

**OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİ GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI:
ANTALYA' DA BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**EMPLOYEE EMPOWERMENT PRACTICES IN HOTEL BUSINESSES:
A RESEARCH IN FIVE STAR HOSPITALITY BUSINESSES IN ANTALYA**

Arş. Gör. Yasemin TEKİN¹

Doç. Dr. Can Deniz KÖKSAL²

ÖZET

Konaklama endüstrisinde, müşteri gereksinimleri ya da problemleri ile anında ilgilenmek için yöneticilerin müşteriler için bu sorunlarla ilgilenmesini beklemekten ziyade, çalışanların güçlendirilmesi yolu ile bu sorunların çözülmesi müşteri memnuniyeti için uygun bir yol olabilir. Bu güçlendirme için önkoşul, yönetim ve yönetsel desteğin parçası olan uygun bir tutumdur. Yönetim, genel kontrolü ve nihai gücü kaybetmeksizin bir örgütte güçlendirme kültürü geliştirecek taahhütte bulunmalı ve destekleyici bir ortam yaratmalıdır. Bu çalışmanın amacı, psikolojik güçlendirmeye ait bileşenlerin çalışanlar tarafından algılanmasında liderlik davranışlarının, katılımcı örgütsel kültürün ve çalışanlar üzerindeki yönetsel güvenin güçlendirmenin belirleyici bir fonksiyonu olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu çalışma ile güçlendirmenin her bir bileşeninin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup olmadığının da araştırılması amaçlanmıştır. Antalya'da konaklama endüstrisinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre destekleyici liderlik, psikolojik güçlendirme yapılarına bağlantılı önemli belirleyiciler olarak bilinen yönetsel güven ve örgüt kültürü üzerinde doğrudan ve pozitif etkiye sahiptir. Çalışmada ayrıca, güçlendirmenin dört yapısı içerisinde sadece özerkliğin iş memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve iş memnuniyetinin de örgütsel bağlılık ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Personeli Güçlendirme, Turizm, Otel İşletmesi, Antalya.

¹ Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi, Turizmİşletmeciliği Bölümü, E-Posta : yasemintekin@akdeniz.edu.tr

² Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı,
E- Posta: candeniz@akdeniz.edu.tr

ABSTRACT

In the hospitality industry, empowering employees to handle customers' needs or problems immediately, rather than requiring them to wait for managers to take action caring for customers, may be an appropriate way to satisfy customers. The prerequisite for this empowerment is an appropriate attitude on the part of management and managerial support. Management should make the commitment to empowerment and create a supportive environment that will develop an empowering culture in an organization without losing the general control or final power. The objectives of this study are to examine the employees' perceptions on the components of psychological empowerment whether leadership behaviors, participatory organizational culture and managerial trust on employees have a determinative function as the antecedents of empowerment. With this study, it is also aimed that, whether the each components of empowerment has an influence on job satisfaction and organizational commitment. As the results of the study which was conducted in Antalya in hospitality industry, supportive leadership has a positive and direct effect on managerial trust and organizational culture which are known as the important antecedents linked to psychological empowerment constructs. It is also found that, only self-determination among four constructs of empowering has a significant effect on job satisfaction and job satisfaction is positively associated with organizational commitment.

Key Words: Employee Empowerment, Tourism, Hotel Business, Antalya.

GİRİŞ

Yüksek müşteri beklentileri, artan küreselleşme hareketleri ve giderek karmaşık bir hal alan teknolojinin etkisinde olan günümüz işletmelerinin çalışanlarından beklentileri gün geçtikçe artış göstermektedir. Giderek azalan geleneksel emir-komuta hiyerarşisi gözlenmekle birlikte bu ortamda çalışanlar inisiyatif almayı öğrenmeli, yaratıcı olmalı, sorumluluk almayı kabullenmelidirler ve güçlendirilmeye ihtiyaçları vardır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37).

Bir yönetim kararı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşulları ifade eder (Koçel, 2005).

Beardwell ve Holden çeşitli örgütsel veya bireysel faydaların güçlendirme yoluyla elde edildiğini tanımlarlar. Güçlendirilmiş çalışanlar artan iş memnuniyeti aracılığıyla yüksek düzeyde bağlılık sergilerler, sahiplik, kendine güven, yeni bilgi ve yetenekler kazanma ve takım çalışmasında artış görülür (Pizam, 2007).

Esas itibarıyla güçlendirme personele hizmet sunulan misafirlerle ilişkilerinde daha fazla otorite kullanma, değerlendirme yapma ve özerklik imkanı tanır. Güçlendirme, personele misafirlere hizmet sunmak için "kuralları yıkma" hakkı verir (Nickson, 2007). Güçlendirme kavramı rekabetçi faydaları başarma arzusuna bağlıdır, verimliliği artırır ve kalite akımları sayesinde misafir ilişkilerini geliştirme temeline dayanmaktadır (Dewald ve Sutton, 2000: 58).

Güçlendirme, geleneksel hiyerarşik yapıyı kırmaktadır. Hizmet sektörü açısından bakıldığında güçlendirme, müşteriye hizmet sunmak için karar alma otoritesini personele vermek olarak tanımlanabilir (Chiang ve Jang, 2008: 42). Güçlendirme, kişisel bir olgu olarak bireylerin faaliyetleri hakkında sorumluluk almalarıdır (Erstad, 1997: 325).

Personeli güçlendirme uygulamalarının hizmet sektörü açısından var olan bu öneminden yola çıkarak turizm sektörü içinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamalarını ortaya koyan bu çalışmanın ilk bölümünde yapılan literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler aracılığıyla personeli güçlendirme kavramı, güçlendirme yaklaşımları, güçlendirmeye etki eden faktörler, güçlendirme uygulamalarının çalışanlar ve işletme üzerindeki etkileri üzerine açıklamalar yapılmış ve turizm işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamalarına yer verilmiştir. İkinci bölümde, araştırmanın amacı ve yöntemi ortaya koyularak Antalya' nın Lara ve Kundu bölgelerinde yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Son bölümde ise araştırmadan elde edilen sonuçlar açıklanarak önerilerde bulunulmuştur.

GÜÇLENDİRME KAVRAMI ve GÜÇLENDİRMEDE KLASİK YAKLAŞIMLAR

Güçlendirme, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru gidişin hızlandığı bu dönemde esnek uzmanlaşma, yalın üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda "post-fordizm" olarak tek kavram altında toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların sıkça vurguladıkları örgüt yapısındaki kademe sayısının ve bürokrasinin azaltılması, hiyerarşinin ve merkezci yönetimin sona erdirilmesi gibi gelişmeler sayesinde proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendirmiş ayrıca kalite hareketinin temelleri 1950'lerin sonunda Japon şirketleri tarafından atılırken, kaliteye olan ilgi 1980'lerde zirveye ulaşmış ve bu gelişme güçlendirmeye yönelik güçlü bir mesaj olarak görülmüştür. Toplam kalite yönetimine göre sürekli iyileştirme işletmedeki herkes tarafından gerçekleştirilmekte ve işletmenin en alt kademesinde sorunu tanımlamanın ve çözmenin yöntemlerini sunmaktadır. Sonuçta, daha önceleri üst düzey yöneticilerin elinde tuttıkları fonksiyonların devredilmesiyle işgörenlerin güçlendirilmesi sağlanmakta ve böylece katılım kurumsallaştırılmış olmaktadır (Çöl, 2004: www.isgucdergi.org).

Conger ve Kanungo tarafından çalışanlara kaynakları temin etme ve örgüt üyeleri arasında öz- yeterlilik duygularını artırma süreci (Conger ve Kanungo, 1988: 473- 474) olarak tanımlanmakla birlikte güçlendirme,

çalışanlara “güç” vermeyi ifade etmektedir. Bir bakıma güçlendirme, başlıca güç türleri olarak bilinen pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve karizmatik güç bakımından çalışanları kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir. Bu açıdan ele alındığında daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması; eğitim, geliştirme ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi; başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanının verilmesi ve nihayet kendine güvenin ve motivasyonun artırılması ile güçlendirmeyi gerçekleştirme imkanı doğacaktır (Koçel, 2005).

Güçlendirme, aynı zamanda çalışanların işletme vizyonunu başarmalarını sağlamak adına transformasyonel liderliğin önemli bir parçasıdır. Güçlendirme, bireylere ve takımlara işin nasıl yapılacağı konusunda karar vermelerini sağlayacak otorite dağılımı yapmaktır. İnsanlara işin nasıl yapılacağını ayrıntılarıyla anlatmaktan çok onlardan stratejileri gerçekleştirmek veya amaçları başarmak için en iyi yola karar vermelerini istemektir. Sorunlara çözüm önerileri getirmeleri için astları cesaretlendirmek ve amirlerinin istediği şekilde çözümlenmeler de sorunları kendi kendilerine çözmeleri için astların sorumluluk üstlenmelerini desteklemektir. İşin yapılışı üzerindeki bürokratik engelleri azaltmaktır ve astlara sorumlu oldukları görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olan kaynakları temin etmektir (Yukl, 2002).

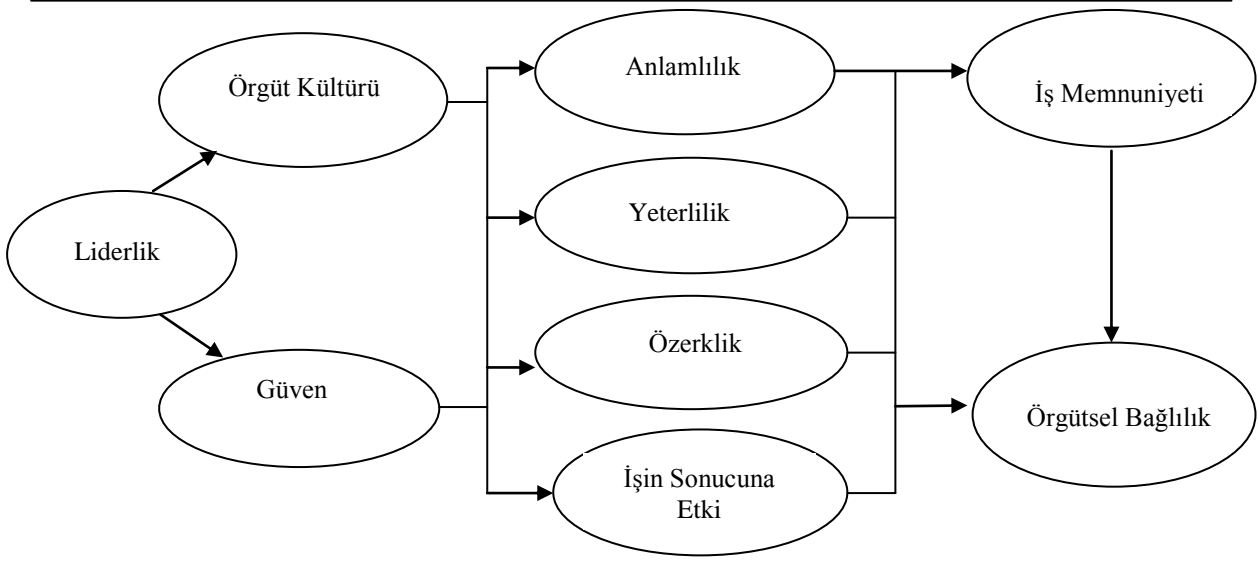
Literatür incelendiğinde güçlendirme alanında birbirini tamamlayan iki yaklaşımın varlığı gözlemlenir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi daha makro yapıdadır ve sosyal-yapısal (sosyal-bağlamsal) koşullara odaklanır ve işyerinde güçlendirmeyi kolaylaştırır. İkinci yaklaşım ise daha mikro yapıdadır ve işteki psikolojik tecrübeye odaklanır ve her bir yaklaşım personel güçlendirme teorisinin gelişiminde önemli role sahiptir. Sosyal-yapısal bakış açısının temeli, gücün amirler ve astlar arasında paylaşılmasıdır. Bu bakış açısına göre örgüt yapısı içinde astlar kendilerine fırsat, bilgi, destek ve kaynak sunulduğu takdirde güçlendirilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde güçlendirme uygulamaları kapsamında işletmeler personel ile güç, bilgi ve ödül paylaşımı açısından örgütsel politikaları, prosedürleri, uygulamaları ve yapılarını değiştirebilirler. Psikolojik açıdan güçlendirme ise gücün her alanda personel ile paylaşılmasını içeren yönetsel uygulamalardan çok personelin işini nasıl algıladığı konusu üzerine odaklanır. Bu güçlendirme türü çalışanların örgütteki rollerine ilişkin kişisel kanılarını içermektedir (Spreitzer, 2007).

Başarılı bir güçlendirme, işgörenin kendisini etkin hissetmesine, sonuçlara karar verebilmesine, iş hayatının mutlak görünüşü üzerinde kontrol derecesine sahip olmasına, kontrolün sınırları olarak tam bir eğitimin sağlanmasına, destekleyici yönetim uygulamalarına, yönetimin sorumluluk bırakmaya istekli olmasına ve hataları destekleyen bir örgüt kültürüne bağlıdır (Pizam, 2007).

Personeli Güçlendirme Uygulamalarına Etki Eden Faktörler

Güçlendirme literatüründe liderin çalışanlarıyla arasındaki dinamik ilişkisi oldukça önemli bir unsur olarak vurgulanmaktadır. Lider, ortak bir amaç oluşturmaktan sorumludur ve ayrıca sürekli olarak destekleyicilerinin güçlendirilmiş olduklarına dair hislerini izlemelidir (Greasley, vd., 2005: 357). Güçlendirme üzerinde etkili olan en önemli unsur, yöneticilerin liderlik davranışıdır. Liderlik, güçlendirmeyi besler ve destekleyici liderlik rolü bu anlamda özellikle etkilidir. Destekleyici liderlik, yöneticinin personele güvendiği, personel ile iletişimde olduğu, bilgiyi paylaştığı, aldıkları kararlarda ve uygulamalarında personeli desteklediği ve yüreklendirdiği bir liderlik davranışıdır. Personel eğer kendisine güvenildiğini hissederse güçlendirilmeye daha istekli olacaktır. Örgüt kültürü de personel güçlendirmeyi etkileyen bir başka önemli faktördür. Katılamalı bir örgüt kültürüne sahip bir otel işletmesinde yönetim kararlara katılmada esneklik ve özerkliğe ağırlık veriyorsa bu türde bir kültür personel güçlendirme uygulamalarını kolaylaştıracaktır. Karar alma süreçlerine dahil edildiğinde, kendileriyle bilgi paylaşıldığında ve daha fazla sorumluluk üstlendiklerinde personelin iş memnuniyetleri ve örgütsel bağlılıkları daha da artacaktır (Chiang ve Jang, 2008: 43- 45). Güçlendirme ve net bir vizyon sahibi olmak gibi transformasyonel liderlik davranışları çoğu zaman işgörenin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık duygusuna katkıda bulunur (Lok ve Crawford, 2004: 324, Lee, vd., 2006: 252) ve güçlendirmeye etki eden tüm bu faktörler Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Psikolojik Güçlendirmenin Kavramsal Bir Modeli



Kaynak: Chiang, C., Jang S. (2008). "The Antecedents And Consequences of Psychological Empowerment: The Case Study of Taiwan' s Hotel Companies", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No. 1: 46.

Psikolojik güçlendirme kavramı Spreitzer tarafından motivasyonel yapı olarak Şekil 1' de görüldüğü gibi anlamlılık, yeterlilik, özerklik (kendi kendini yönetme) ve etki şeklinde dört boyutta tanımlanmıştır (Spreitzer, 1995: 1444). Anlamlılık (meaning), personelin bireysel idealleri ve standartları doğrultusunda iş amacı ve hedeflerinin değerini ifade etmektedir. İş rolünün gerekleri ile inançlar, değerler ve davranışlar arasındaki uyumu içermektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Başka bir ifadeyle anlamlılık, işgörenin verilen görevi önemsemesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Yeterlilik (competence), bireyin görevlerini yetenekleri ile yerine getirebileceğine olan inancıdır. Özerklik (self- determination), bireyin iş yöntemleri, temposu ve girişimi hakkında karar verebilmesi gibi iş faaliyetlerini başlatma ve düzenleme konusunda seçme ve uygulama şansının olması (Spreitzer, 1995: 1443), işle ilgili karar alma aşamalarında, iş davranışlarını değiştirme ve düzenleme aşamalarında işgörenin otonomiye tek elde toplamasıdır (Umashankar ve Kulkarni, 2002: 45). Etki (impact), stratejik, yönetimsel ve operasyonel iş çıktıları üzerinde bireyin bıraktığı etkinin derecesidir (Spreitzer, 1995: 1443- 1444).

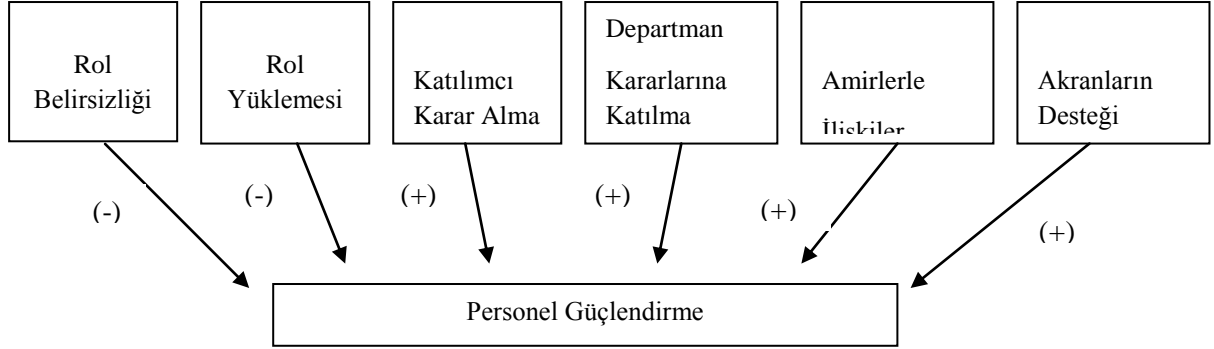
Psikolojik güçlendirme alanında yürütülen çalışmaların pek çoğunda da bu dört temel boyut ele alınmıştır. Yapılan çalışmalarda anlamlılık, yüksek bağlılık ve enerji yoğunlaşması; yeterlilik, zorlayıcı durumlarda çaba ve devamlılık, mücadele etme, yüksek amaç beklentileri ve yüksek performans; özerklik, öğrenme, faaliyetlere olan ilgi, sıkıntılı durumlarda direnç ile sonuçlanırken; etki, güç durumlarda geri çekilmeme ve yüksek performans ile ilişkilendirilmiştir (Spreitzer, 1995: 1448).

Whetten ve Cameron (1995), Spreitzer' in araştırmasından güçlendirme alanında yapılan en iyi ampirik çalışma olarak söz etmekle birlikte personelin kendisinden emin olmasına ortam sağlaması ve tüm personele adil ve eşit bir şekilde davranılmasına yol açması nedeniyle Spreitzer' in modeline beşinci boyut olarak "güven" kavramını önermişlerdir (Salazar vd., 2006: 4).

Personelin kendi kendine karar verebilmesi veya karar alma süreçlerine dahil edilmesi ile güçlendirme arasında olumlu bir ilişki görülürken rol karmaşası ve rol yüklemesi çalışanların güçlendirme algılarını azaltmakta, olumsuz etkilemektedir (Wallach ve Mueller, 2006: 104).

Örgüt içinde daha fazla bilginin, daha fazla kişi ile ve daha fazla düzeyde paylaşılması da güçlendirmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Bilgi paylaşımı açısından değerlendirildiğinde işletme vizyon ve misyonu personel ile mutlaka paylaşılmalıdır (Spreitzer, 1995: 1447). Net bir işletme vizyonu oluşturmak, örgütsel amaçları netleştirmek ve bu yolda bireylerin görevlerini tanımlamak personelin güçlendirilmesini kolaylaştıracaktır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 39). Personeli güçlendirme alanında olumlu ve olumsuz etki yapan iş boyutları Şekil 2' deki gibi gösterilebilir. Rol belirsizliği ve rol yüklemesi ile güçlendirme arasında olumsuz etkileşimler görülürken; katılımcı karar alma, departman kararlarına katılma, amirlerle ilişkiler ve akranların desteği ile güçlendirme arasında olumlu ilişkiler gözlenmektedir.

Şekil 2. Personel Güçlendirme Üzerine İş Boyutlarının Etkilerine İlişkin Model Tasarısı



Kaynak: 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*, Vol.30, Issue 1: 99.

Nixon (1994) ise personel güçlendirme uygulamalarının organizasyonun içsel ve dışsal faktörleriyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Dış faktörler yüksek rekabet, işgücü niteliğindeki değişiklikler ve yüksek müşteri beklentilerinden oluşurken iç faktörler personel devamlılığı, motivasyonu ve gelişimi ile ilişkilendirilmektedir (Erstad, 1997: 325).

Güçlendirmeye zemin hazırlayan eğitim faaliyetleri, performans dayalı ödül sistemleri ve müşteriye yönelik örgüt kültürü de oldukça önemli faktörlerdir. Eğitim, personelin yükseltilmiş otoritesi ve sorumluluğunu etkili bir şekilde kullanmasını ve müşteri memnuniyetini sağlamada doğru ve düşük maliyetli kararlar almasını sağlarken performans dayalı ödül sistemi personel yetkililiğini pekiştiren ve personelin karar alma süreçlerine katılımını sağlamada ve sorumluluk almaları hususunda personeli cesaretlendiren etkili bir yöntemdir. Müşteriye yönelik kültür ise hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini sağlamak adına personel davranışlarını etkileyen ve personele karar alma süreçlerinde rehberlik eden örgütün paylaşılan inançlar, değerler, normlar ve davranışlar sistemidir (Klidas vd., 2007: 74- 75).

Güçlendirilmiş Personelin Genel Özellikleri ve Güçlendirme Uygulamalarının Sonuçları

Güçlendirilmiş personel kişisel güce ve bu gücü özgürce kullanabilme yetkisine, kişisel etkinliğe, özgür iradeye sahiptir ve sahip olduğu bu güç ile farklılık yaratacağını bilir. Seçim yapma ve bu seçimi uygulama hakkı vardır. Güçlendirme, personele iktidar ve karar verme rahatlığı yanında özerklik, yetki kullanma ve kontrol etme imkanı sağlar (Lashley, 2002).

Quinn ve Spreitzer' in yaptığı araştırmaların sonuçlarına göre güçlendirilmiş personel özgür iradeye sahiptir, işini nasıl yapacağına karar verme konusunda özgürdür, çok az yönetilir, yaptığı işin önemini hisseder ve işini dikkate alır, işini iyi yapma konusundaki yeteneğine güvenir ve yeterliliğini bilir, işi üzerinde etkilidir ve diğer kişiler güçlendirilen bu personeli dikkate alır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41).

Güçlendirme, tam vaktinde karar alıp uygulamalarına imkan sunduğu için hizmet sağlayıcı personelin özsaygı ve örgütsel bağlılıklarını artırır. Yüksek düzeyde güçlendirilen çalışanlarda yüksek düzeyde iş memnuniyeti ve düşük düzeyde iş ile bağlantılı gerginlik gözlenmektedir (Lee, vd., 2006: 254).

Güçlendirilmiş çalışanlar müşteri isteklerine mümkün olduğunca çabuk ve etkili bir biçimde cevap verirler. Bateson (1995), güçlendirmenin çalışanları daha fazla müşteri odaklı, hevesli ve sorumluluk duygusunda olan bireyler haline getirdiğini öne sürmüştür. Diğer araştırmacılar da organizasyonların çalışanlarını bilgi ve işletme performansına dayalı ödüllerle güçlendirebileceklerini ve işletme misyonunu başarmak için bağımsız karar alma otoritesini çalışanlara vermelerinin faydalı olacağını ileri sürmüşlerdir (Lee, vd., 2006: 253).

Bunlara ek olarak güçlendirilmiş personelin kendisini iyi tanınması, sürekli kendisini geliştirme arzusuna sahip olması, değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi, özgüveninin yüksek olması, karşıdakini dinleme ve geribildirim yapabilme yeteneğine sahip olması, faaliyet yönelimli olması da gerekmektedir (Doğan, 2003).

Hizmet yoğun sektörden oluşan bir grupta yaklaşık olarak 1.000 personel üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre düşük düzeyde güçlendirilmiş personel ise kendisini beğenilmeyen, önemsenmeyen, bilgilendirilmeyen ve otokratik bir yönetici tarafından müşteriler önünde yanlışları düzeltildiğinde aşağılanmış birey olarak hissetmektedir (Timmerman ve Lytle, 2007: 275).

Yönetim felsefesi, inanç ve değerleri, bütçe ve kaynak dağılımı, personel bulma ve seçme uygulamaları, yetki devri, personel eğitim ve geliştirme uygulamaları, bilgi yönetimi uygulamaları, ödül ve teşvik sistemleri, bilgi teknolojisi, iletişim teknolojisi, organizasyon yapısı ve işlerin tasarım tarzı, fiziksel çalışma ortamı gibi başlıca faktörler bir organizasyon içinde çalışan bir kişinin gücünü etkilemektedir (Koçel, 2005).

Güçlendirme uygulamaları ile personele müşteriye hizmet sunumlarında kendi kendilerine karar alma alanında serbestlik tanımak onların iş memnuniyetlerinin artmasına, hizmet sunmada daha hevesli olmalarına, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmelerine ve böylece müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu artışlara (Hartline ve Ferrell, 1996: 56) ayrıca artan örgütsel bağlılığa ve verimliliğe (Salazar vd., 2006: 4) olumlu etki edecektir. İşletme içinde çok fazla sayıda personel tamamen güçlendirildiğinde sunulan hizmette oluşabilecek hatalar azalacaktır. Bunun yanında güçlendirilmiş personel kendisini işinde mutlu hissetmeye ve görevinin gereğini geniş çapta yerine getirmeye eğilimli olacaktır (Chiang ve Jang, 2008: 41). Güçlendirilmiş personel verimlilik ve etkinliğinin yüksek olduğu olumlu iş performansı sergileyecektir ve güçlendirme iş ortamında daha fazla yenilik ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkilidir (Spreitzer, 2007).

Güçlendirmenin, güçlü iş bağıllığı, görevin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmede daha çok inisiyatif alma, engellerin oluşturduğu koşullar ve geçici terslik durumlarında daha çok sebat gösterme, daha fazla yenilik ve bilgi, işin nihai başarısı hakkında daha güçlü iyimserlik, yüksek iş memnuniyeti, güçlü örgütsel bağlılık ve daha az işgücü devri gibi olumlu etkileri olmakla birlikte personel seçimi ve eğitiminin yüksek maliyeti, yetenekli personelin işgücü maliyetlerinin daha yüksek olması, tutarsız hizmet kalitesi, pahalı hediye dağıtımları ve bazı personel tarafından alınan kötü kararlar, eşit olmayan muameleler sonucunda müşterilerde oluşan adaletsizlik duyguları, personel beklentilerinin üst yönetimin kendilerine vermeye istekli olduklarından fazla olmasından kaynaklanan çatışma gibi bazı muhtemel zarar ve riskleri de bulunmaktadır. Güçlendirme, problemlerin hızlı çözümü ve daha iyi müşteri hizmeti sunarken personelin hedefler ve öncelikler üzerinde ortak fikirde olmadıkları anlarda grup performansını düşürebilir (Yukl, 2002).

Güçlendirmenin öncelikli sonuçlarından bir tanesi kendilerine verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmek için karar verme konusunda yükselen personel gelişimi olmakla birlikte bunun yanı sıra personelin iş

memnuniyetleri ve kararlara katılma davranışında artış ve görev özerkliği de gözlenmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996: 56).

Güçlendirme uygulamaları ile ayrıca misafirler ile personel arasındaki sözde sosyal mesafede azalma (böylece hizmet bayağı görülmeyecektir), artan kalite ve müşteri memnuniyeti, yüksek motivasyon, stratejik planlama, misafir dilek ve şikayetleriyle meşgul olmak adına yöneticilerin daha fazla zamanlarının olması, personelin fikirleri sayesinde oluşan maliyet tasarrufu ve ilerlemeler, ağızdan ağıza reklam gibi çeşitli faydalar da elde edilmektedir (Nickson, 2007).

Personel güçlendirme aracılığıyla otoritenin yöneticiler ve astları arasında paylaşılması nedeniyle örgütsel tablo daha düz bir hal alacaktır (Brymer, 1991: 59). Yöneticiler, personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır (Doğan, 2006: 175). Güçlendirme, personele sorumluluk duygusu aşılarken, onlarda yeni olanlara karşı bir merak uyandırır ve onları motive eder (Dewald ve Sutton, 2000: 59). Güçlendirilen personel motivasyon, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık duygusu yanı sıra kendisini örgütsel amaçları başarmak için sürece daha fazla dahil edilmiş hisseder (Greasley, vd., 2005: 358).

Güçlendirme, yöneticilerin hizmet sunumundaki pek çok durum üzerindeki kontrollerinden vazgeçmeleri (Hartline ve Ferrell, 1996: 56) ve kontrollerinin bir kısmını astlarına bırakmaları demektir, fakat güçlendirme uygulamaları çalışanların çok fazla hata yapacakları düşüncesiyle yöneticileri rahatsız etmektedir (Sternberg, 1992: 70). Güçlendirme uygulamalarının yukarıda belirtilmiş faydaları olmakla birlikte bu uygulamalar her örgütte aynı olumlu etkiyi bırakmayabilir. Güçlendirmenin faydalarını görebilmek için öncelikle işletme yöneticilerinin güçlendirme kavramını ve uygulamalarını iyi bilmeleri, astlarına yetki vermeye ve onları karar alma süreçlerine dahil etmeye istekli olmaları gerekmektedir.

Personeli güçlendirme faaliyetleri sonucunda söz konusu bu olumlu sonuçlarını elde edebilmek için yöneticilere bu alanda yol gösterebilecek ilkeler şu şekilde özetlenebilir;

- Amaçları netleştirmeli ve işin bu amaçları nasıl desteklediğini açıklamalı,
- Personeli onları etkileyen kararları alma aşamasında sürece dahil etmeli,
- Önemli faaliyetler için sorumluluk ve otorite dağıtmalı,
- Motivasyon ve yetenekler konusunda bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalı,
- Bilgiye erişimi sağlamalı,
- Yeni sorumlulukları yerine getirmek için gerekli olan kaynakları temin etmeli,
- Değişim yönetimi sistemleri güçlendirme ile uyumlu olmalı,
- Bürokratik baskıları ve gereksiz kontrolleri uzaklaştırmalı,
- İnsanlara olan güven ifade edilmeli,
- Talep edildiğinde tavsiye verilmeli ve koçluk temin edilmeli,
- Sorun çözme ve inisiyatif kullanma cesaretlendirilmeli ve desteklenmeli,
- Önemli katkıları ve başarıları görmeli ve itibar etmeli,
- Ödüllerin yeni sorumluluklarla orantılı olduğunu temin etmeli ve
- Gücün etik kullanımı için sorumluluğu sağlamalıdır (Yukl, 2002).

Turizm İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları

Güçlendirme, hizmet sağlayıcıların işlerinin doğası gereği ağırlama endüstrisi için oldukça önemlidir. Müşterileri istek ve beklentilerine hızlı cevap verebilme ve yüksek müşteri memnuniyeti gibi yüksek hizmet standartlarını karşılamak adına çalışanların fazla sorumluluk almaları, daha özerk olmaları, örgütsel verimliliği artırmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak için personeli güçlendirme en iyi uygulamalardan biri olabilir (Chiang ve Jang, 2008: 41).

Personelin güçlendirilmesi hizmet sektöründe uygulanan bir yöntem olmamakla birlikte aslında neredeyse kaçınılmazdır çünkü bu sektör işletmelerinde çalışan personel müşteri ihtiyaçlarını etkili şekilde karşılamak için esnekliğe ihtiyaç duymaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 215).

Turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde güçlendirme, ön cephe çalışanları olarak nitelendirilen müşteriyle birebir iletişim halinde olan personele hizmet kalitesini kontrol etmesi, artırması ve hizmeti boyunca müşteri memnuniyetini sağlaması için karar verme otoritesini ve sorumluluğunu devretmektir (Klidas vd., 2007: 72, Dewald ve Sutton, 2000: 59).

Personel güçlendirme yaklaşımı müşteri tatmininde son derece önemlidir. Dolayısıyla, hizmet işletmeleri için personel güçlendirme üretim hattı işletmelerinden çok daha önemli olmaktadır. Hizmet işletmeleri çalışanlarında personel güçlendirmenin kazançları ise açıktır; hizmet sunan işletmelerde müşteriler hızlı cevap almak istemektedirler. Güçlendirilmiş personel müşteriye anında cevap vermek, yaratıcılığını kullanarak anında kurallar koymak ve memnuniyetsiz müşteriye tatmin durumundadır. Güçlendirilen personel müşterileri ile ilgilenirken daha sıcak ve samimi, daha istekli ve hevesli olacaktır. Müşterinin hizmetin kalitesine ilişkin hisleri ile ilgili olarak yapılan uzun araştırmalar, müşterinin çalışanda nezaket, empati ve isteklerine cevap verebilme özellikleri aradığını ortaya koymuştur. Müşteriler, çalışanlardan açık bir şekilde ihtiyaçları ile ilgilenilmesini istemektedirler. Personel güçlendirme, bunu gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır. Çalışanlar, yöneticilerinin kendi ihtiyaçları ile meşgul olduğuna, ilgilenildiklerine inandıklarında, müşteriye daha iyi bir hizmet vermektedirler. Özellikle müşteri ile ilk temas halinde bulunan çalışanlar, personel güçlendirme ile müşteri isteklerini karşılarken, kendi fikirlerini uygulamaya istekli ve buna hazırdırlar (Doğan, 2006: 176- 177).

Otel işletmeleri yöneticileri personeli güçlendirme çalışmaları kapsamında personel eğitimine önem vermeli ve onları misafir dilek ve şikayetleriyle hızlı bir şekilde, profesyonelce ve nazıkçe başa çıkmaları için güçlendirmelidir. Böylece misafire sunulan hizmet kalitesi ve misafir memnuniyeti artacak, personel için daha iyi bir çalışma ortamı sağlanacak ve yöneticilere yönetim görevleriyle ilgili konulara odaklanmaları için daha fazla zaman kalacaktır (Brymer, 1991: 58). Başarılı bir güçlendirilmiş organizasyon ortamını sağlamanın kilit noktaları, büyük çaplı eğitimler, personeli cesaretlendirme ve yönetim desteğini etkin olarak sağlamaktır (Dewald ve Sutton, 2000: 60).

Ağırlama hizmet sektöründe güçlendirme örnekleri çoğunlukla müşteriyle yüz yüze olunan durumlarda görülür. Resepsiyon personeli oda fiyatında indirim yapmaya izinlidir ya da misafir odasını daha iyi bir oda ile ücret almadan değiştirebilir. Restoran personeli de müşteri şikayetinin olması durumunda faturasında indirim yapmaya karar verme otoritesine sahiptir. Örneğin Ritz- Carlton çalışanları memnun olmayan bir müşteriye memnun etmek adına kullanacakları parayı ne zaman ve ne şekilde harcayacaklarına karar verme konusunda güçlendirilmişlerdir (Lashley ve McGoldrick, 1994: 27). Ritz- Carlton otel işletmesinde bir Bellhop ya da Doorman misafir sorununu çözümlmek için \$2.000 harcama yetkisine sahiptir (Jarrar ve Zairi, 2002: 268). Marriott otel işletmeleri güçlendirme alanında hizmet işletmeleri içinde lider olan işletmelerdir. J.W. Marriott, "mutlu müşteriler" elde etmek için "mutlu çalışanlar"a sahip olmak gerektiğini dile getirirken mutlu müşteriler ve mutlu çalışanları Toplam Kalite Yönetimi ve Personel Güçlendirme ile ilişkilendirmektedir (Lashley ve McGoldrick, 1994: 27). Glasgow Marriott oteli çalışanları üzerine yapılan bir araştırmaya göre çalışanların güçlendirilmeleri ile memnuniyetlerinin ilişkili olduğu oldukça açıktır. Katılımcıların %71' inin kararları kendilerinin aldıklarını ve %67' sinin bireysel sorumluluk aldıklarını belirtmesi bu memnuniyetin göstergeleridir. Ayrıca işgörenler güçlendirme ile elde ettikleri kişisel yararları %69 oranla iş memnuniyeti, %65 oranla iyileştirilmiş müşteri memnuniyeti, %63 oranla daha hızlı karar alma ve %53 oranla kişisel gelişim şeklinde tanımlamışlardır (Pizam, 2007). Maxwell (1997) tarafından yapılan bu araştırmanın olumsuz sonuçlarına göre ise otel personeli güçlendirmenin iletişim güçlüklerini karışık iş uygulamaları, personel üzerinde yüksek düzeyde baskı ve personel arasındaki düşük rekabet olarak belirtmişlerdir (Erstad, 1997: 331).

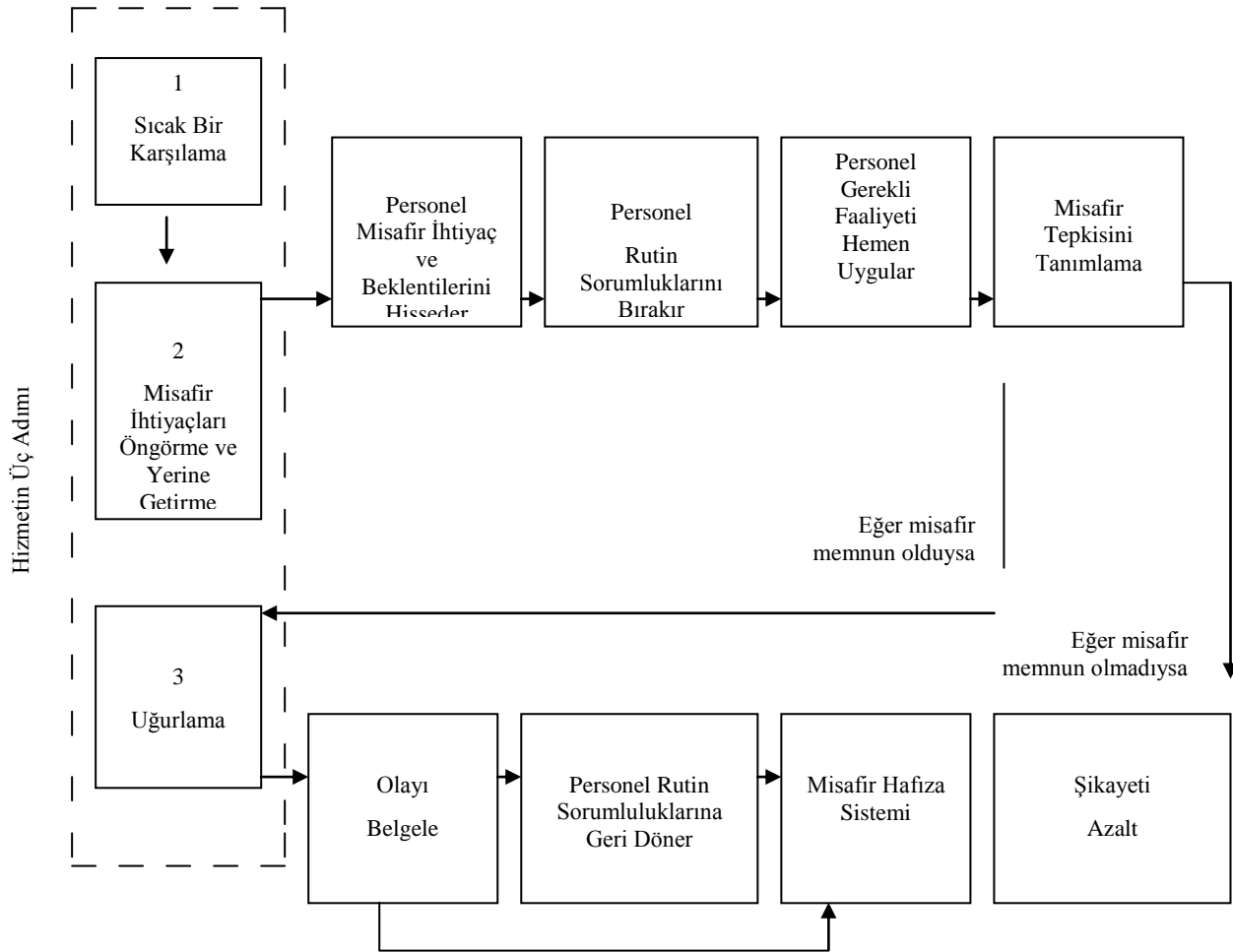
Marriott otel işletmeleri çalışanları "Güvenlik Bölgeleri" olarak adlandırılmış hangi durumlarda karar alabileceklerini belirten kurallar çerçevesinde (Quinn ve Spreitzer, 1997: 46) misafir ihtiyaçlarını belirleme ve onları memnun etme alanında ve Harvester Restoranları' nda uygulandığı gibi örgütsel karar alma ve planlama süreçlerine katılma alanında güçlendirilmişlerdir (Lashley, 1995: 29). Güçlendirme, Scott's otel işletmelerinde "Whatever It Takes" adlı işgören eğitim programlarında yer alan güçlendirme uygulamaları, Hilton otel işletmelerinde departman düzeyinde hizmet standartlarını düzenleme aşamasındaki işgören katılımında (Lashley ve McGoldrick, 1994: 29), Accor otel işletmeleri grubu kalite çemberleri, Mc. Donald' s restoran işletmeleri öneri planlarında yer almaktadır (Lashley, 1995: 29).

Güçlendirme uygulamaları, Harvester Restoranları'nda yarı özerk iş grupları, yönetim kademelerini işten çıkarma ve otel genel müdürlerine büyük çaplı yetki devrinde gözlenmektedir. Güçlendirme uygulamaları ile Harvester Restoranları personeli işlerini kendi aralarında paylaşır, ekibe dahil olacak yeni üyeleri kendileri seçerler ve eğitirler. İş rotalarını kendileri belirleyip restoran satışları performansını gözlemler ve kendi "ekip koordinatör"lerini kendileri belirlerler. Şefler ve garsonlar kendi stoklarını sipariş vermekten sorumludurlar, hijyen kontrollerini kendileri yönetirler, sorunları kendileri çözümlenerek müşteri şikayetleri ve ödemeleri ile kendileri ilgilenirler (Lashley ve McGoldrick, 1994: 29, 33).

İskandinav Havayolları, Club Med, Delta Havayolları, Scott's ve Ritz-Carlton otel işletmeleri de güçlendirme uygulamalarının gözlendiği turizm işletmeleri arasındadır (Hales ve Klidas, 1998: 91).

Ritz-Carlton otel işletmeleri personeline "Misafir şikayetini alan herhangi bir çalışanımız o şikayeti sahiplenir. Anında misafir uzlaştırması hepimiz tarafından sağlanır. Misafir isteklerine on dakika içinde cevap verilir. En geç 20 dakika içinde misafir aranarak memnuniyeti garanti edilir." kuralı öğretilmiştir. Ritz-Carlton çalışanlarına ayrıca misafir şikayetiyle karşılaştığında "Lütfen bizi bağışlayın." ifadesini kullanmak ve şikayete ilgili bilgi almanın gerekliliği öğretilmiştir. Sorunu öğrendikten sonra onu çözmek için ya gerekenler yapılmalı ya da mümkün olduğunca çabuk bir şekilde konunun uzmanı personele sorun haber verilmelidir (Brymer, 1991: 65). Temel Ritz-Carlton personeli güçlendirme süreci Şekil 3' de sunulmuştur.

Şekil 3. Temel Ritz-Carlton Personeli Güçlendirme Süreci



Kaynak: Woods, R. H., King, J. Z. (2002). *Leadership and Management In The Hospitality Industry*, Second Edition, Educational Institute American Hotel & Lodging Association, Michigan.

Walt Disney World Village’da hizmet veren Hilton oteli yönetim ekibi ise yapılandırılmış güçlendirme uygulamak adına Tablo 2’de yer alan kılavuzu geliştirmişlerdir (Brymer, 1991: 60).

Tablo 2. Yapılandırılmış Güçlendirme

Misafir Şikayetleri veya Problemleri	Ön-Büro Personeli Tarafından Uygulanabilen Yetkilendirilmiş Faaliyetler
1. Misafir check-out işlemi sırasında odasıyla ilgili (odasında sıcak su olmaması, televizyon yayınında bozukluk, odanın çok gürültülü olması veya oda sıcaklığının düşük olması gibi) bir sorun yaşadığını dile getirdiğinde	Bir sonraki konaklama için daha iyi bir oda arz edilebilir veya mevcut faturada indirim uygulanabilir.
2. Check-out esnasında misafir odasıyla ilişkili olmayan <ul style="list-style-type: none">- kafe veya yemek salonundaki servis,- talep edilen ekstra havlu, sabun, battaniye gibi ürünlerin alınmadığı,- bakım departmanının bir şikayete yanıt vermekte yavaş davrandığı,- bavul veya paketlerin geç dağıtıldığı,- e-posta ya da mesajların alınmadığı gibi bir şikayette bulunduğu	Belirtildiği üzere fatura düzenlenir ve amire haber verilir.
3. Misafir doğru olmayan bir faturayla karşılaştığında	Birim amiri oda düzenlemesi yapabilir.
4. Misafir oda anahtarı veya kilidi ile bir problem yaşadıysa	Bir sonraki konaklaması için daha iyi bir oda arz edilir veya mevcut faturada 100 \$ kadar düzenleme yapılabilir.
5. Misafir birkaç departmanla ilgili sorun belirtirse	Bir sonraki konaklaması için daha iyi bir oda arz edilir veya mevcut faturada 100 \$ kadar düzenleme yapılabilir. Amire haber verilir.
6. Misafir mini bar kullanmadığı konusunda ısrar ederse	Gereken ayarlamalar yapılır.
7. Misafir telefon faturasına itiraz ettiğinde	Gereken ayarlamalar yapılır.
8. Misafir kaba ve duyarsız personel hakkında şikayette bulunduğu	Sorun müdür yardımcısına aktarılır ve kendisinin ilgilenmesi sağlanır.

Kaynak: Brymer, R. A. (1991). “Employee Empowerment: A Guest- Driven Leadership Strategy”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 32, No. 1: 60.

ÇALIŞMA İLE İLGİLİ HİPOTEZLER

Yukarıda özetlenen çalışmalar doğrultusunda, bu araştırmanın amacına uygun olarak hipotezlerimiz temel kavramlar ve alt kavramlar ile birlikte ele alındığında 19 tane olup, bunlar aşağıdaki sırada ve gruplarda ele alınmıştır:

H1: Liderlik, güven ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

H2: Liderlik, örgüt kültürü ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

H3a: Güven, anlamlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

H3b: Güven, yeterlilik ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

- H3c: Güven, özerklik ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H3d: Güven, etki ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H4a: Örgüt kültürü, anlamlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H4b: Örgüt kültürü, yeterlilik ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H4c: Örgüt kültürü, özerklik ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H4d: Örgüt kültürü, etki ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H5a: Anlamlılık, iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H5b: Yeterlilik, iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H5c: Özerklik, iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H5d: Etki, iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H6a: Anlamlılık, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H6b: Yeterlilik, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H6c: Özerklik, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H6d: Etki, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
H7: İş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Araştırmanın kuramsal modeli Şekil 1’ deki gösterim ile özdeştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Antalya’ nın Lara ve Kundu bölgelerinde faaliyette bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki personeli güçlendirme uygulamalarının varlığını tespit etmek ve bu uygulamaların alt ve orta kademe çalışanlar tarafından algılanışını ortaya koymaktır.

Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Uygulamada psikolojik güçlendirme alanında temel çalışmalardan biri olması bakımından Spreitzer (1995) tarafından psikolojik güçlendirmenin boyutları olarak belirlenen ve geliştirilen ölçekte yer alan önermeler ile psikolojik güçlendirmenin öncelikleri ve sonuçlarını ortaya koymak amacıyla güncel olması bakımından Chiang ve Jang (2008) tarafından Taiwan otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada kullanılan ölçeğe ait önermelerin Türkçe’ye çevrilmesiyle oluşturulan anket formu kullanılmıştır.

İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde güçlendirmenin öncelikleri, boyutları ve sonuçlarını tespit etmek amacıyla 25 önerme bulunmakla birlikte ikinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini saptamak amacıyla 13 adet soru bulunmaktadır.

Güçlendirme uygulamalarının öncelikleri, boyutları ve sonuçları üzerine algılamaların belirlenmesi amacıyla katılımcıların 25 ifadeyi “Kesinlikle Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Fikrim Yok” (3), “Katılmıyorum” (2), “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) olmak üzere hazırlanmış 5’li bir ölçek üzerinde cevaplandırmaları istenmiştir.

Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma evrenini Antalya’ nın Lara ve Kundu bölgelerinde faaliyette bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Antalya turizminde konaklama işletmeleri açısından son yıllarda en yeni ve hızlı yapılanmaların çoğu adı geçen bu bölgelerde görülmektedir. Fazla sayıda ve birbirinden modern tesislerin rekabet ortamında güçlü olabilmeleri istihdam ettikleri insan kaynaklarını çok iyi yönetebilmelerine, çalışanlarda yüksek düzeyde motivasyon sağlamalarına, güçlü örgüt kültürü yaratarak çalışanlarla işletmesi, işi ve işletme yönetimi arasında güçlü bir bağlılık sağlayabilmelerine bağlıdır.

Rekabette üstünlük sağlamak için tüm bu etkilerde en büyük rol lider olan yöneticilere düşmektedir ve çalışanlara yetki devri aracılığıyla kendi kendilerine karar alma ve uygulama fırsatı veren güçlendirme uygulamaları ile bu üstünlük sağlanabilir. Bu düşünceden yola çıkarak evren olarak bu bölgeler seçilmiş ve

bölgede bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile yapılan görüşmeler sonucunda bölgedeki beş yıldızlı 20 adet konaklama işletmesinden 9 tanesi tarafından çalışma kabul edilmiştir.

Saha çalışması başlangıcında öncelikle 100 adet anket formu dağıtılarak bir pilot uygulama yapılmış, ardından otel işletmelerinde hizmet vermekte olan İnsan Kaynakları müdürlerine anket formları teslim edilmiş ve alt ve orta kademe personel tarafından cevaplanan 484 adet anket formu teslim alınmıştır.

Analiz Araçları ve Yöntemleri

Çalışmada analiz yöntemleri olarak Frekans, Yüzde, Tanımlayıcı İstatistik, İlişki (korelasyon), Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Yapısal Eşitlik Modelleme (YEM) kullanılmıştır. YEM hipotezsel yapıların test edilmesi için kullanılmıştır, çünkü bu analiz modeldeki doğrudan ve dolaylı yolların eşzamanlı olarak tahmin edilmelerini olanaklı kılmaktadır.

Bu yöntemlerin analiz işlemlerinde DFA ve YEM için LISREL 8.54 ve diğerleri için de SPSS 17.0 Paket Programları kullanılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Demografik Bulgular ve Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda özellikle araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ve ankette yapısal eşitlik modeli dışında tutulan sorulara yönelik çözümler yapılmakta, ardından araştırmanın ölçüm modeline ve yapısal eşitlik modeline ait çözümlere yer verilmektedir.

Bu bağlamda Tablo 3 incelendiğinde ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun % 64,3 oranla erkeklerden oluştuğu, % 57' sinin bekar olduğu ve yaşlarının % 61 oranla 25- 30 yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde % 51,2 oranla lise mezunu oldukları görülmekle birlikte % 27,7' sinin turizm eğitimi veren bir kurumdan mezun oldukları bilgisine ulaşılmıştır. Katılımcılar sektörde % 41,9, buldukları otel işletmesinde % 59,7 ve şu andaki pozisyonlarında ise % 56 oran ile 1- 5 yıl arası hizmet vermişlerdir.

Ankete düşünceleriyle destek veren personelin büyük çoğunluğu % 29,3 oranla kat hizmetleri departmanında ve % 27,5 oranla da yiyecek-içecek departmanında hizmet vermekte birlikte katılımcıların % 74,2' sini alt kademe çalışanları ve geriye kalan % 25,8' lik dilimi orta kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Tekrar otelcilik alanını tercih edeceklerini belirten katılımcıların oranı % 62,2 olup, bunlar % 72,3 oranla çalışmakta oldukları otel işletmesinden memnundurlar ve % 71,3 oranla otellerini başkalarına çalışmaları için tavsiye edebileceklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar katılımcıların çalışmakta oldukları otel işletmesine olan bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin de bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3. Örnekleme Ait Demografik Bulgular (n= 484)

	n	%		n	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Bay	311	64,3	Evli	208	43,0
Bayan	173	35,7	Bekar	276	57,0
Yaş			Eğitim Durumu		
25- 30 yaş arası	295	61,0	İlk/ Orta	150	31,0
31- 35 yaş arası	125	25,8	Lise	248	51,2
36- 40 yaş arası	43	8,9	Ön Lisans	53	11,0
41- 45 yaş arası	16	3,3	Lisans	33	6,8
46 yaş ve üzeri	5	1,0	Yüksek Lisans/ Doktora	-	-
Turizmle İlgili Eğitim Durumu			Turizm Sektöründe Çalışma Süresi		
Turizm alanında bir eğitim kurumundan mezunum	134	27,7	1 yıldan az	60	12,4
Turizm dışında eğitim veren bir eğitim kurumundan mezunum	350	72,3	1- 5 yıl arası	203	41,9
			6- 10 yıl arası	140	28,9
			11 yıl ve üzeri	81	16,7
Bulunulan Oteldeki Çalışma Süresi			Çalışılmakta Olan Departman		
1 yıldan az	180	37,2	Önbüro	40	8,3
1- 5 yıl arası	289	59,7	Kat Hizmetleri	142	29,3
6- 10 yıl arası	15	3,1	Yiyecek- İçecek	133	27,5
11 yıl ve üzeri	-	-	Mutfak	85	17,6
			Diğer	84	17,3
			(Misafir İlişkileri, Animasyon, Muhasebe, Teknik Servis vs.)		
Çalışılmakta Olunan Oteldeki Görev			Bulunulan Pozisyondaki Çalışma Süresi		
Alt kademe personelim	359	74,2	1 yıldan az	134	27,7
Orta kademe personelim (Şef)	125	25,8	1- 5 yıl arası	271	56,0
			6- 10 yıl arası	56	11,6
			11 yıl ve üzeri	23	4,8
Çalışılmakta Olunan Otelden Duyulan Memnuniyet			Çalışılmakta Olunan Oteli Başkalarına Çalışmalarını İçin Tavsiye Etme Durumu		
Memnunum	350	72,3	Evet Ederim	345	71,3
Kararsızım	116	24,0	Kararsızım	112	23,1
Memnun Değilim	18	3,7	Hayır Etmem	27	5,6
Tekrar Otelcilik Alanını Tercih Etme Durumu					
Evet Ederim	301	62,2			
Kararsızım	135	27,9			
Hayır Etmem	48	9,9			

Konaklama işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamalarının durumunu test etmek amacıyla uygulanan ölçeğin her bir alt ölçüm boyutuna, çalışanların katılım derecelerine, algı puanlarının ortalama, standart sapma değerlerine Tablo 4' te yer verilmiştir. Alt ölçüklerin algılanmalarına ait ortalama puanlarına baktığımızda Liderlik, Güven ve Örgüt Kültürü algı puan ortalamaları ve standart sapma değerleri önem sırasıyla (4,29 ± 0,795), (4,19 ± 0,684) ve (3,93 ± 0,929) olarak bulunmuştur. Katılımcıların öncelikle Liderliği ve Güveni, Örgüt Kültürüne nazaran biraz daha yüksek bir önem oranıyla algıladıkları dikkat çekicidir. Personeli Güçlendirmenin dört bileşeni yönünden bakıldığında; katılımcıların algıları ortalama puan büyüklüklerine göre Yeterlilik (4,57 ± 0,605), Anlamlılık (4,46 ± 0,645) ve Özerklik (4,40 ± 0,704) olarak Etki (3,82 ± 0,950) sıralamasının oldukça üzerinde bir değere sahip bulunmuştur. Anket çalışmasına cevap verenlerin Örgütsel Bağlılık puanlarının (4,28 ± 0,806) İş Memnuniyeti puanlarına (4,25 ± 0,771) göre çok az da olsa yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Ölçüm Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçüm Maddeleri		Ortalama	Standart
			Sapma
Liderlik		4,29	0,795
Liderlik 1	Müdürlerim ve şeflerim benimle iletişim kurarlar.	4,44	0,867
Liderlik 2	Müdürlerim ve şeflerim yaptığım işte beni desteklerler.	4,25	0,874
Liderlik 3	Müdürlerim ve şeflerim işimize olan bağlılığımızı destekler	4,19	0,918
Güven		4,19	0,684
Güven 1	Müdürlerim ve şeflerimin bana güvendiklerini düşünüyorum.	4,25	0,852
Güven 2	Yöneticilerimin yapabileceğime güvendikleri işleri yapabilirim.	4,41	0,784
Güven 3	Yönetim kadrosunun personele olan güveni giderek artmaktadır.	3,91	0,950
Örgüt Kültürü		3,93	0,929
Örgüt Kültürü 1	Otelin yönetim kadrosu kararlara katılımımız için bizi yüreklendirir	3,87	1,015
Örgüt Kültürü 2	Yönetimi çalışmalarımızda esnek ve özerk olmamıza önem verir.	3,98	1,025
Anlamlılık		4,46	0,645
Anlamlılık 1	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	4,45	0,821
Anlamlılık 2	Sunduğum hizmetle ilgili faaliyetleri anlamlı buluyorum.	4,42	0,763
Anlamlılık 3	İşim için gerekli yeteneklerim olduğuna inanıyorum.	4,52	0,721
Yeterlilik		4,57	0,605
Yeterlik 1	İşimi yapma yeteneğim konusunda kendime güveniyorum.	4,62	0,659
Yeterlik 2	İşimle ilgili faaliyetlerimi gerçekleştirmek için yeteneklerim konusunda iddialıyım.	4,49	0,718
Yeterlik 3	İşimin gerektirdiği kabiliyete (uzmanlığa) sahibim.	4,58	0,671

Özerklik		4,40	0,704
Özerklik 1	İşimi nasıl yapacağım konusunda önemli bir özerkliğe sahibim.	4,45	0,708
Özerklik 2	İşimi nasıl yapacağım konusunda kendi kendime karar verebilirim.	4,35	0,886
Etki		3,82	0,950
Etki 1	Departmanımda yapılan işler üzerinde etkim oldukça büyüktür.	3,92	1,007
Etki 2	Departmanımda olanlar üzerinde büyük çapta kontrole sahibim.	3,76	1,120
Etki 3	Departmanımda olanlar üzerinde önemli etkilerim vardır.	3,77	1,042
İş Memnuniyeti		4,25	0,771
İş Memnuniyeti 1	İşimden memnunum.	4,37	0,873
İş Memnuniyeti 2	İşimde yetkilendirilmiş ve inisiyatif kullanabilmekten memnunum.	4,10	0,929
İş Memnuniyeti 3	Her şeyden önemlisi bu otelde çalışıyor olmaktan dolayı mutluyum.	4,27	0,911
Örgütsel Bağlılık		4,28	0,806
Örgütsel Bağlılık 1	Kendimi bu otelin bir parçası hissediyorum.	4,19	0,990
Örgütsel Bağlılık 2	Bu otelin amaçları ve değerlerini başarmaya istekliyim.	4,33	0,841
Örgütsel Bağlılık 3	Her şeyden önemlisi bu otelde çalışmaya devam etmeye istekliyim.	4,31	0,886

Ölçek Güvenirliği ve Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları

Kavramsal modelimizde (Şekil 1.) önerilen yapısal bağlantıya ait doğrulayıcı faktör analizini uygulamadan önce, bu bağlantılara yönelik içsel tutarlılıkların denetlenmesi için güvenilirlik analizi testi uygulanması sonucunda elde edilen Cronbach Alfa katsayıları Tablo 5' te verilmiştir. Dokuz adet boyuta ilişkin Cronbach Alfa katsayılarının güvenilirlik için gerekli görülen en az 0,70 değerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmada kullanılan ve 25 önermeden oluşan ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısı da 0,932 gibi oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuçlar da göstermektedir ki, modeldeki bu çoklu ölçüm önermeleri her bir yapının ölçülebilmesi için oldukça güvenilirdir.

Tablo 5. Genel Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait İç Tutarlılık Katsayıları

Boyutlar	Önerme Sayısı	İç Tutarlılık Katsayısı
Çalışanların Liderlerinin Destekleyici Davranışlarına İlişkin Algıları	3	0,878
Çalışanların Yönetimin Kendilerine Duydukları Güvene İlişkin Algıları	3	0,701
Çalışanların Kararlara Katılımcılığı Teşvik Eden Örgüt Kültürünün Varlığına İlişkin Algıları	2	0,796
Çalışanların Yaptıkları İş ve İlgili Faaliyetleri Anlamlı Bulmalarına İlişkin Algıları	3	0,789
Çalışanların İş Yapma Konusunda Kendilerini Yeterli Bulmalarına İlişkin Algıları	3	0,863
Çalışanların Faaliyetleriyle İlgili Konularda Kendi Kendilerine Karar Verebilmelerine (Özgüven) İlişkin Algıları	2	0,701
	3	0,880
Çalışanların Yapılan İşler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Algıları		
Çalışanların İş ve İşletmeden Duyulan Memnuniyete İlişkin Düşünceleri	3	0,811
Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılıklarına İlişkin Düşünceleri	3	0,866
Ölçeğin Bütün Boyutları Üzerinden (Tüm Maddeler Dahil) Düşünceleri	25	0,932

Araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının incelenmesinden sonra ölçeğin yapı geçerliliğine bakılmıştır. Bu inceleme için; ayrıştırma metodu olarak Temel Bileşenler Analizi ve Döndürme Metodu olarak ta Kaiser Normalizasyonu ile Varimax olan faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçülmesi için Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) sonucu 0,927 gibi oldukça yüksek bir değer olarak bulunmuştur. Analizde elde edilen ilişki (korelasyon) matrisinin birim matris olup olmadığını test etmek için de Bartlett Küresellik testi ile inceleme yapılmış ve test değeri 7510,069 ve anlamlılık değeri $P=0,000$ bulunmuştur. Bu değerlere bakılarak ana kütle ilişki matrisinin birim matris olmadığı, dolayısıyla elimizdeki veri kümesine faktör analizinin rahatlıkla uygulanabilir olduğu sonucuna varılmıştır. Açıklanan toplam varyans değerinin % 67,821 olarak 2/3 oranıyla benzeştiği ve bu sonuçlar doğrultusunda çalışmanın sonraki aşamaları için faktör analizi ile bağlantılı analizlerin yapılmasına bir engel olmadığı görülmüştür.

Boyutlar Arası İlişkilere (Korelasyonlara) Ait Bulgular

Tablo 6' da çalışanların bakış açısıyla ilgili boyutlar arasındaki ilişkileri bulmak amacıyla yapılan ilişki analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İlişki (korelasyon) analiziyle elde edilen sonuçlar incelendiğinde çalışanların iş ve işletmelerinden duydukları memnuniyetin çalışanların işletmeye olan bağlılıkları üzerinde oldukça yüksek düzeyde etkili olduğu görülmektedir ($r= 0,797$). Benzer şekilde destekleyici liderlik ve yönetsel güven arasında iyi sayılabilecek düzeyde ($r= 0,626$) ve çalışanların kendilerini yaptıkları işte yeterli bulmaları ile yaptıkları işi anlamlı bulmaları arasında yine iyi düzeyde ($r= 0,673$) ilişkiler bulunmuştur.

Çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmaları ile iş ve işletmelerinden duydukları memnuniyet arasında ($r= 0,571$), kendilerini yaptıkları işte yeterli bulmaları ile kararlara katılım sürecinde aktif rol almaları arasında ($r= 0,549$), yönetimin çalışanlara olan güveni ile örgüt kültürü ($r= 0,550$) ve iş memnuniyeti ($r= 0,547$) arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Tablo 7' de ise yine uygulanan ankette yer alan boyutlar arası ilişkiyi belirlemek amacıyla personeli güçlendirmenin temel boyutlarını oluşturan "yapılan işi anlamlı bulma", "işte kendini yeterli bulma", "karar alma süreçlerine katılma" ve "yapılan iş üzerinde etkili olma" boyutları bir arada değerlendirilerek personeli güçlendirme boyutu adı altında birleştirilmiştir. Bu birleşik boyut ile diğer boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde önceki sonuçları desteleyecek biçimde personeli güçlendirme

uygulamaları ile iş memnuniyeti, yönetsel güven ve örgütsel bağlılık, arasında anlamlılık gösteren orta düzeyde ilişkinin varlığı sırasıyla ($r=0,585$), ($r=0,578$) ve ($r=0,524$) olarak bulunmuştur.

Tablo 6. Boyutlar Arası İlişkiler ve Anlamlılıklar

Yapılar	Liderlik	Güven	Örgüt Kültürü	Anlamlılık	Yeterlilik	Özerklik	Etki	İş Memnuniyeti	Bağlılık
Liderlik	1								
Güven	0,626*	1							
Örgüt Kültürü	0,474*	0,550*	1						
Anlamlılık	0,378*	0,514*	0,256*	1					
Yeterlilik	0,345*	0,444*	0,154*	0,673*	1				
Özerklik	0,335*	0,393*	0,221*	0,456*	0,549*	1			
Etki	0,317*	0,433*	0,362*	0,354*	0,327*	0,515*	1		
İş Memnuniyeti	0,498*	0,547*	0,471*	0,571*	0,409*	0,374*	0,442*	1	
Bağlılık	0,514*	0,555*	0,476*	0,535*	0,419*	0,370*	0,328*	0,797*	1

*P < 0,01

Tablo 7. Personel Güçlendirme ve Diğer Boyutlar Arası İlişkiler ve Anlamlılıklar

Yapılar	Liderlik	Güven	Örgüt Kültürü	İş Memnuniyeti	Bağlılık
Personel Güçlendirme (Anlamlılık, Yeterlilik, Özerklik, Etki)	0,440*	0,578*	0,341*	0,585*	0,524*

*P < 0,01

Araştırmanın Ölçüm Modeli

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi SPSS ve LISREL paket programları kullanılarak yapılmıştır. Ölçekteki soru maddeleri arasındaki bağıntı ve açıklayıcı ilişkilerin varlığı SPSS paket programı aracılığıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanarak incelenmiştir. Daha sonra, LISREL paket programı ile

yapısal model test edilmeden ölçme modelinin kabul edilebilir uyum değerleri üretip üretmediğinin Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçme modelinin kabul edilebilir uyum değerleri üretmesi sonucunda yapısal modelin test edilecek olması gereğiyle ölçme modeli LISREL paket programıyla Temel Bileşenler yöntemi kullanılmıştır. Bu test işlemlerinin yapılabilmesi için de anket formları aracılığıyla uygulanan ölçmeğin toplam puanı ve alt ölçeklerin toplam puanları alınmış ve elde edilen toplam puanlara Yapısal Eşitlik Modelleme (YEM) analizleri yapılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modeli uygulamasıyla, teorik bir modeli olan çalışmaların bir dizi gizil (örtük) değişken aracılığı ile aralarındaki neden- sonuç ilişkisinin açığa çıkarılması hedeflenmektedir. Yani, teorik model içerisinde gözlenen değişkenler aracılığı ile ifade edilen örtük değişkenlerin ölçme modeli tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı ortaya konulmaktadır (Şimşek, 2006: 12). Bu doğrultuda çalışmamızda dokuz gizil değişken yer almakta olup, kavramsal modelimizi oluşturan bu gizil değişkenler, onları tanımlayan 25 gözlenen değişkene ait açıklamalar ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 4' te verilmiştir.

Bu tanımlamalar doğrultusunda yol analizi gerçekleştirilmiş olup, ölçme modeline ilişkin standardize edilmiş çözümlenme değerlerinden oluşturulan gözden geçirilmiş yapısal model Şekil 4' te ve gözden geçirilmiş yapısal modeldeki ilişkilere (gizil ve gözlenen değerler arasındaki ilişkiler) ait faktör yükleri ve t değerleri de Tablo 9' da verilmiştir.

Araştırmada oluşturulan ölçme modeli ve yapısal modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olup olmadığı Uyum iyiliği İstatistikleri (Goodness of Fit Statistics) ile değerlendirilmektedir. Hu ve Bentler' e (1999) göre uyum iyiliği istatistikleri herhangi bir modelin bir bütün olarak veri tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine karar verilmesine olanak tanımaktadır. Yaygın olarak bilinen uyum istatistiği Ki-kare (χ^2)' dir ve bir modelin anlamlı olarak kabul edilebilmesi için χ^2 değerinin anlamlı çıkmaması beklenir. Ancak χ^2 değeri örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için birçok alternatif Uyum İyiliği İstatistiği üretilmiştir.

Bunlar arasında en yaygın olarak kullanılanlar: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index- GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index- AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index- CFI), Normleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index- NFI), Artımlı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index- IFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA), Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual- RMR) ve Standardize Ortalama Hataların Kareköküdür (Standardized Root Mean Square Residual- SRMR). Bu uyum iyiliği indekslerine yönelik en iyi ve kabul edilebilir değerler Tablo 8' deki gibidir:

Tablo 8. Uyum İyiliği İstatistiklerine Ait Kabul Edilebilir ve İyi Değerler

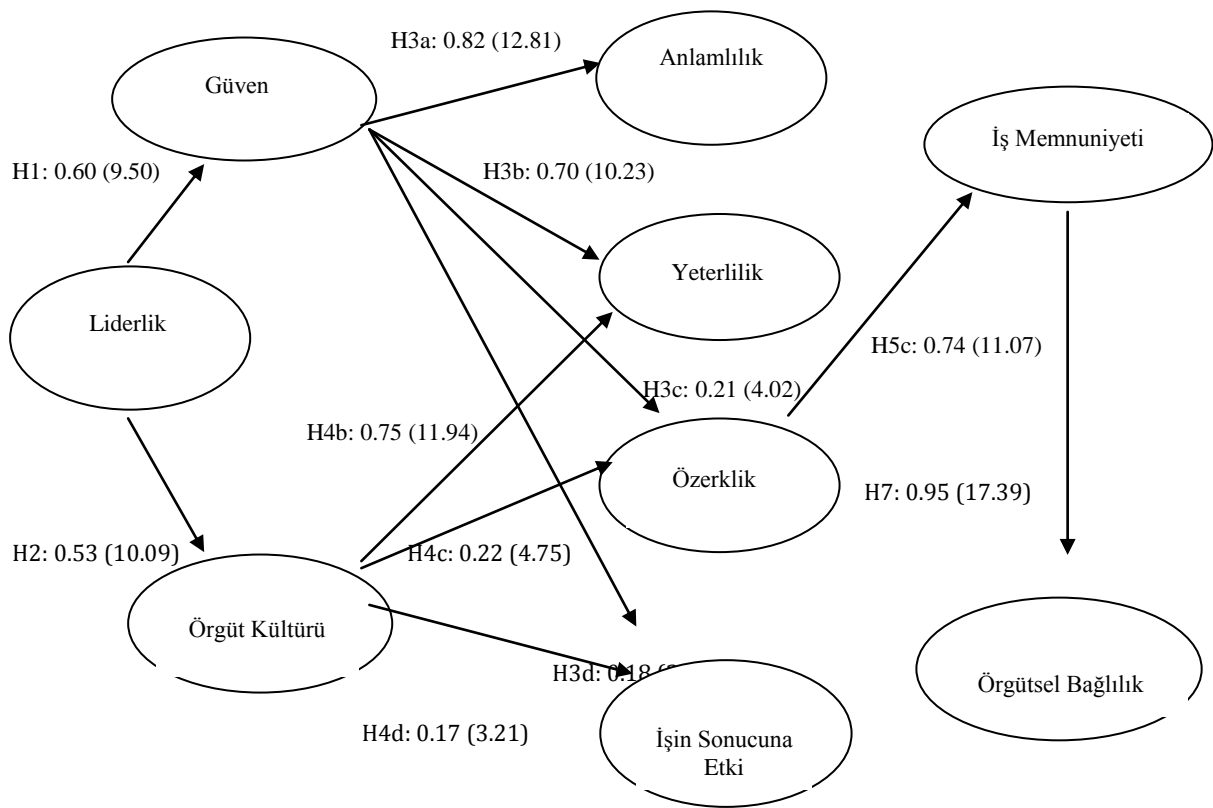
Uyum İyiliği İstatistiği	Kabul Edilebilir Değer	İyi Değer
χ^2 / sd (Serbestlik Derecesi)	2.0- 5.0	< 2.00
RMSEA	< 0.08	< 0.05
SRMR	< 0.08	< 0.05
RMR	< 0.08	< 0.05
CFI	> 0.90	> 0.95
NFI	> 0.90	> 0.95
IFI	> 0.90	> 0.95
GFI	> 0.90	> 0.95
AGFI	> 0.90	> 0.95

Kaynak: Şimşek, 2006.

Ölçüm modelimize ait uygunluk değerleri şöyledir: $\chi^2 = 857.14$ Serbestlik Derecesi = 257, $\chi^2/sd = 3.34$, RMSEA= 0.07, SRMR= 0.07, RMR= 0.052, CFI= 0.97, NFI= 0.96, IFI= 0.97, GFI= 0.90 ve AGFI= 0.89. Bu doğrultuda her bir uyum iyiliği değeri Tablo 8’deki değerler dikkate alınarak yorumlandığında gözden geçirilmiş yapısal modelin kabul edilebilir sınırlar dahilinde uyum iyiliği değerleri ürettiği ortaya konulmaktadır.

Gözden geçirilmiş ölçüm modeline ait Şekil 4’te tanımlanan yol değerleri incelendiğinde; destekleyici liderliğin yönetsel güveni (H1) ve örgütsel kültürü (H2) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Yani, destekleyici liderliğin her iki durum için de ve öncelikle de yönetsel güven üzerinde önemli sayılabilecek etkisi vardır. Bu pozitif etki çalışanların işletme faaliyetlerinde karar alma ve özerk davranma eğilimlerine olumlu katkı yapabilecek bir duruma da olanak sağlayabilmektedir. Bu çalışmada yönetsel liderliğin doğrudan personeli güçlendirme üzerine bir etkisinin varlığı hipotezsel olarak öne sürülmemiş, güven ve örgüt kültürü değişkenlerinin personeli güçlendirmeye katkı yapacağı öngörülmüştür. Çalışmada yönetsel güvenin personel güçlendirmeyi oluşturan dört bileşenini de doğrudan etkilediğine yönelik hipotezlerimiz desteklenmiştir. Bu doğrudan etkiler anlamlılık (H3a) ve yeterlilik (H3b) üzerine oldukça güçlü olarak yansımaya rağmen, özerklik (H3c) ve işin sonucuna etki (H3d) bileşenlere ise düşük düzeyde yansımıştır.

Şekil 4. Psikolojik Güçlendirmenin Gözden Geçirilmiş ve Standardize Edilmiş Modeli



Örgüt kültürünün personeli güçlendirmeyi oluşturan dört bileşene yönelik etkileri incelendiğinde ise anlamlılık (H4a) üzerinde kabul edilebilir bir etkisinin olmadığı ama yeterlilik (H4b) üzerine ise oldukça güçlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü özerklik (H4c) ve işin sonucuna etki (H4d) bileşenlerine ise düşük düzeyde etki yapmıştır.

Yönetsel güven ve örgüt kültürü gizil değişkenlerinin personeli güçlendirme üzerinde etkisini bir bütün olarak incelediğimizde ise yönetsel güvenin daha fazla sayıda bileşene etki yapmasından dolayı birinci derecede etkileyici gizil değişken olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda örgütsel liderliğin, yönetsel güveni ve örgüt kültürünü etkilemesinden dolayı otel işletmelerinde personeli güçlendirme üzerinde de etkilidir diyebiliriz.

Tablo 9. Gözden Geçirilmiş Yapısal Modeldeki Faktör Yükleri ve Anlamlılıkları

Ölçüm Maddeleri		Standardize Faktör Yükü	t Değeri
Liderlik			
Liderlik 1	Müdürlerim ve şeflerim benimle iletişim kurarlar.	0.80	20.43
Liderlik 2	Müdürlerim ve şeflerim yaptığım işte beni desteklerler.	0.87	23.16
Liderlik 3	Müdürlerim ve şeflerim işimize olan bağlılığımızı destekler	0.84	21.97
Güven			
Güven 1	Müdürlerim ve şeflerimin bana güvendiklerini düşünüyorum.	0.67	-
Güven 2	Yöneticilerimin yapabileceğime güvendikleri işleri yapabilirim.	0.63	12.35
Güven 3	Yönetim kadrosunun personele olan güveni giderek artmaktadır.	0.58	11.31
Örgüt Kültürü			
Örgüt Kültürü 1	Otelin yönetim kadrosu kararlara katılımımız için bizi yüreklendirir	0.80	-
Örgüt Kültürü 2	Yönetim çalışmalarımızda esnek ve özerk olmamıza önem verir.	0.81	12.68
Anlamlılık			
Anlamlılık 1	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	0.81	-
Anlamlılık 2	Sunduğum hizmetle ilgili faaliyetleri anlamlı buluyorum.	0.83	17.71
Anlamlılık 3	İşim için gerekli yeteneklerim olduğuna inanıyorum.	0.59	13.01
Yeterlilik			
Yeterlik 1	İşimi yapma yeteneğim konusunda kendime güveniyorum.	0.78	-
Yeterlik 2	İşimle ilgili faaliyetlerimi gerçekleştirmek için yeteneklerim konusunda iddialıyım.	0.80	17.52
Yeterlik 3	İşimin gerektirdiği kabiliyete (uzmanlığa) sahibim.	0.83	17.92
Özerklik			
Özerklik 1	İşimi nasıl yapacağım konusunda önemli bir özerkliğe sahibim.	0.56	-
Özerklik 2	İşimi nasıl yapacağım konusunda kendi kendime karar verebilirim.	0.43	10.82
Etki			
Etki 1	Departmanımda yapılan işler üzerinde etkim oldukça büyüktür.	0.78	-
Etki 2	Departmanımda olanlar üzerinde büyük çapta kontrole sahibim.	0.90	20.48
Etki 3	Departmanımda olanlar üzerinde önemli etkilerim vardır.	0.85	19.77
İş Memnuniyeti			
İş Memnuniyeti 1	İşimden memnunum.	0.79	-
İş Memnuniyeti 2	İşimde yetkilendirilmiş ve inisiyatif kullanabilmekten memnunum.	0.65	14.63
İş Memnuniyeti 3	Her şeyden önemlisi bu otelde çalışıyor olmaktan dolayı mutluyum.	0.86	20.50
Örgütsel Bağlılık			
Örgütsel Bağlılık 1	Kendimi bu otelin bir parçası hissediyorum.	0.79	-
Örgütsel Bağlılık 2	Bu otelin amaçları ve değerlerini başarmaya istekliyim.	0.87	20.96
Örgütsel Bağlılık 3	Her şeyden önemlisi bu otelde çalışmaya devam etmeye istekliyim.	0.83	19.77

Çalışmanın sonuçlarına personeli güçlendirme kavramı açısından baktığımızda, kavramı oluşturan dört bileşenden sadece özerkliğin iş memnuniyeti üzerinde (H5c) önemli bir etkisinin olduğunu, diğer bileşenlere ait hipotezlerin ise (H5a, H5b, H5d) iş memnuniyeti üzerinde bir etkide bulunmadıkları gözlenmiştir. Örgütsel bağlılığın personeli güçlendirme bileşenlerinden ne kadar etkilendiğine yönelik oluşturduğumuz hipotezler ise (H6a, H6b, H6c, H6d) desteklenmemiştir. H7 için ise çalışmamız iş memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerindeki güçlü bir pozitif etki yarattığını ortaya koymuştur. Yani bulgular, örgütsel bağlılığın psikolojik güçlendirme ile değil de daha ziyade iş memnuniyeti ile doğrudan bağlantılı olduğuna işaret etmektedir. Çalışmamızdaki 19 adet hipoteze ait değerlendirme sonuçları toplu olarak aşağıda verilmiş olup, hipotez cümleleri sonundaki **HR** kısaltması ile “*Hipotez Red Edildi*” ve **HK** kısaltması ile de “*Hipotez Kabul Edildi*” gösterimleri yapılmıştır.

- H1: Liderlik, güven ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**
H2: Liderlik, örgüt kültürü ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**
H3a: Güven, anlamlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**
H3b: Güven, yeterlilik ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**
H3c: Güven, özerklik ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**
H3d: Güven, etki ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**
H4a: Örgüt kültürü, anlamlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HR)**
H4b: Örgüt kültürü, yeterlilik ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**
H4c: Örgüt kültürü, özerklik ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**
H4d: Örgüt kültürü, etki ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**
H5a: Anlamlılık, iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HR)**
H5b: Yeterlilik, iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HR)**
H5c: Özerklik, iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**
H5d: Etki, iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HR)**
H6a: Anlamlılık, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HR)**
H6b: Yeterlilik, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HR)**
H6c: Özerklik, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HR)**
H6d: Etki, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HR)**
H7: İş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. **(HK)**

Bu çalışma sonuçlarına bakarak personeli güçlendirme kavramını oluşturan bileşenlerin eş zamanlı olarak iş memnuniyetini açıklamak yönünden yeterince güçlü belirleyicilik özelliklerine sahip olmadıklarını ve psikolojik güçlendirmenin hiçbir bileşenin örgütsel bağlılığı açıklamak ile ilişkili olmadığını söyleyebiliriz. Bu sonuçlar ilgili yazında yer alan ve genel psikolojik güçlendirmeye ait sonuçları destekleyici nitelikte değildir. Fakat bu çalışmanın sonuçlarının, diğer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırmalı olarak incelenmesinden ziyade psikolojik güçlendirmenin sadece bazı belirgin özelliklerini incelediğinin unutulmaması gerekir. Dolayısıyla, sadece bir değişkenin ya da bağımsız değişkenlerin iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı açıklamada yeterli olamayacağını, bu değişkenlerin ancak bir bütün olarak ele alındığında etkili olabileceklerini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, çalışanlarda güven oluşturmak ve psikolojik güçlendirme için de bir örgütsel kültür yaratmak çalışanların iş memnuniyeti için gerekli ve önemlidir.

SONUÇ

Hizmet sektöründe örgütsel amaçları daha hızlı ve kesintisiz olarak gerçekleştirebilmek için bu süreçte en önemli unsur olan çalışanları psikolojik olarak güçlendirmek, onların gereksinimlerini ve kapasitelerini anlayabilmek, onlara güven vermek ve güvenmek, dolayısıyla kendilerini yaptıkları işten memnun olmalarını sağlayamaya eş değer bir düzenleme olarak adlandırılabilir. Psikolojik güçlendirme gerçeğinde çalışanlar kendilerine güvenilmeye ve yeteneklerini kullanmaya yönelik bir anlayışın varlığına gereksinim duyarlar.

Psikolojik güçlendirmenin özelliklerini belirleyebilmek için önceki çalışmalarda araştırmacılar güçlendirmenin belirleyicilerini ve sonuçlarını incelemişlerdir (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990). Araştırmacılar psikolojik güçlendirmenin bütün bileşenlerin genel etkisinin diğer sonuçlarla birlikte iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu yönünde anlayış birliğine varmışlardır. Spritzer ve diğerleri (1997) farklı belirleyicilerin güçlendirme boyutlarına katkı yaptığını ve bu psikolojik güçlendirme bileşenlerinin de farklı sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Bütün bu bileşenler bir bütünsel yapı içerisinde incelenmiş olup, psikolojik güçlendirmenin boyutları birbirlerinden bağımsız olarak incelenmemiştir.

Bu çalışma Türk turizminin başkenti sayılan Antalya' da konaklama endüstrisindeki psikolojik güçlendirme kavramına ait her bir boyutun etkilendiği ve etkilediği yolları ortaya koymaya alt- orta kademe çalışanların bakış açılarıyla ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonuçları göstermektedir ki; destekleyici liderlik yönetsel güven üzerinde örgüt kültürü oluşumunda daha fazla bir etkiye sahiptir. Destekleyici liderliğin daha fazla etki yaptığı örgütsel güven ise psikolojik güçlendirmenin bir belirleyicisi olarak güçlendirmenin dört boyutuna da katkı yapmakta iken, destekleyici liderliğin göreceli olarak daha az etki yaptığı örgüt kültürü belirleyicisi ise psikolojik güçlendirmenin anlamsallık boyutu hariç diğer üç boyutuna (yeterlilik, özerklik, işin sonucuna etki) katkı yapmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun da etki yapmasını beklediğimiz çalışmamızda sadece özerklik boyutunun iş memnuniyetini güçlü ve pozitif olarak etkilediğini, diğer boyutların ise hem iş memnuniyeti ve hem de örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı gözlenmiştir. Psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutundan güçlü bir şekilde etkilenen iş memnuniyeti değişkeninin ise örgütsel bağlılık üzerinde çok güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonuçları her ne kadar psikolojik güçlendirmenin her bir boyutunun eşanlı olarak iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığını göstermiş olsa da diğer taraftan bu boyutların etkilerini konu edinen ve psikolojik güçlendirme çalışmalarını cesaretlendirici uygulamaların konaklama sektöründe yapılmasının önemine vurgu yapmıştır. Bu boyutların etkilerini araştırma sürecinde, başta yönetsel güven olmak üzere örgüt kültürü oluşturmada çalışanların işle ilgili karar vermelerinde özerk davranmaları yoluyla güçlendirme çalışmalarının başarıyla uygulanabilmesi mümkün olabilecektir. Bütün bu öngörülerini gerçekleştirebilmek için ise destekleyici liderliğin çalışanlarda güven oluşturma ve örgütsel kültürü yaratmada bir ön koşul olduğu da göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışmanın yazına olan katkısı, psikolojik güçlendirmenin bileşenlerinin bir bütün olarak değil de bağımsız olarak nelerden etkilendiği ve nelere etki yaptığının konaklama sektöründe incelenmesi olmuştur. Konaklama endüstrisine olan katkısı ise, yöneticilerin psikolojik güçlendirmenin geliştirilebilmesi için öncelikle destekleyici liderliğe büyük önem vermelerine ve bu destekle çalışanlarda oluşacak olan yönetsel güven ve örgüt kültürü aracılığıyla da personel güçlendirmeyi geliştirebileceklerini işaret etmesidir.

Bu bağlamda otel yöneticileri çalışanlarla güçlü ve daha fazla iletişimde olmaları yoluyla yönetsel güveni artırabilirler. Bir örgütsel yapıda güçlendirmenin başarılı uygulanabilmesi yöneticilerin çabalarına bağlıdır. Güçlendirme uygulaması yerleşik bir hal aldığına yöneticiler zamanlarını çalışanlarını takip etmekle geçirmek yerine stratejik planları için daha etkin olarak kullanabilirler. Bu sürecin bir tümleyeni olarak da otel çalışanları iş memnuniyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırabilirler.

Araştırma sonuçlarının Türkiye' de faaliyette bulunan tüm beş yıldızlı otel işletmeleri için geçerli olacağı düşünülmemelidir. Daha sonraki çalışmaların farklı içerikte hizmet veren ve farklı örgüt kültürüne sahip

bağımsız ve zincir otel işletmelerinde ve ülkemizin diğer turizm bölgelerinde de gerçekleştirilerek karşılaştırmalı analizler ile farklılıklar ve benzerliklerin tespit edilmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Brymer, R.A. (1991). "Employee Empowerment: A Guest- Driven Leadership Strategy", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 32, No. 1, s. 58- 68.

Chiang, C., Jang S. (2008). "The Antecedents And Consequences of Psychological Empowerment: The Case Study of Taiwan' s Hotel Companies", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No. 1, s. 40- 61.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No.3, s. 471- 482.

Çöl, G. (2004). "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6., s (2). (Online)
http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 : 18.03.2008.

Dewald, B.W.A.(B)., Sutton, J. (2000). "Hospitality Employees' Empowerment in Hong Kong and the Chinese Mainland", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 1, No. 1, s. 57- 65.

Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme Empowerment*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Doğan, S. (2006). "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, s (2), s. 165- 189.

Erstad, M. (1997). "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, No. 7, s. 325- 333.

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A. Soetanto, R., King, N. (2005). "Employee Perceptions of Empowerment", *Employee Relations*, Vol. 27, No. 4, s. 354- 368.

Hales, C., Klidas, A. (1998). "Empowerment In Five- Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.10, No.3, s. 88- 95.

Hartline, M.D., Ferrell, O.C. (1996). "The Management of Customer- Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, s. 52- 70.

Hu, L.T., Bentler, P.M. (1999). *Cutoff Criteria for Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives*, *Structural Equation Modeling*, Vol. 6, s. 1- 55.

Jarrar, Y.F., Zairi, M. (2002). "Employee Empowerment- A UK Survey of Trends And Best Practices", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 5, s. 266- 271.

Klidas, A., Berg van den P.T., Wilderom, C.P.M. (2007). "Managing Employee Empowerment In Luxury Hotels In Europe", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, No. 1, s. 70- 88.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Kalsik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 10. Bası, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Lashley, C., McGoldrick, J. (1994). "The Limits of Empowerment A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2, No. 3, s. 25- 38.

- Lashley, C. (1995). "Towards An Understanding of Employee Empowerment In Hospitality Sevices", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.7, No.1, s. 27- 32.
- Lashley, C. (2002). "A Feeling for Empowerment?". In N. D'annunzio Green, G.A. Maxwell, S. Watson, ed. *Human Resource Management International Perspectives in Hospitality and Tourism*. London, New York: Continuum, s. 200- 211.
- Lee, Y.K., Nam, J.H., Park, D.H., Lee, K.A., (2006). "What Factors Influence Customer- Oriented Prosocial Behavior of Customer- Contact Employees?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 4, s. 251- 264.
- Lok, P. Crawford, J. (2004). "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment A Cross- National Comparison", *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, s. 321- 338.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management For The Hospitality and Tourism Industries*, Elsevier Ltd.
- Ottensbacher, M., Gnoth, J. (2005). "How to Develop Successful Hospitality Innovation", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46, No. 2, s. 205- 222.
- Pizam, A. (2007). *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Elsevier Ltd.
- Quinn R.E., Spreitzer, G.M. (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, Vol. 26, No. 2, s. 37- 51.
- Salazar, J., Pfaffenberg, C., Salazar, L. (2006). "Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 5, No. 1, s. 1- 15.
- Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, s. 1442- 1465.
- 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*, Vol. 23, No. 5, s. 679- 704.
- Spreitzer, G.M. (2007). "[Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research On Empowerment At Work](#)". In C. Cooper, J. Barling, ed., *Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications.
- Sternberg, L.E. (1992). "Empowerment: Trust vs. Control", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 33, No.1, s. 68- 72.
- Şimşek, Ö., F. (2006). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş; Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinos Yayıncılık, Ankara.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, s. 666- 681.
- Timmerman, J.E., Lytle, R.S. (2007). "Exercises in Tourism Empowerment Practice", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 1, No. 4, s. 273- 280.

Umashankar, V., Kulkarni, A. (2002). "Employee Motivation and Empowerment in Hospitality, Rhetoric or Reality- Some Observations from India", *Journal of Services Research*, Vol. 2, No. 1, s. 31- 53.

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*, Vol. 30, Issue 1, s. 95- 115.

Woods, R.H., King, J.Z. (2002). *Leadership and Management In The Hospitality Industry*, Second Edition, Educational Institute American Hotel & Lodging Association, Michigan.

Yukl, G. (2002). *Leadership In Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.