıyorum</b> <b>3. Ne katılıyorum Ne De Katılmıyorum</b> <b>4. Katılıyorum</b> <b>5. Tamamen Katılıyorum</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
49	İşimin gerektirdiği amaçları yerine getiririm.	1	2	3	4	5
50	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	1	2	3	4	5
51	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
52	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
53	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim	1	2	3	4	5
54	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim	1	2	3	4	5
55	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalikle üstesinden gelirim	1	2	3	4	5
56	Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim	1	2	3	4	5
57	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım	1	2	3	4	5
58	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum	1	2	3	4	5
59	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum	1	2	3	4	5
60	İş tanımında yer almasa bile, bölümünde yeni işe başlayan birine işlerinde yardımcı olurum	1	2	3	4	5
61	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşmıca kadar onlara yardımcı olurum	1	2	3	4	5
62	Bölüm/postamdan sorumlu şefimin işlerinde ona yardımcı olurum	1	2	3	4	5
63	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölüm sorumlu şefine/yöneticisine sunarım	1	2	3	4	5
64	Bölümüm için gerekli olmasa da otel içerisinde bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum	1	2	3	4	5
65	Sabahları ve öğle aralarından sonra ise vaktinde gelirim	1	2	3	4	5
66	Hak ettiğimden fazla izin kullanma eğiliminde değilim	1	2	3	4	5

67	Mesai saatleri sonuna kadar yüksek performansla çalışırım	1	2	3	4	5
68	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm	1	2	3	4	5
69	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım	1	2	3	4	5
70	İş dışında gereksiz konuşmalarla/iletişimle uzun zaman harcamam	1	2	3	4	5
71	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem	1	2	3	4	5
<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ</b>						
72	Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	1	2	3	4	5
73	Aktif olarak yeni bir iş arayışı içindeyim	1	2	3	4	5
74	Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Erdal ÖZER  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kütahya, 01.01.1971

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### BİLİMSEL FAALİYETLERİ

Bildiriler  
Uluslararası : Özer, E ve Yılmaz, H. (2017). Turizm ve Otel İşletmeciliği Önlisans Programı Öğrencilerinin Genel Staj Sorularının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. V. Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, Sözlü Bildiri

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl : T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1992-2001  
Dumlupınar Üniversitesi, 2001-2002  
Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2002-devam

### İLETİŞİM

E-posta Adresi : eozer@aku.edu.tr  
Telefon : 0 533 543 48 92  
Tarih :06.03.2018