

248356

**BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK
PERSONEL GÜÇLENDİRME:
ANKARA'DA BULUNAN
DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA
Ebru ZENCİR
(Yüksek Lisans Tezi)
ESKİŞEHİR- Kasım 2004**

Anadolu Üniversitesi
Merkezi Kütüphanesi

**BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME: ANKARA'DA
BULUNAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Ebru ZENCİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Feri MANİ

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım 2004

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMLARI

1. LİDERLİK KAVRAMI	3
1.1. Liderliğin Tanımı	3
1.2. Güç Kavramı ve Gücün Kaynakları	8
1.2.1. Pozisyonel Güç Türleri	9
1.2.2. Kişisel Güç Türleri	10
2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	12
2.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları	12
2.1.1. Özellikler Yaklaşımı	12
2.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	13
2.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	17
2.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları	20
3. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI	22
3.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi	22
3.2. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi	25
3.3. Personel Güçlendirmenin Uygulama İlkeleri	26

3.4. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Kullanılan Yönetim Teknikleri	28
3.5. Personel Güçlendirmenin Diğer Kavramlardan Farkı	30
3.5.1. Personel Güçlendirmenin Yetki Devrinden Farkı	30
3.5.2. Personel Güçlendirmenin İş Zenginleştirmeden Farkı	31
3.5.3. Personel Güçlendirmenin Katılımcı Yönetimden Farkı	32
3.6. Personel Güçlendirme Süreci	33
3.7. Personel Güçlendirmenin Yararları	36
3.7.1. Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Yararları	36
3.7.2. Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Yararları	36
3.7.3. Personel Güçlendirmenin İşletmeye Yararları	37
3.8. Personel Güçlendirmenin Sınırları	37

İKİNCİ BÖLÜM

BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME

1. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI AÇISINDAN PERSONEL GÜÇLENDİRME	40
1.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları Açısından Personel Güçlendirme	40
1.1.1. Özellikler Yaklaşımı Açısından Personel Güçlendirme	40
1.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları Açısından Personel Güçlendirme	41
1.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları Açısından Personel Güçlendirme	44
1.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları Açısından Personel Güçlendirme	47
2. BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME ...	49
2.1. Liderlerin Personel Güçlendirmeyi Tercih Etme Sebepleri	49
2.2. Liderlerin Personel Güçlendirme Uygulamaları İçin Yapmaları Gerekenler	51
2.3. Liderlerin Personeli Güçlendirme Sürecinde Görevleri	53
2.4. Personel Güçlendirmenin Liderlere Sağladığı Avantajlar	56

2.5. Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşler	57
3. OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK VE PERSONEL	
GÜÇLENDİRME	60
3.1. Otel İşletmelerinde Liderlik	60
3.2. Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme	63
3.3. Otel İşletmelerinde Bir Liderlik Modeli Olarak Personel	
Güçlendirme	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN	
ANKARA'DA BULUNAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA	
İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMASI	
1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	68
2. ARAŞTIRMANIN AMACI	68
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	69
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	70
5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRMESİ	71
SONUÇ	79
EKLER	83
KAYNAKÇA	86

TABLolar LİSTESİ.....	Sayfa
Tablo-1 Yönetici-Lider Farkı	6
Tablo-2 Lider Özellikleri	13
Tablo-3 Likert' in Sistem Modeli	16
Tablo-4 Karizmatik Liderlik Modeli	22
Tablo-5 Personel Güçlendirmenin İşe Yönelik Yaklaşımlardan Farkı	24
Tablo-6 Yıllara Göre Otel Yönetiminin Gelişimi	61
Tablo-7 Mintzberg'in Yönetim Görevleri	62
Tablo-8 Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Sonuçları	65
Tablo-9 Katılımcıların Yaş Dağılımı	71
Tablo-10 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	72
Tablo-11 Katılımcıların Eğitim Durumları	72
Tablo-12 Katılımcıların Çalıştıkları Departmanların Dağılımı	73
Tablo-13 Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresi	73
Tablo-14 Katılımcıların Yönetici Pozisyonunda Çalışma Süreleri	73
Tablo-15 Personel Güçlendirme ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Dağılımları	74
Tablo-16 Otel Yöneticilerinin Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme ile İlgili Görüşleri Analizinin Öz Değerleri	76
Tablo-17 Otel Yöneticilerinin Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşlerinin Faktör Analizi	77

ŞEKİLLER LİSTESİ	Sayfa
Şekil-1 Takipçi Tipleri	3
Şekil- 2 Otorite-Güç Kombinasyonu	8
Şekil-3 Yönetim Matrisi Modeli	15
Şekil-4 Fiedler' in Durumsallık Modeli	18
Şekil-5 House ve Evans' ın Yol-Amaç Teorisi	19
Şekil-6 Personel Güçlendirme Süreci	34

GİRİŞ

Hayatın her alanında etkili olan teknolojik gelişmeler, insan hayatını da doğrudan etkilemektedir. Teknolojilerin insan hayatına bu kadar yoğun etki etmesi ile birlikte beklentiler de her geçen gün artmakta ve artan beklentiler gelişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu değişimler içerisinde, sürekliliğini sağlamak isteyen işletmelerin de gelişen dünyaya uyum sağlamaları kaçınılmazdır.

İnsan hayatındaki yaşam kalitesinin artması ve tüketici bilincinin oluşması ile birlikte işletmeler hayatta kalma mücadelesinin yanı sıra daha iyi olma, daha kaliteli hizmeti sunma ve en önemlisi farklılık yaratma gibi daha önce göz ardı edilen konulara önem vermeye başlamıştır.

Konaklama işletmelerinde de her işletmede olduğu gibi rekabetin bir gerekliliği olarak gelişmelere uyum sağlama zorunluluğu vardır. Her ne kadar gelişmelerden bütün işletmeler etkilense de, konaklama işletmelerinde tüketiciye sunulan ürün "hizmet" olduğu için rekabette üstünlük sağlamak için gerçekleştirilen çalışmaların da diğer işletmelerden farklı olarak ele alınması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde soyut bir ürün satıldığı için, işletmelerde rekabet avantajları sağlayacak en önemli unsur emek faktörüdür. Dolayısıyla büyük oranda çalışanların emeklerine bağlı hizmet veren turizm işletmelerinde, gelişmelere uyum sağlayabilmek için, işletmelerin çalışanlarına yatırım yapmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinin gelişen dünyaya uyum sağlayabilmeleri, rekabet avantajları yakalayabilmeleri, kalıcı olmaları ve sektörde farklılık yaratmaları için, en önemli unsur olan çalışanları en iyi şekilde değerlendirebilecekleri yeni bir kavram; personel güçlendirme incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle daha önce ele alınmış olan liderlik modelleri ele alınarak, personel güçlendirme kavramı ile bağdaştırılabilmesi için personel güçlendirme kavramına detaylı olarak yer verilmiştir. İkinci bölümde, ilk bölümde

açıklanmış olan personel güçlendirme liderlik yaklaşımları açısından ele alındıktan sonra liderlik modeli olarak personel güçlendirme incelenmiş ve incelenen bu konular konaklama işletmeleri açısından ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde bir liderlik modeli olarak personel güçlendirmenin uygulanabilirliğini araştırmak üzere Ankara'da bulunan konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen anket çalışmasının değerlendirmesine yer verilerek, otel yöneticilerinin personel güçlendirme ile ilgili tutumları analiz edilerek, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

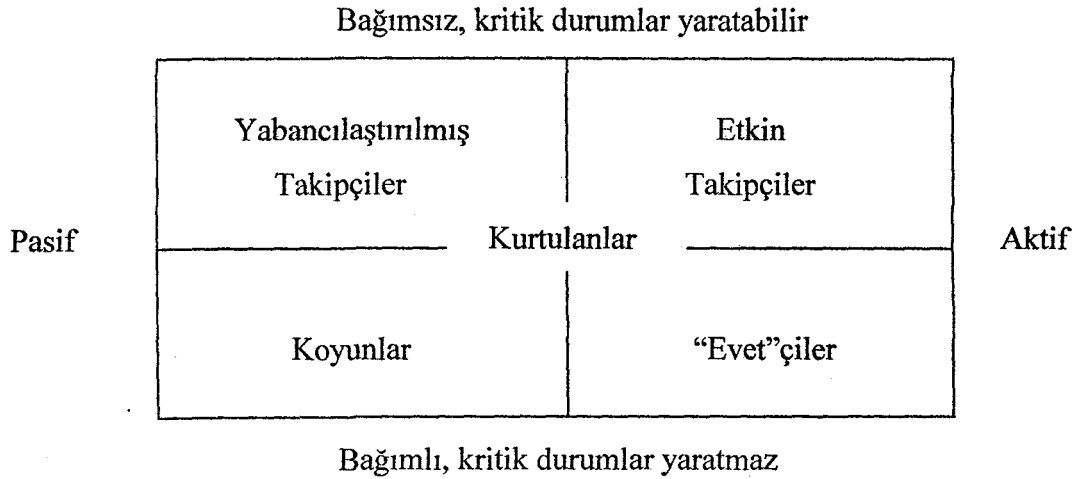
LİDERLİK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMLARI

1. LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik pek çok farklı alanda incelenen bir konudur. Dolayısıyla liderlik ile ilgili birbirinden çok farklı olmayan tanımlar ortaya çıkmıştır. Genel bir tanım yapmak gerekirse liderlik, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır¹.

Bu tanım doğrultusunda lideri; örgütlerde bireyleri ve grupları etkileyen, amaçların belirlenmesine yardım eden, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesini ve etkili sonuç alınmasını sağlayan kişi şeklinde tanımlamak mümkündür².



Şekil 1. Takipçi Tipleri

Kaynak: D. L. Nelson ve J. C. Quick, **Organizational Behavior; Foundations, Realities and Challenges.** (4. Baskı, Ohio: Thomson South-Western, 2003), s. 392.

¹ E. Özkalp ve Ç. Kirel, **Örgütsel Davranış.** (İkinci Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149, 2001), s. 349.

² A. Nahavandi ve A. R. Malekzadeh, **Organizational Behavior.** (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999), s. 301.

Liderliğin gerçekleşebilmesi için liderden ayrı, liderin etkileyeceği, yönlendireceği bir topluluk olması gerekmektedir. Etkilenen bu topluluğa takipçiler, yani lider tarafından öncülük edilen ve yönetilen kişiler denmektedir³. Liderin etkilediği takipçiler örgütün büyüklüğüne göre çok sayıda olabilir. Bu sebeple takipçileri lidere bağlılıkları ve örgütte aktif veya pasif rol üstlenmeleri açısından farklı gruplara ayırmak takipçiler kavramını daha iyi açıklayacaktır. Şekil 1'de örgütteki durumları ve lidere bağlılıkları açısından takipçi tipleri verilmiştir. Bu takipçi tiplerinin açıklamalarını şu şekilde yapmak mümkündür:

- Yabancılaştırılmış takipçiler, örgütte pasif durumdadırlar ve liderden bağımsızdırlar. Örgüte ve lidere bağlılıkları bulunmayan bu tip takipçiler örgüt için tehlikeli durumlar yaratabilirler.
- Koyunlar, yabancılaştırılmış takipçiler gibi örgütte pasif durumdadırlar ancak örgüte ve lidere bağımlıdırlar. Örgütte yapılması gereken işleri veya liderin isteklerini sorgulamadan yerine getirirler. Örgüte ve lidere bağlı oldukları için örgüt için tehlikeli durumlar yaratmazlar.
- “Evet”çiler, örgütte aktif durumdadırlar ve örgüte ve lidere bağımlıdırlar. Örgüte ve lidere bağlılıkları yüzünden tehlikeli durumlar yaratmayacakları düşünülse de örgütte aktif rol oynamalarına rağmen istekleri sorgulamadan yerine getirmeleri hataya sebep olabilir ve daha sonra bu hatalar örgüt için tehlikeli durumlar yaratabilir.
- Etkin takipçiler, örgütte aktif rol üstlenirler fakat örgütten ve liderden bağımsızdırlar. Kendi başına lider olan etkin takipçiler gerektiği gibi yönlendirildiği taktirde lider için en değerli takipçi olurlar.
- Kurtulanlar, örgütte en ideal konumdaki takipçilerdir. Orta derecede aktif ve bağımlıdırlar. Dolayısıyla örgüte ve lidere tehlike yaratacak durumları yaratmazlar.

Liderliği iki ana gruba ayırmak mümkündür; resmi liderlik ve gayriresmi liderlik. Resmi liderlik, resmi olarak onaylanmış görevin otoritesini temel almaktadır. Gayriresmi liderlik ise bir kişinin örgütteki diğer üyeler ile resmi olmayan anlaşması

³ D. L. Nelson ve J. C. Quick, a.g.e., s. 392.

anlamına gelmektedir⁴. Bu durumda resmi lider, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için örgüt üyelerini işletmenin verdiği otorite ile etkileyen kişidir. Gayriresmi lider ise, özel yetenekleri ve faaliyetleri ile işletme otoritesi olmadan örgütün diğer üyelerini etkileyen kişidir⁵.

⁴ Nelson ve Quick, a.g.e., s. 392.

⁵ J. M. George ve G. R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1996), s. 359.

Tablo 1. Yönetici-Lider Farkı

Olay	Yönetici	Lider
Örgütsel Güç	Büyük ve karışık örgütlerde karar alır	Hızla değişen örgütsel çevreye uyum sağlayabilmek için uygun davranışlar geliştirir
Gündemi Hazırlamak	Plan ve bütçe oluşturur: Amaçları belirler, aşamaların detaylarını oluşturur, kaynakları dağıtır	Yön oluşturma: Gelecek için vizyon oluşturur ve bu vizyona uygun stratejiler geliştirir
Örgüt İşlerinin Yapılması	Organize eder ve örgütler: Yöneticiler, hiyerarşik yapı kurarak, iş yaratarak, çalışarak, otorite devrederek ve ödül sistemleri kurarak planlarını tamamlamak için insanları organize eder ve örgütler	Çalışanları düzenleme: Liderler, vizyonu anlamaları ve vizyona bağlanmaları için çalışanları ile iletişim kurar, vizyon için güven oluşturur ve takipçileri faaliyetler için güçlendirir
Planların Uygulanması	Kontrol etme ve problem çözme: Plandaki farklılıkları ayırt eder, süreci kontrol eder, ortaya çıkan problemleri çözer	İnsanları motive etme: Temel insan ihtiyaçlarını tatmin ederek ortaya çıkan enerji boşalmalarını yönlendirir, insanları karar alma aşamasına dahil ederek politik ve örgütsel engellerin aşılmasına yardım eder
Sonuç	Beklenen ve beklenmeyen sonuç ve gelişmelerle kültürel bir denge kurar	Risk almanın cesaretlendirildiği ve hatalarla öğrenmenin kabul gördüğü bir liderlik kültürü oluşturur, özellikle önemli gelişmelerde örgütü değişime yönlendirir.

Kaynak: R. D. Gatewood, R. R. Taylor ve O. C. Ferrell, **Management: Compherension, Analysis and Application.** (Chicago: Austen Press-Irwin, 1995), s. 493.

Liderliğin resmi ve gayriresmi olarak iki gruba ayrılması ile mevcut bazı yanlış anlamalar giderilmektedir. Liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilik ile karşılaştırılmaktadır. Oysa bu iki kavram, görevleri açısından incelendiğinde aralarındaki fark açıkça görülmektedir. Yönetim, planlama, bütçe oluşturma, organize etme, örgütlenme, kontrol etme ve problem çözme gibi faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Liderlik ise örgüt için bir yön oluşturma, iletişimle insanları bu yöne çekme, personeli

güçlendirme, müşteri memnuniyetini önemseme ve insanları motive etme sürecidir⁶. Yönetici ile lider arasındaki fark Tablo 1'de daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Liderlik ve yöneticilik farklı kavramlar olsa da bir örgütte her iki kavramın bir kişide bulunması tercih edilmektedir. Yöneticilik rolüne sahip bir lider veya liderlik niteliğine sahip bir yönetici ideal olandır⁷.

Liderlik kavramının çerçevesinin daha iyi belirlenmesi ve yöneticilik kavramı ile ilişkisinin ve farkının daha belirgin hale gelmesi için liderlik özellikleri incelenmelidir. Liderlik özelliklerinden bazıları aşağıda sıralanmaktadır⁸:

1. Lider, takipçilerine yön ve amaç belirler. Bu, liderin takipçilere neyin önemli olduğunu ve takipçilerin yaptıkları işlerde neden önemli bir değişiklik yarattığını anlamalarına yardımcı olur.
2. Güven ortamı oluşturur.
3. Tedarikçileri risk almaya teşvik eder. Lider için, işletmenin başarısızlığa uğramasını engellemek yerine, takipçileri daha faal hale getirmek önemlidir.
4. Somut ve sembolik yollarla başarıya ulaşılacağı fikrini güçlendirir, yani koçluk yapar.
5. Değişime karşı oluşan direnci kırar.
6. Örgütte çalışanların etiğe uygun davranmalarını sağlar.
7. Kişiye uygun iş verir. Çalışan kişinin en iyi yaptığı işi belirleyip buna göre iş dağılımı yapar.
8. Örgütte, çalışan kişilere öncelikle davranışları ile örnek olmayı amaçlar.
9. Örgütte, çalışanlarla iyi iletişim kurar. Takipçilerin söylediklerini dinler ve onları dikkate alır. Kendi düşüncelerini çalışanlarla paylaşır.
10. Fikirlerini çalışanları tehdit etmeden söyler ve onları zorlayarak değil ikna ederek kabul ettirme yolunu seçer.

⁶ Nelson ve Quick, a.g.e., s. 392.

⁷ T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*. (Sekizinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2001), s. 466.

⁸ J. M. Ivanchevich ve M. T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*. (Altıncı Baskı, New York: McGraw-Hill, 2002), s. 425; D. L. Goetsch ve S. B. Davis, *Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing and Services*. (İkinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1997), s. 212.

uzlaşma sağlar.

12. Çalışanları, güçlenmeleri için kendilerini geliştirmeye teşvik eder.

13. Çalışanları yaptıkları işler, işletme amaçları ve kişisel amaçları doğrultusunda motive eder.

Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için lider özelliklerinin yanı sıra güç kavramının ve güç kaynaklarının da açıklanması gerekmektedir.

1.2. Güç Kavramı ve Gücün Kaynakları

Liderin, liderlik görevlerini yerine getirebilmesi için güç ve otorite sahibi olması gerekmektedir. Güç, bir kişinin başkalarının davranışlarını arzu edilen şekilde etkileme yeteneğidir⁹. Güç sahibi kimseler kişileri, grupları, olayları ve alınan kararları etkileyebilirler.

Güç	Çok	4 Az Otorite Çok Güç	3 Çok Otorite Çok Güç
	Az	1 Az Otorite Az Güç	2 Çok Otorite Az Güç
		Az	Çok
		Otorite	

Şekil 2. Otorite-Güç Kombinasyonu

Kaynak: D. C. Mosley, P. H. Pietri ve L. C. Megginson, **Management Leadership in Action**. (Beşinci Baskı, New York: Harper Collins College Publishers, 1996), s. 269.

⁹ B. J. Hodge, W. P. Anthony ve L. M. Gales, **Organization Theory: A Strategic Approach**. (Beşinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1996), s. 333.

- **Yasal Güç:**Yasal güç kişilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi için işletme tarafından kendilerine verilen yasal otoritedir. Yasal güç tamamen kişinin örgütteki hiyerarşik pozisyonu sayesinde elinde bulundurduğu güçtür. Örgüt hiyerarşisinde alt basamaklarda bulunan kişilere örgüt tarafından verilir. Yasal güç örgüt yöneticilerinin elinde bulundurduğu güçtür.
- **Ödüllendirici Güç:** Kişilerin yapılan işleri kontrol altında tutmak amacıyla diğer kişileri ödüllendirme yoluna giderek kullandığı güce ödüllendirici güç denir. İnsanlar, kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklar ise diğer bireylerin isteklerine veya emirlerine uyarlar. Ödüllendirici gücü kullanan kişiler de insanların bu tutumları sayesinde yapılacak işleri kontrol etmiş olurlar. Ödüller örgütlere, ödül veren kişiye ve ödüllendirilecek kişiye göre farklılık gösterebilir. Maaş zammı ve ikramiyeler şeklinde maddi ödüller olabileceği gibi izinler, övgüler, takdir belgeleri, özel ödüller (yazılı ödüller veya plaketter) gibi manevi ödüller veya terfi gibi hem maddi hem manevi ödüller de verilebilir.
- **Zorlayıcı Güç:** Kişinin güç kullandığı diğer kişileri korkutma yoluna giderek kullandığı güçtür. Gücü kullanan kişiler üzerinde güç uyguladıkları kişileri cezalandırma tehdidi ile korkuturlar. Zorlayıcı güç genellikle örgüt içerisinde yönetici pozisyonuna sahip kişilerin kullandığı güçtür. Örgütte yöneticiler, astlarını maaş kesintisi, ihtar, işten çıkarma, rütbe tenzili gibi cezalar ile korkutabilir. Bunun yanı sıra fiziksel zorlama ve silah kullanımı gibi korkutmalar da zorlayıcı güce örnektir. Zorlayıcı güce sahip kimselerin bu gücü kullanabilmeleri için gücü uygulayacağı kişilerin de bu güçten haberdar olmaları gerekmektedir.

1.2.2. Kişisel Güç Türleri

Kişisel güç, kişilerin tamamen kişisel çabaları ile elde ettikleri, örgütteki pozisyonlarının önemli olmadığı güçtür. Bir diğer deyişle resmi olarak onaylanmayan, gayriresmi güçtür. Kişisel güç türleri olarak uzmanlık gücü, özdeşlik gücü ve bilgi gücü aşağıda açıklanmıştır.

- **Uzmanlık Gücü:** Kişilerin tamamen kendi özel bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanmak yoluyla elde ettikleri güçtür. Örgütlerde bir kişi örgüt ile ilgili bir konuda diğerlerinden daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip ise uzmanlık gücüne sahip demektir. Uzmanlık gücü, önceden bahsedilen diğer güç kaynaklarından farklı olarak örgütün sağladığı imkanlar doğrultusunda elde edilen değil, kişisel çabalarla elde edilen bir güçtür. Bir kişinin, örgüt içerisindeki diğer kişilerin çözemediği örgütsel bir sorunu çözmesi, o kişide uzmanlık gücünü yaratacaktır. Uzmanlık gücü özellikle teknik konularda bilgili olunması durumunda etkili olur.
- **Özdeşlik Gücü:** Kişiler, diğer kişileri davranışları, karizmaları ve diğer özellikleri ile etkileme yeteneklerine sahiplerse de, kullandıkları güç özdeşlik güçüdür. Benzeşim gücü veya karizmatik güç olarak da adlandırılan özdeşlik gücünde temel olan gücü kullanan kişinin kişisel özelliklerinin diğer kişiler tarafından beğenilmesi ve takdir edilmesidir. Özdeşlik gücü kişinin davranışlarından, fiziksel görünümünden, işindeki başarısından veya buna benzer farklı özelliklerden dolayı ortaya çıkabilir. Özdeşlik gücü de uzmanlık gücü gibi kişinin kişisel çabalarla elde ettiği bir güçtür. Özdeşlik gücüne politikacılar, müzisyenler, sporcular ve oyuncuların sahip olduğu güç örnek gösterilebilir.
- **Bilgi Gücü:** Kişilerin örgüt içinden ve dışından, özellikle herkes tarafından elde edilemeyen bilgilere sahip olması ile ortaya çıkan güçtür. Bir kişi örgüt ile ilgili ne kadar bilgi elde ederse örgütte kontrolü sağlama olasılığı o kadar yüksek olacaktır. Bilgi gücünde özellikle belirtilmesi gereken konu, elde edilecek bilginin örgüt için önemli ve herkes tarafından elde edilemeyen bilgi olmasıdır. Bilgi gücü genellikle, örgütteki yöneticilerin örgüt içerisindeki pozisyonlarını ve yasal güçlerini kullanarak elde ettikleri güçtür.

2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik sürecinin ve olayının anlaşılabilmesi, hangi koşullarda ne tür liderlik gerektiğinin bilinmesi, lider olabilecek kişilerin önceden bilinip bilinemeyeceği gibi sorulara yanıtlar bulunması için liderlik ile ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Liderlik yaklaşımları üç grup altında incelenecektir: Klasik liderlik yaklaşımları, durumsal liderlik yaklaşımları ve yeni liderlik yaklaşımları.

2.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

Klasik liderlik yaklaşımları, liderlik ile ilgili ortaya atılan ilk yaklaşımlardır. Klasik yaklaşımlar, özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımı adı altında iki gruba ayrılmaktadır.

2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda kişilerin, diğer kişilerden ayrılan benzersiz özelliklerinin neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Başarılı ve başarısız liderlerin incelenmesi sonucunda bir liderde olması gerektiğine inanılan yaş, boy, cinsiyet, ırk, fiziksel görünüm, konuşma, zeka, bilgi, kararlılık, açık sözlülük, samimiyet, dürüstlük ve kendine güven gibi 100'den fazla özellik tespit edilmiştir¹². Lider özelliklerinin zeka, kişisel özellikler, fiziksel görünüm ve yetenekler şeklinde gruplandırılması, özelliklerin anlaşılmasında kolaylık sağlamaktadır. Zeka, kişilik ve yeteneklerine göre lider özellikleri Tablo-2'de gösterilmiştir.

¹² D. Hellriegel, J. W. Slowm ve R. W. Woodman, **Organizational Behavior**. (Yedinci Baskı, Minneapolis:West Publication Co., 1995), s. 349.

Tablo 2. Lider Özellikleri

Zeka	Kişilik	Yetenek
Karar verebilme	Uyumlu	Birlik ve beraberliği sağlama yeteneği
Bilgili	Dinamik	Ölçülü, becerikli
Akıcı konuşabilen	Yaratıcı	Popülarite ve prestij oluşturma
Azimli	Güvenilir	İnsan ilişkilerinde sosyal
	Kendine güvenen	Katılımcı
	Dengeli ve kontrollü	
	Bağımsız	

Kaynak: J. M. Ivanchevich ve M. T. Matteson, a.g.e., s. 429.

Fiziksel özellikleri, zeka, yetenek, kişilik veya belirlenen diğer özellikler bakımından liderlik özelliklerini çoğaltmak mümkündür. Genellikle zeki, kendine güvenli, enerjik, aktif ve bilgili olma, liderlik özellikleri olarak belirtilmiş olsa da özellikler teorisinde bir takım tutarsızlıklar bulunmaktadır. Bu tutarsızlıkların yanı sıra, liderleri belirlenen bazı özellikler ile tanımlamanın yeterli olmadığı düşünülerek liderlerin davranışları incelenmeye başlanmıştır.

2.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderlik sürecini açıklarken liderin davranışlarını incelemiştir. Liderlik ile ilgili davranışsal yaklaşımların en yaygın olanları aşağıda sıralanmaktadır:

- Ohio State Üniversitesi Davranışsal Liderlik Yaklaşımı: 1940'lı yılların sonunda Fleishman, Stogdill ve Shartle, Ohio State Üniversitesi'nde liderlik kavramı ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmada liderlik davranışları iki gruba ayrılmıştır; yapıya yönelik davranış ve ilişkiye yönelik davranış. Yapıya yönelik davranış sergileyen liderler organize etme, grup ilişkilerini düzenleme, iletişim kanalları kurma, çalışanları örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme, iş tabloları oluşturma, eleştirilerde bulunma, çalışanların rollerini belirleme ve problem çözme gibi görevleri ön plana çıkarırlar. İlişkiye yönelik davranışlar sergileyen liderler ise çalışanları ile arkadaş olma, güven ortamı oluşturma,

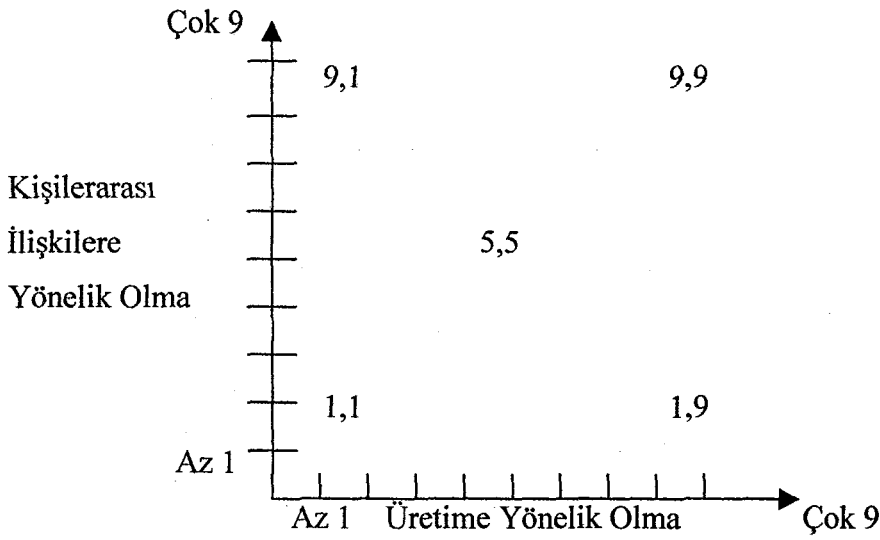
ılımlı olma, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verme, ihtiyaçlarını belirleme ve hareketlerini destekleme gibi görevleri ön plana çıkarırlar¹³.

- Michigan Üniversitesi Davranışsal Liderlik Yaklaşımı: Michigan Üniversitesi'nde 1947 yılında Rensis Likert tarafından liderlik davranışları incelenmeye başlanmıştır. Likert, yapılan çalışmalarda etkili liderin davranışlarını iki gruba ayırmıştır; iş merkezli davranışlar ve çalışan merkezli davranışlar. İş merkezli davranışları sergileyen liderler tamamen örgüt amaçları doğrultusunda yapılması gereken işlerin gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilenirler. Bu davranışları gösteren liderlerin esas amaçları, görevin etkin şekilde yerine getirilmesidir. Çalışan merkezli davranışlarda, liderler, çalışanların kendilerini geliştirmeleri, işlerinden zevk almaları ve işlerinden tatmin olmaları ile ilgilenirler¹⁴.
- Yönetim Matrisi Modeli: Yönetim Matrisi modeli, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından ortaya atılmıştır. Bu modele göre lider davranışları iki gruba ayrılmıştır: kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma. Blake ve Mouton, liderler için belirledikleri davranış tiplerini matris üzerinde göstererek liderin davranışlarının ne yönde olduğunu tespit edebilmektedirler¹⁵.

¹³ Hellriegel, Slowm ve Woodman, a.g.e., s. 351.

¹⁴ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s. 283.

¹⁵ Mondy ve Premeaux, a.g.e., s. 353.



Şekil 3. Yönetim Matrisi Modeli

Kaynak: R. W. Mondy ve S. R. Premeaux, *Management; Concepts, Practices and Skills*. (Yedinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1995), s. 353.

Yönetim matrisi modelinde ortaya çıkarılan şekilde lider davranışları kişiler arası ilişkilere yönelik ve üretime yönelik olarak iki gruba ayrılarak, az veya çok olma durumuna göre değerler verilmiştir. Yöneticinin göstermiş olduğu davranışa göre 1 ile 9 arasında değerler verilmekte ve ortaya çıkan değerler doğrultusunda değerlendirilmektedir.

- McGregor'un X ve Y Teorileri: X ve Y teorisi Douglas McGregor tarafından 1957 yılında ortaya atılmıştır. McGregor'a göre liderlerin davranışları çalışanları algılamalarına göre şekillenmektedir. Diğer davranışsal yaklaşımlardan farklı olarak McGregor, çalışanları iki gruba ayırmıştır. X ve Y olarak sınıflandırılan çalışanlara zıt karakterler yüklenmiştir. Buna göre X grubuna giren çalışanlar çalışmaktan hoşlanmayan, kontrol edilmesi gereken, sorumluluk istemeyen kişilerdir. Y grubuna giren çalışanlar ise çalışmaktan zevk alan, kontrol edilmeden de işlerini yapan ve işini daha iyi yapabilmek için sorumluluk almaktan kaçınmayan kişilerdir. McGregor'a göre lider, çalışanlarda X grubunun özellikleri olduğuna inanıyorsa, davranışları da buna göre daha

otokratik olacaktır. Liderler çalışanlarda Y grubunun özellikleri olduğuna inanıyorlarsa, davranışları buna göre daha demokratik olacaktır¹⁶.

- Likert'in Sistem Modeli: Sistem modeli, Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirdiği çalışmaların devamında ortaya çıkardığı bir modeldir. Bu modele göre liderlik davranışları dört gruba ayrılmıştır.

Tablo 3. Likert'in Sistem Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlar ile ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

Kaynak: Koçel, a.g.e., s. 475.

Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları dikkate alınarak gerçekleştirilen gruplandırmaya göre, istismarcı otokratik, yardımsöver otokratik, katılımcı ve demokratik yönetici tipleri ortaya çıkarılmıştır.

- Faktör Yaklaşımları: Faktör yaklaşımları, farklı kişiler tarafından önceden gerçekleştirilmiş olan davranışsal yaklaşımlardan etkilenecek ortaya atılan liderlik davranışları modelleridir. Faktör yaklaşımlarında lider davranışları farklı

¹⁶ J. R. Scherhorn, J. G. Hunt ve R. N. Osborn, **Organizational Behavior**. (Yedinci Baskı, New York: John Wiley and Sons, 2000, s. 285.

kategorilere ayrılmıştır. İlk olarak 1966 yılında Bowers ve Seashore tarafından ortaya atılan faktör yaklaşımının temel özelliği, liderlerin örgüt içerisindeki temel davranışlarını tespit etmesidir. Buna göre Bowers ve Seashore, liderin davranışlarını dört kategoriye ayırmıştır; destekleyici olma, kişilerle iletişime girme, hedeflere yöneltme ve işe yöneltme. Ancak daha sonraki yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda bu kategoriler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Liderlik davranışlarını, House ve Dessler üç kategoriye, Bass ve Valenzi beş kategoriye, Morse ve Wagner altı kategoriye, Schreisheim dört kategoriye, Yukl ve Nemeroff ondört kategoriye ayırmıştır¹⁷. Lider davranışlarını kategorilere ayıran faktör yaklaşımında belirtilen lider davranışları, aynı zamanda liderlik fonksiyonlarıdır.

Her ne kadar ilerleyen dönemlerdeki yönetim yaklaşımlarında davranışsal liderlik yaklaşımlarından yararlanılmış olsa da, davranışsal yaklaşımların tamamen yöneticilerin davranışlarına göre belirlenmiş olması, yönetim konusunda yeni araştırmaları zorunlu hale getirmiştir.

2.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, özellik ve davranışlarından ayrı olarak liderin içinde bulunduğu duruma göre de incelenmiştir. Durumsal yaklaşımlarda liderin içinde bulunduğu çevre, sahip olduğu güç, yapılan iş, liderden beklentiler gibi pek çok farklı faktör açısından liderlik ele alınmıştır. Liderlik ile ilgili geliştirilen durumsal yaklaşımlar aşağıda belirtilmiştir:

- Fiedler'in Durumsallık Modeli: Durumsallık yaklaşımlarının ilki ve en bilineni 1960'lı yıllarda Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler çalışmasında, liderliği etkileyen üç temel değişken belirlemiştir. Bunlar; lider-üye ilişkileri, işin yapısı ve liderin sahip olduğu güçtür.

¹⁷ G. A. Yukl, *Leadership in Organizations*. (New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 1981), s. 120.

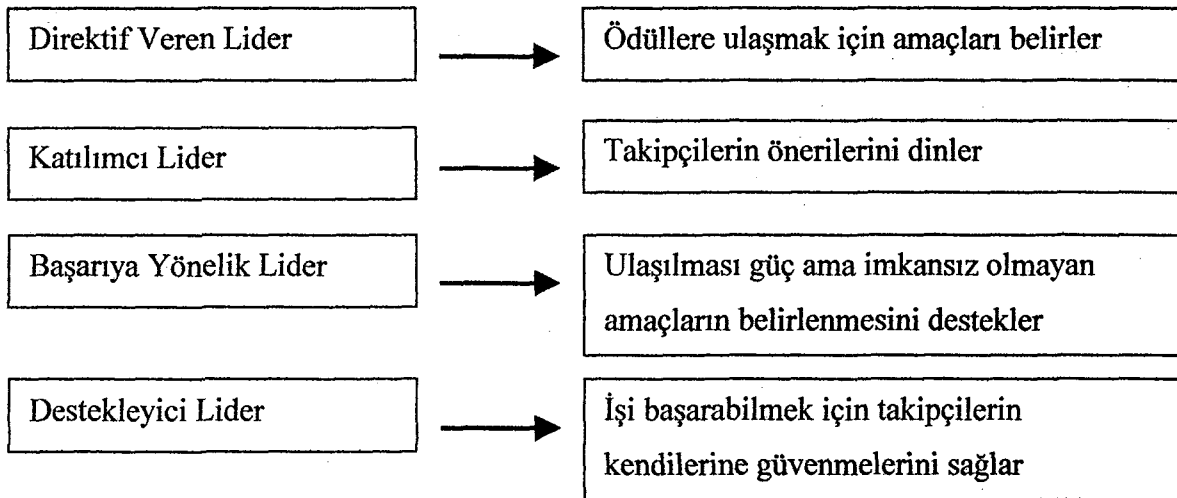
Lider-Üye İlişkileri		İyi				Kötü			
İşin Yapısı		Yapılanmış		Yapılanmamış		Yapılanmış		Yapılanmamış	
Liderin Sahip Olduğu Güç		Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar		1	2	3	4	5	6	7	8
		←—————→							
		En Olumlu						En Olumsuz	

Şekil 4. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Kaynak: Schmerhorn, Hunt ve Osborn, a.g.e., s. 291.

Lider-üye ilişkileri iyi-kötü, işin yapısı yapılanmış-yapılanmamış, liderin sahip olduğu güç de fazla-az olarak seçeneklendirilmiştir. Şekil-4'de görüldüğü gibi bu üç durum karşısında liderin içinde bulunduğu en olumlu ve en olumsuz durumlar tespit edilebilmektedir.

- **Yol-Amaç Teorisi:** Yol-amaç teorisi 1970'li yıllarda Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Yol-amaç teorisinde çalışanların motive olmaları ve işten tatmin olmaları liderin davranışlarına bağlıdır. Bu durumda liderler, çalışanları motive etmek ve iş tatminini sağlamak için farklı durumlarda farklı davranışlarda bulunurlar. Yol-amaç teorisinde liderin davranışlarını etkileyen durumlardan bazıları çalışanların beklentileri ve değerleri, çabaları, tatmin olmaları, işin ve çevrenin yapısı ve çalışanların karakteristikleridir.



Şekil 5. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

Kaynak: Hellriegel, Jackson ve Slocum, a.g.e., s. 516.

House ve Evans yaptıkları çalışmada ayrıca dört farklı lider tipi belirlemiştir. Bu lider tipleri ve durumlara göre gösterdikleri davranışlar Şekil 5'de açıklanmıştır.

- Hershey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli: Hershey ve Blanchard, 1970'li yıllarda gerçekleştirdikleri çalışmada liderlik davranışlarının, diğer yaklaşımlarda olduğu gibi, iş ile ilgili ve ilişkiler ile ilgili olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Diğer durumsal liderlik yaklaşımlarından farklı olarak Hershey ve Blanchard, liderin başarısının takipçilere bağlı olduğunu, bu sebeple takipçilerin belli bir olgunluğa ulaşmış olması gerektiğini savunmuşlardır. Hershey ve Blanchard, takipçilerde bulunması arzu edilen olgunluğu da iki gruba ayırmışlardır: iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk. İş olgunluğuna sahip takipçiler iş ile ilgili genel ve teknik bilgilere sahiptirler. Psikolojik olgunluğa sahip takipçiler de kendilerine güveni tam olan kişilerden oluşmaktadır¹⁸. Buna göre Hershey ve Blanchard, liderliği takipçilerin yüksek veya düşük olgunluk seviyelerine ve liderlerin ilişkiye veya işe yönelik davranışlarına göre değerlendirmişlerdir. Oluşturulan yaşam eğrisinde anlatan, satan, katılımcı ve

¹⁸ P. Hershey, ve K. H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. (İkinci Baskı, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentive-Hall, 1972), s. 134.

yetki devreden lider tipleri belirtilmiştir. Takipçilerin olgunluk seviyesinin düşük olduğu noktada daha baskın bir lider tipi, takipçilerin olgunluk seviyesinin yüksek olduğu noktada ise yetki devretmiş bir lider tipi ortaya çıkmaktadır.

- Vroom, Yetton ve Jago'nun Durumsal Liderlik Modeli: Vroom, Yetton ve Jago liderliğin örgüt içerisindeki pozisyonlara göre değişebileceğini belirtmişlerdir. Gerçekleştirilen çalışmada liderlerin durumlarını belirten bir "karar ağacı" oluşturulmuştur. Buna göre, liderler farklı durumlarda farklı tepkiler verme esnekliğine sahiptirler¹⁹.
- Lider-Üye Değişim Teorisi: 1970'li yıllarda Graen tarafından geliştirilen lider-üye değişim teorisine göre, liderler takipçileri iç ve dış olarak iki gruba ayırmaktadırlar. Buna göre liderler, kendilerine yakın hissettikleri bir grup takipçi ile daha yakın ilişkiler kurarlar. Yakın ilişkiler kurulan bu grup iç grup olarak adlandırılır. Liderin daha az ilişki kurduğu diğer grup ise dış grup olarak adlandırılır. Liderin davranışları, ilişkide bulunduğu iç ve dış gruba göre farklılık göstermektedir²⁰.

2.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Yeni liderlik yaklaşımları, daha önce belirtilen liderlik yaklaşımlarının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kaldığı düşüncesi ile ortaya çıkmıştır. Yeni liderlik yaklaşımları dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik olarak iki gruba ayrılmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, örgütteki takipçilere neleri yapabileceklerini ve nelere sahip olduklarını göstererek örgüt başarısını sağlamaktır²¹. Bass ve diğer bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderlik için karizmanın, bireysel karar verebilme yeteneğinin ve takipçileri etkileme yeteneğinin olması gerektiğini savunmuşlardır²². Dönüşümcü liderlik

¹⁹ T. Keçecioğlu, *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kalder Yayınları, No: 24, 1998, s. 145.

²⁰ Özkalp ve Kirel, *a.g.e.*, s. 299.

²¹ S. C. Certo, *Modern Management*. (Yedinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1997), s. 368.

²² Mosley, Pietri ve Megginson, *a.g.e.*, s. 412.

yaklaşımına göre liderlerin esas amacı, örgüt performansının artması için örgütte büyük değişiklikler yapmaktır. Bu bağlamda dönüştürücü liderler örgütte vizyon oluşturma, personel güçlendirme, olgunluk seviyesini yükseltme gibi görevler üstlenirler²³.

Yeni liderlik yaklaşımlarından bir diğeri de karizmatik liderliktir. Karizmatik liderlik, özel bir lider-takipçi ilişkisi kurulması ve böylece liderin takipçileri etkilemesi ile gerçekleştirilen liderliktir. Karizmatik liderler, takipçilerin etkilenmesi ile kurdukları ilişki sayesinde performansı artırmaya ve personelin güçlendirilmesine çalışırlar²⁴. Karizmatik liderlikte takipçiler karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin, takipçilerin yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir²⁵. Karizmatik liderin örgüt içerisindeki davranışları ve bu davranışlarının ortaya çıkardığı sonuçlar Tablo 4’de gösterilmektedir.

²³ Scherhorn, Hunt ve Osborn, a.g.e., s. 332.

²⁴ Gatewood, Taylor ve Ferrell, a.g.e., s. 512.

²⁵ Ç. Kirel, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüştürücü Liderliğe”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, (2000-2001), s. 45.

Tablo 4. Karizmatik Liderlik Modeli

Lider Davranışı	İzleyicilerin Kendilerine Güvenlerini Kazanmaları	Motivasyon Mekanizmaları	Kişisel Sonuçlar
Lider bir vizyon belirler	Takipçiler motive edilir, başarıya uyumlaştırılır, amaçlar konusunda ikna edilir	Örgütün amaçları ile takipçilerin çabaları uyumlaştırılır	Lidere ve vizyona kişisel bağlılık oluşur
Lider yüksek performans beklentisi belirler ve vizyon gerçekleştirmede yeteneğini ortaya koyarak, takipçilerin güvenini sağlar	Takipçiler lideri ve örgüt üyeleri ile ortak ilgi alanlarını belirler	Performans beklentilerini artıran çabalar gösterilir	Kişisel fedakarlık davranışı ortaya çıkar
Lider modelleri istenilir değerler, özellikler, inançlar ve vizyon gerçekleştirmede istenilir davranışlardır	Takipçilerin kendine güvenleri artırılır	Amaçlara ulaşmada içsel değerler artırılır	İş tatmini sağlanır ve performans artar

Kaynak: Kirel, a.g.e., s. 46.

Liderlik yaklaşımları incelendiğinde, geçmişten günümüze liderlik olgusunu açıklamaya yönelik sürekli olarak yeni arayışlar içerisinde olduğu görülmektedir. Özellikle yeni yönetim yaklaşımları dikkate alındığında, daha az kuralcı ve çalışan merkezli liderlik modelleri ortaya çıkmaktadır. Sürekli gelişen liderlik kavramı, yeni liderlik yaklaşımları ile birlikte yeniliklere daha açık bir hale gelmiştir. Diğer bir deyişle, bundan sonra liderlik ile ilgili gerçekleştirilecek araştırmalarda bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar gözönünde bulundurulacaktır.

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

3.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi

Hızla gelişen dünyada işletmeler de yönetim konusuna yaklaşımlarında değişiklikler yapmaya başlamışlardır. Yönetim kavramında ortaya çıkan yeni yaklaşımlardan biri de personel güçlendirmedir.

- Motivasyon açısından yaklaşıldığında personel güçlendirme, çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir³⁰.
- Bir yönetim kavramı olarak ise personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir³¹.

Tanımlar incelendiğinde güçlendirme ile ilgili temel unsurların çalışanları karar verme aşamasına dahil etmek, çalışanlara yetki devretmek ve çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak olduğu görülmektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme kavramının işe yönelik yaklaşımlarından çok farklı olduğu söylenebilir. İşe yönelik yaklaşımı benimseyen işletmeler ile personel güçlendirmeyi benimseyen işletmeler arasındaki fark incelendiğinde bu iki ayrı kavramın özellikleri de ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5. Personel Güçlendirmenin İşe Yönelik Yaklaşımlardan Farkı

	<i>İşe Yönelik Yaklaşım</i>	<i>Personel Güçlendirme</i>
İş Bölümü	Düşük yetki	Yüksek yetki
İş Tahsisi	Sınırlı ilgi	Yüksek ilgi
Güç	İşe göre sınırlı	Sınırsız
Vaatler	Maddi ödüller	Kararlara katılım
Kültür	Kontrole dayalı	Güvene dayalı
Temel İş Stratejisi	Düşük maliyet, çok iş	Farklılaştırılmış, kişiselleştirilmiş iş
Tüketici İlişkileri	Kısa süreli, iş ile sınırlı	Uzun süreli ilişki
Teknoloji	Rutin, basit	Rutin olmayan, değişken
İş Çevresi	Bilinen, beklenen, az sürprizli	Tahmin edilemez, çok sürprizli

Kaynak: C. Lashley ve J. McGoldrick, "The Limits of Empowerment, A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 2, Sayı No: 3, (1994), s. 30-31.

İşletmelerin personellerini güçlendirmeleri özellikle işletmelere rekabet avantajı sağlaması yönünden büyük önem taşımaktadır³². Personel güçlendirme aynı zamanda, çalışma hayatında kalitenin yakalanması, iş tatmininin sağlanması, çalışanların içindeki

³⁰ G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, Cilt No: 38, Sayı No: 5, (1995), s. 1443.

³¹ Koçel, a.g.e., s. 337.

³² J. A. Belasco, "Empowerment as a Growth Strategy", **Management International Review**, Cilt No: 32, Sayı No: 2, (1992), s. 187.

potansiyeli ortaya çıkarması, mevcut potansiyellerini artırması ve yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimi sağlaması açısından da önemlidir³³.

3.2. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi

Güçlendirme, yönetim kavramının uzun yıllar boyunca gelişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Taylorizm ile başlayan yönetim kavramı 1940-1950'li yıllarda çalışanların katılımına önem veren örgütsel davranış ile ilgili çalışmalara yönelmeye başlamıştır³⁴. 1950'li yıllarda yönetim alanındaki yeni arayışlar 1960-1970'li yıllarda çalışanlara ve çalışanların sorunlarına daha fazla önem vermeye başlamıştır³⁵. Bu dönemde özellikle akademilerde personel güçlendirme, katılım ve demokrasi konularına ilgi artmıştır³⁶. Aynı yıllarda çalışanların kendilerini geliştirmeye, başlamaları ve birlikte çalışarak potansiyellerini artırmaları, yöneticilerin personel güçlendirmeye karşı dikkatlerini artırmıştır³⁷. Örgütsel davranış, insan kaynakları, liderlik, birey, işbirlikçi çalışma gibi konuların gündeme gelmesi, personel güçlendirme kavramının ortaya çıkması için zemin hazırlamıştır³⁸.

Personel güçlendirme kavramının temelinde Douglas McGregor'un X ve Y Teorisinden geldiği düşünülmektedir. McGregor'un teorisinde belirtilen, kurullarla yönetimin tamamen sağlanamayacağı ve bu yüzden işletmelerin iş düzenlemesi ile çalışanlarını motive edebileceği, çalışanlarının katılımını sağlayacağı ve daha üretken olacakları,

³³ R. Simons, "Control in an Age of Empowerment", *Harvard Business Review*, Cilt No: 73, Sayı No: 2, (Mart- Nisan, 1995), s. 88; S. Caudron, "Create an Empowering Environment", *Personnel Journal*, Cilt No, 74, Sayı No: 9, (Eylül, 1995), s. 31; J. Margulies ve N. Kleiner, "New Design of Work Groups: Applications of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 30, Sayı No: 2, (1995), s. 13, Spritzer, Kizilos ve Nason, a.g.e., s. 682.

³⁴ N. Nykodym ve diğerleri, "Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 2, Sayı No: 3, (1994), s. 45.

³⁵ D. Collins, "Rooting for Empowerment?", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 3, Sayı No: 2, (1995), s. 26.

³⁶ D. Collins, "Whither Democracy? Lost Debates in Management Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 4, Sayı No: 1, (1996), s. 13.

³⁷ D. Collins, "Control and Isolations in the Management of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 4, Sayı No: 2, (1996), s. 34.

³⁸ İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (İstanbul: Beta Yayınevi, 2002), s. 223.

personel güçlendirmenin tanımına **uyumaktadır**³⁹. Daha sonraki yıllarda McGregor'un görüşlerinin devam etmiş olmasına **rağmen** personel güçlendirme teriminin kullanılması 1980'lerde gerçekleşmiştir. Aslında **zaten var olan** personel güçlendirme kavramı 1986 yılında Block'un yazdığı 'The **Empowered Manager**' adlı kitapla literatüre de girmiştir⁴⁰.

Personel güçlendirme kavramını daha **belirgin hale** getirip, çizgilerini daha kesinleştiren diğer çalışmalar da 1988 yılında **Conger ve Kanungo'nun**⁴¹ ve 1990 yılında Thomas ve Velthouse'un⁴² yayınlamış olduğu **makalelerdir**. Conger ve Kanungo'nun çalışmasında personel güçlendirmenin ortaya **çıkması** ile **işletmeye** ve çalışanlara etkileri kesin çizgilerle belirlenerek personel **güçlendirme süreci** oluşturulmuştur. Ayrıca yapılan araştırmanın sonucunda personel **güçlendirme ile işletmelerde liderlerin** daha etkili olacağı vurgulanmıştır. Thomas ve **Velthouse'un** çalışmasında da personel güçlendirme kavramı tamamen kendine **özgü bir model** olarak incelenmiş ve personel güçlendirmenin temel kavramları **açıklanmıştır**. Dolayısıyla bu çalışmalar ile birlikte personel güçlendirme ile ilgili çalışmaların sayısında büyük bir artış olmuştur⁴³.

3.3. Personel Güçlendirmenin Uygulama İlkeleri

İşletmelerin personel güçlendirmeyi **uygulayabilmeleri için bazı ilkelere sahip olmaları** gerekmektedir. Bu ilkeler aşağıda sıralanmaktadır⁴⁴.

³⁹ M. Hançer ve T. George, "Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt No: 22, Sayı No: 1, (2003), s. 4.

⁴⁰ H. Höpfl, "Empowerment and the Managerial Prerogative", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 2, Sayı No: 3, (1994), s. 39; R. Forrester, "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Cilt No: 14, Sayı No: 3, (2000), s. 67.

⁴¹ Conger ve Kanungo, a.g.e.

⁴² K. W. Thomas ve B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Cilt No: 15, Sayı No: 4, 1990.

⁴³ Dalay, Coşkun ve Altunışık, a.g.e., s. 222; J. W. Lorsch, "Empowering The Board", *Harvard Business Review*, Cilt No: 73, Sayı No: 1, (Ocak-Şubat 1995), s. 107.

⁴⁴ H. Özgen ve M. Türk, "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt No: 30, Sayı No: 4, (Aralık 1997), s. 79; B. Harley, "The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces", *Work, Employment and Society*, Cilt No: 13, Sayı No: 1, (Mart 1999), s. 5-6; L. R. Rothstein, "The Empowerment Effort That Came Undone", *Harvard Business Review*, Cilt No: 73, Sayı No: 1, (Ocak-Şubat 1995), s. 29; S. Wetlauffer, "Organizing for Empowerment: An Interview With AES' S Roger Sant and Dennis Bakke", *Harvard Business Review*, Cilt No: 77, Sayı No: 1, (Ocak-Şubat 1999), s. 114, 119; Margulies ve Kleiner, a.g.e., s. 12; S. H. Appelbaum ve K. Honegger,

1. Çalışanların karar aşamasına katılarak, yönetimde aktif rol oynamaları gerekmektedir.
2. Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ve işletmeye daha fazla katkı sağlayabilmeleri için işletme yeniliklere açık olmalıdır.
3. Çalışanların kararlara katılabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için örgüt performansı, finansal konular, satışlar ve kalite gibi konularda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.
4. Çalışanların birbirlerine karşı sorumlu davranmaları, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için sorumluluk verilmelidir.
5. Yöneticiler sadece belli olayları değil, işletme ile ilgili bütün ayrıntıları dikkate almalıdırlar.
6. Örgütün vizyonu, misyonu, hedefleri, amaçları ve iş tanımları kesinleştirilerek çalışanlara duyurulmalıdır.
7. Çalışanların potansiyellerini engellemek yerine, örgüt otoritesi kullanılarak bu potansiyel ortaya çıkarılmalıdır.
8. Çalışanların kişisel özellikleri ortaya çıkarılmalı ve bu özelliklerden yararlanılmalıdır.
9. Çalışanların iş ile ilgili istekleri dikkate alınarak bu isteklerden geri bildirim sağlanmalıdır.
10. Yanlış anlamaların olmaması ve güven ortamının oluşturulabilmesi için çalışanlar arasında iletişim olmalıdır.
11. Çalışanların özel ve benzersiz olduğu düşünülmalıdır.
12. Çalışanlara çocuk gibi davranarak ne yapacaklarını söylemek yerine, yaratıcılıklarının gelişmesi için onlara özgürlük tanınmalıdır.
13. Örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ortamı oluşturulmalıdır.

"Empowerment: A Contrasting Overview of Organizations in Particular-An Examination of Organizational Factors, Managerial Behaviors, Job Design, and Structural Power", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 6, Sayı No: 2, (1998), s. 42-43; J. C. Neher ve S. M. Natale, "Empowerment in Work and Welfare: A Comparison Between Employment Issues and Human Services Practices", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 5, Sayı No: 1, (1997), s. 27; B. Smith, "Empowerment- The Challenge is Now", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 5, Sayı No: 3, (1997), s. 120; L. Martin-Crowford, "Empowerment in Healthcare", **Participation and Empowerment: An International Journal**, Cilt No: 7, Sayı No: 1, (1999), s. 16.

14. Çalışanların da insan oldukları ve hata yapabilecekleri unutulmamalıdır. Önemli olan işin nasıl yapılacağıın öğrenilmesidir.
15. Yöneticiler, çalışanları arkadaş gibi görmeli ve onlara saygı duymalıdır.
16. Güçlendirme birdenbire gerçekleştirilebilecek bir uygulama değildir, başarılı olabilmesi için zaman ve enerji gerekmektedir.
17. Çalışanlar baskı yapılmadan kontrol edilmelidir.
18. Bütün çalışanların performans ölçümleri açık bir şekilde yapılmalıdır.
19. Çalışanlar arasında ödüllendirmeler eşit şartlarda gerçekleştirilmelidir.
20. Çalışanların işleri ile ilgili gerçekleştirecekleri araştırmalar, yöneticilerin programlarıyla değil bireysel yaratıcılıklarıyla gerçekleşmelidir.
21. Çalışanlar iş ile ilgili konularda risk almaya teşvik edilmelidir.
22. Örgüt içerisinde esnek çalışma koşulları sağlanmalıdır.
23. Çalışanlar özellikle deneyimlerini ve kişisel özelliklerini kullanarak öğrenmeye teşvik edilmelidirler.
24. Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için sürekli olarak çalışmaları gerekmektedir.
25. Personel güçlendirme kavramı öncelikle yönetime ve çalışanlara kabul ettirilmelidir.

Yöneticiler açısından ele alındığında personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle yöneticilerin personel güçlendirme kavramını kabullenmeleri ve benimsemeleri gerekmektedir. Güçlendirmenin ancak yöneticilerin benimsemesi ile işletmede uygulanması mümkün olacaktır. Güçlendirmenin uygulanabilmesi için yöneticilerin patron gibi davranmaması ve çalışanlarını her konuda desteklemesi gerekmektedir. Başka bir deyişle yönetici, lider gibi davranmalı ve koçluk yapmalıdır⁴⁵.

3.4. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Kullanılan Yönetim Teknikleri

Personel güçlendirme bir felsefe olarak düşünüldüğünde, bu felsefenin uygulanabilmesi için işletmelerin bazı yönetim tekniklerinden yararlanması gerekmektedir. Personel

⁴⁵ Appelbaum ve Honegger, a.g.e., s. 42-43; L. Honold, "A Review of the Literatura on Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 5, Sayı No: 4, (1997), s. 205-206.

güçlendirmenin uygulanabilmesi için en fazla kullanılan teknikler toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon oluşturma ve kendi kendini yöneten ekipler kurmadır.

- TKY'nin felsefesi, toplumda mal ve hizmet üretmek için kurulmuş olan tüm kuruluşların, gerek mal ve hizmetleri sundukları kişi ve kuruluşlara ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyet, fiyat, teslim zamanı vb. bakımdan) hizmet götürerek onları tatmin etme, gerekse bunun için gerekli ilişkileri en uzun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkileri müşteri anlayışı ilkesi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktır. Kısaca TKY, kuruluşun çalışanlarının birbirleri ile müşteri ilişkisi düşüncesi ve aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşmasıdır⁴⁶. Tanımından anlaşıldığı gibi TKY'de işletmelerin sürekli kendilerini geliştirmeleri ilkesi vardır. Bu sebeple TKY'yi benimseyen işletmeler, çalışanlarının da kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler. TKY'nin bu özelliği, personel güçlendirmede kullanılabilir bir teknik olduğunu göstermektedir.

- Öğrenen organizasyon oluşturmada organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmaları, bunu paylaşmaları, bu bilgiyi örgüt bilgisi haline getirmeleri ve sorunlarının çözümünde kullanmaları esas alınmaktadır. Böylece örgütler, yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, "nasıl rekabet edeceğini" ve "sorunlarını nasıl çözebileceğini" öğrenecektir⁴⁷. İş fiilen yapan kişinin o iş ile ilgili tüm kararları verebilir hale gelebilmesi için örgüt içinde çok sıkı ve sürekli bir öğrenme sürecine girmesi gerekmektedir. İşletmelerde öğrenen organizasyon oluşturulması, güçlendirme gerçekleştirilirken çalışanların eğitilmesi ve gelişmesi için önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

⁴⁶ E. Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, (Beşinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001), s. 106.

⁴⁷ Koçel, a.g.e., s. 354.

- Kendi Kendini Yöneten Ekipler, birbirini tamamlayan bilgi ve becerilere sahip, bunları koordineli olarak bir işbirliği içerisinde birleştiren, ortak bir amaç ve yaklaşım etrafında toplanabilmiş, bu çerçevedeki eylemlerinden dolayı birbirlerine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin oluşturduğu bir örgütlenme biçimidir⁴⁸. KKYE'de önceden yönetimin faaliyet alanına giren konular üzerinde çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve karar vermeleri için güçlendirilmeleri söz konusudur⁴⁹. Bu bağlamda, personel güçlendirme sürecinde KKYE kurulması güçlendirme sürecini olumlu yönde etkileyecektir. Ekiplerin oluşturulmasıyla çalışanlar yeni rollerini öğrenmeye çalışacak, bilgilerinin istedikleri şekilde kullanabilecek ve işletme kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanabileceklerdir⁵⁰.

İçerikleri incelendiğinde, yukarıda açıklamaları verilmiş olan tekniklerin üçünün de personel güçlendirme ilkeleriyle örtüştüğü ve personel güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için ayrı ayrı basamak oluşturduklarını söylemek mümkündür.

3.5. Personel Güçlendirmenin Diğer Kavramlardan Farkı

Personel güçlendirme kavramı yönetim literatürüne yakın tarihte girmiş olduğu için benzer kavramlar ile rahatlıkla karıştırılabilmektedir. Personel güçlendirmenin benzer kavramlardan farkı aşağıda açıklanmıştır.

3.5.1. Personel Güçlendirmenin Yetki Devrinden Farkı

Yetki devri, personel güçlendirme kavramının temellerini oluştursa da tanımları incelendiğinde aralarında fark olduğu ortaya çıkmaktadır⁵¹. Yetki devri, yöneticilerin kendi yetki ve sorumlulukları kapsamına giren konularda astlarını yetiştirerek, onlara bu yetki ve sorumluluklarını aktarmasıdır. Ancak, yetki devrinde üzerinde durulması

⁴⁸ Dalay, Coşkun ve Altunışık, a.g.e., s. 236.

⁴⁹ İ. Özalp, *İşletme Yönetimi*, (Eskişehir: Birlik Ofset, 2001), s. 594.

⁵⁰ Rothstein, a.g.e., s. 21.

⁵¹ Lashley ve McGoldrick, a.g.e., s. 25.

gereken nokta yetki ve sorumluluk aktarıldığı halde, üstlere karşı hesap verme yükümlülüğünün olmasıdır⁵².

Personel güçlendirme ve yetki devrinde çalışanlara yaptıkları işte daha fazla yetki verilmesi durumu söz konusudur. Ancak personel güçlendirmede bu yetki tamamen çalışanlara verilirken, yetki devrinde sadece yöneticilerin inisiyatifi doğrultusunda yetki verilir. Çalışanların üstlerine hesap vermesi sorumluluğu vardır ve üstlerin istemesi halinde yetkiler geri alınabilir.

Belirtilmesi gereken bir diğer nokta, personel güçlendirmede yetkinin devredildiği çalışanların aynı zamanda eğitim görmeleri ve kendilerini geliştirmelerine imkan tanınmasıdır. Bu durumda verilen yetkilerin daha etkin bir şekilde kullanılması mümkün olacaktır⁵³.

3.5.2. Personel Güçlendirmenin İş Zenginleştirmeden Farkı

İş zenginleştirme, işin içeriğini değiştirme, çalışanların kendi ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmelerine ve kendi iş programlarını hazırlamalarına izin vermektedir. İş içeriğinin değiştirilmesi, çalışanların kendi işlerini planlayabilmeleri, işletme tarafından yeni işleri konusunda desteklenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için verilen imkanlar bakımından personel güçlendirmeye benzer bir kavramdır⁵⁴. Ancak personel güçlendirme ile iş zenginleştirme aynı kavramlar değildir. Aralarındaki en belirgin fark, güçlendirmede çalışanların yaptıkları işi etkileme imkanlarının olmasıdır⁵⁵. İş zenginleştirme ile personel güçlendirmenin bir diğer farkı iş zenginleştirmede çalışanların her durumda isteklerini dile getirme hakkının olmamasıdır. Güçlendirmede çalışanlar işlerini istedikleri şekilde yönlendirebilmekte ve isteklerini dile getirebilmektedirler⁵⁶.

⁵² B. Erengül, *Kültür Sihirbazları- Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim*, (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997), s. 125.

⁵³ Margulies ve Kleiner, *a.g.e.*, s. 13.

⁵⁴ Caudron, *a.g.e.*, s. 32.

⁵⁵ G. M. Spreitzer, "Social Structure Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Cilt No: 39, Sayı No: 2, (1996), s. 484.

⁵⁶ Aynı, s. 499.

3.5.3. Personel Güçlendirmenin Katılımcı Yönetimden Farkı

Katılımcı yönetim kavramı 1930'lu yıllarda gerçekleştirilmiş olan Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır. Katılımcı yönetim, bir örgüt içerisinde çalışanların, iyileştirme önerilerinde bulunması, planlama, amaç belirleme ve performansı izlemeyi içeren, işlerinin nasıl yapıldığı konusunda düzenli olarak kararlara katılması faaliyetidir⁵⁷. Katılımcı yönetimin personel güçlendirmeden farkını anlamak için şu sorular sorulabilir⁵⁸:

- Kaynakların kullanılması çalışanları birdenbire güçlendirebilir mi?
- Personel güçlendirme ile katılımcı yönetimin çalışanlara etkileri tamamen aynı mıdır?

Bu sorulara yanıt verildiğinde personel güçlendirme kavramı ile katılımın tam olarak örtüşmediği, katılımın personel güçlendirmenin bir aşaması olduğu görülmektedir.

Belirtilen sorulardan da yola çıkılarak, personel güçlendirme ile katılımın belirgin farklarını şu şekilde sıralamak mümkündür; güçlendirmede tam özgürlük ve kararlara katılma durumu vardır. Katılımda ise sadece kararlar için önerilerde bulunmak söz konusudur. Bu bağlamda iki kavram arasında "güç" farkı olduğu söylenebilir⁵⁹. Güçlendirmede çalışanlar işin gerekleri doğrultusunda karar alırlar. Ancak katılımda çalışanlar, sadece yöneticilerin izin verdiği durumlarda kararlara katılabilirler. İki kavram arasındaki bir diğer önemli fark da güçlendirmede çalışanların işletme ile ilgili stratejik önemi olan konularda karar alabilmesidir. Katılımda ise bu durum söz konusu değildir⁶⁰.

⁵⁷ E. F. Cabrera, J. Ortega ve A. Cabrera, "An Exploration of the Factors That Influence Employee Participation in Europe", *Journal of World Business*, Cilt No: 38, Sayı No: 1, (Şubat 2003), s. 44.

⁵⁸ Conger ve Kanungo, a.g.e., s. 473.

⁵⁹ Forrester, a.g.e., s. 67.

⁶⁰ Margulies ve Kleiner, a.g.e., s. 13.

3.6. Personel Güçlendirme Süreci —

Personel güçlendirme uzun zaman ve uğraş gerektiren, örgütte kültürel değişiklik yaratan bir süreçtir⁶¹. Dolayısıyla, güçlendirme sürecinde işletmeler kademe kademe ilerlemek zorundadırlar.

Güçlendirme gerçekleştirilmeden önce işletmede öncelikle kimlerin güçlendirileceği ve güçlendirilecek kişilerin kendilerini hangi alanlarda güçsüz hissettikleri incelenmelidir. İşletmede güçlendirilecek kişilerin tespit edilmesi için aşağıdaki kriterler kullanılabilir⁶²:

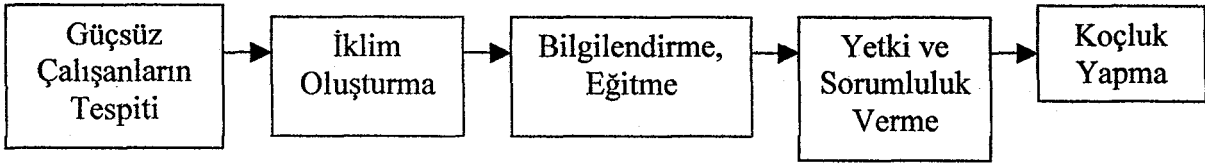
1. Kendi sorumluluğunu almayı ve kendini kontrol etmeyi isteyen çalışanlar,
2. Kendi bilgilerini yetersiz bulup, daha fazla öğrenmek ve kendini geliştirmek isteyen çalışanlar,
3. Her zaman kazanmayı isteyen çalışanlar,
4. Sorumluluk alarak ve daha fazla bilgiye sahip olarak daha fazla motive olabilecek çalışanlar güçlendirmede öncelikle tercih edilecek kişilerdir.

İşletmede hangi çalışanların güçlendirileceği belirlendikten sonra, bu çalışanların hangi alanlarda kendilerini güçsüz hissettiklerinin belirlenmesi de güçlendirmenin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için gereklidir. Çalışanların kendilerini güçsüz hissetme sebepleri Conger ve Kanungo tarafından örgütsel değişiklikler, yeni girişimler, aşırı bürokratik iş ortamı, örgüt içi iletişimin zayıf olması, yüksek kontrol ve otorite, yöneticilerin başarısızlıklar üzerinde durması, yeteneğe ve yeniliklere bağlı ödüllendirmenin olmaması veya ödüllerin özendiriciliğinin olmaması, çalışanların rollerinin iyi açıklanmaması, eğitimin ve teknik desteğin olmaması, örgüt amaçlarının inandırıcı olmaması, iş çeşitliliğinin olmaması, katılımın sınırlı olması, rutin işlerin ve kuralların çokluğu, kaynakların eksikliği, ilerleme fırsatlarının az olması ve üst yönetim ile ilişkilerin sınırlı olması olarak açıklanmıştır⁶³.

⁶¹ Smith, a.g.e., s. 122.

⁶² Belasco, a.g.e., s. 183.

⁶³ Conger ve Kanungo, a.g.e., s. 477.



Şekil 6. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme süreci her örgütte aynı sıra ile gerçekleşmeyebilir. Ancak bütün örgütlerde güçlendirmenin uygulanması sırasında uyulması gereken temel süreçte bulunması gereken unsurlar aşağıda açıklanmış ve Şekil 6'da gösterilmiştir⁶⁴:

- Güçsüz hisseden çalışanlar ve güçsüz hissetme sebepleri tespit edilir.
- Güçlendirme kavramına alışılması için gerekli iklim oluşturulur. Bir diğer deyişle, çalışanlara daha fazla özgürlük verme, kararlara katılımlarını isteme, işletme hedeflerini daha açık şekilde sunma ve ekip kurmaları sağlama gibi faaliyetlerin başlaması. Bu aşamada önemli olan husus, çalışanın değişimleri yavaş ve özümseyerek yaşamasıdır.
- Çalışanlara işletme ile ilgili bilgiler verilir, çalışanlar kendilerini geliştirebilmek için daha düzenli ve programlı bir eğitime başlar.
- Çalışanlara karar verme yetkisi verilir. Bu aşamada çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissederler.
- Koçluk yapılarak çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri sağlanır.

⁶⁴ Margulies ve Kleiner, a.g.e., s. 17; Appelbaum ve Honegger, a.g.e., s. 33; R. F. Long, "Empowerment-A Management Style for the Millennium?" **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 4, Sayı No: 3, (1996), s. 7; M. Beirne, "Managing to Empower? A Healty Review of Resources and Constraints", **European Management Journal**, Cilt No: 17, Sayı No: 2, (Nisan, 1999), s. 219; Conger ve Kanungo, a.g.e., s. 475.

Güçlendirme sürecinde en önemli ve en zor aşama giriş, yani iklim oluşturma aşamasıdır. İklim oluşturma, örgütün güçlendirmeyi anlamasını, görevlerinin neler olduğunu bilmesini ve takımların amacını anlamasını sağlamaktır. Kısacası çalışanların işletmenin amacını ve kendilerinden bekleneni anlamalarını ifade etmektedir⁶⁵. Bunun için öncelikle çalışanlara rolleri ve amaçları anlatılmalı, örgüt amaçlarının ve bu amaçların tüketiciler, çalışanlar ve örgüt için önemi açıklanmalı, sloganlarla ve açıklamalarla güçlendirmeye olumlu bir imaj çizilmelidir⁶⁶. İklim oluşturma önemini artıran bir diğer sebep iklimin çalışanları, çalışanların da iş ortamını doğrudan etkilemesidir. Güçlendirme ikliminin oluşturulmasıyla çalışanların yaratıcılığı artacak ve iş ortamına daha fazla katılımları sağlanacaktır⁶⁷.

Güçlendirmede büyük öneme sahip bir diğer aşama, çalışanların eğitilmesidir. Etkili bir güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların eğitilmesi şarttır. Ancak çalışanların eğitilmesi ile anlatılmak istenen sadece çalışanların bilgilerini artırmaya yönelik öğretim değil, aynı zamanda tutum ve davranışlarının eğitilmesidir⁶⁸.

Eğitim, çalışanların yeteneklerini artıracığı gibi kendi kararlarını vermelerini sağlayacak ve performanslarını artıracaktır⁶⁹. Bu sebeple çalışanların bu konuda desteklenmesi ve öğrenme olanaklarının artırılması gerekmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen eğitimin etkili olması için belli periyotlar halinde ve sürekli olarak uygulanması gerekmektedir⁷⁰. Verilecek sürekli eğitim sadece işletme içinde verilen eğitim olarak düşünülmemelidir. Eğitimin sürekli uygulandığı işletmelerde, işletme dışı hizmet veren eğitim kurumlarından da yararlanılabilmektedir⁷¹.

Bu aşamalardan sonra işletmenin çalışanlara kendi kararlarını almaları için yetki vermeleri yeterlidir. Sürecin başında iklim oluşturularak çalışanlara verilmiş olan

⁶⁵ Rothstein, a.g.e., s. 28.

⁶⁶ Beirne, a.g.e., s. 219; Caudron, a.g.e., s. 32.

⁶⁷ M. M. Lofy, "The Impact of Emotion on Creativity in Organizations", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 6, Sayı No: 1, (1998), s. 6.

⁶⁸ L. A. Kappelman ve T. C. Richards, "Training, Empowerment, and Creating a Culture for Change", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 4, Sayı No: 3, (1996), s. 26.

⁶⁹ J. Gilleard, "Empowering Self-Study Learning Through Evaluation", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 5, Sayı No: 1, (1997), s. 46.

⁷⁰ Aynı, s. 52.

⁷¹ N. Glasman, "Environment-Based Empowerment in Managerial Training in Education", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 5, Sayı No: 2, (1997), s. 95.

güçlendirme bilinci ve yeteneklerini kullanabilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için verilmiş olan eğitim ile çalışanlar kendilerine verilen yetkiyi doğru bir şekilde kullanabileceklerdir. Bu durumda yöneticiler çalışanları sadece yönlendirme görevini yerine getireceklerdir.

3.7. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirmenin farklı açılardan pek çok yararı vardır. Güçlendirmenin yararlarını işletmeye yararları, yöneticilere yararları ve çalışanlara yararları olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür.

3.7.1. Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Yararları

Güçlendirmenin uygulanması ile geleneksel olarak yapılan işlerden farklı işleri başarmak, kendi kariyerlerinde başarıya ulaşmak, problem çözmek gibi temel görevlerinde yeni yaklaşımları uygulamayı öğrenmek ve gerçek sorumluluklarının farkına varmak güçlendirmenin yöneticilere sağladığı yararlarıdır. Ayrıca çalışanların bilgilerini artırmak ve ürettikleri projeleri incelemek, yöneticileri kendilerini geliştirmek durumunda bırakacaktır⁷².

3.7.2. Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Yararları

Çalışanların açısından ele alındığında güçlendirme, motivasyonu sağlar, iş tatminini yükseltir, iş ile ilgili stresi azaltır, örgüte bağlılığı ve güveni sağlar, diğer çalışanlarla iletişimi ve çalışanların kendilerine güvenini artırır. Örgüt amaçlarından farklı olarak kendi amaçlarını oluşturma ve bu amaçları yerine getirmeye çalışmalarını sağlaması, güçlendirmenin çalışanlar için bir diğer önemli yararlarıdır.

⁷² R. Teare, ve diğerleri, "High Performance Learning at Work", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt No: 14, Sayı No: 7, (2002), s. 377.

3.7.3. Personel Güçlendirmenin İşletmeye Yararları

Güçlendirmenin işletmeye sağladığı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür: İşletme vizyonunu oluşturur, çalışanlar arasında güçlü ilişkiler geliştirir, iletişimi artırır, amaçlar kesinleşir ve işinde tatmin olmuş yenilikçi çalışanlar oluşur⁷³. Güçlendirmenin işletmeye finansal açıdan da yararları vardır. Çalışanlar, güçlendirildikten sonra işletme ürün ve hizmetlerinde farklılığa yol açacak ve bu ürün ve hizmetlerin değerini artıracaklardır. Ayrıca, güçlendirilmiş çalışanların performansı çok daha yüksek olacaktır⁷⁴. Dolayısıyla işletme, aynı sayıda çalışanla daha çok iş başarabilecektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, personel güçlendirmenin çalışanlara ve yöneticilere yararlarının aynı zamanda işletmeye yararları olarak da düşünülmesi mümkündür.

3.8. Personel Güçlendirmenin Sınırları

Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için ortadan kaldırılması gereken bazı engeller bulunmaktadır. Personel güçlendirmede karşılaşılan sınırlılıklar aşağıda belirtilmektedir:

- Yöneticiler, güçlendirmenin etkili olacağı konusunda kuşku duyabilirler. Yöneticilerin bu tavrına bağlı olarak veya olmayarak çalışanlar da, güçlendirmenin kendilerine etkileri konusunda tedirgin olabilirler⁷⁵.
- Çalışanlar başlangıçta daha özgür olmayı isteyebilirler. Ancak kendilerine özgürlük verildikten sonra bu duruma alışmaları ve bunu gerektiği gibi değerlendirememeye ihtimalleri söz konusudur. Bunun yanı sıra yönetime güvenilmemesi, üst ve orta düzey yöneticilerin otoritelerini kaybetme korkusu, çalışanların mevcut ilişkileri, mevcut bürokratik yapı, yöneticilerin ve çalışanların iletişimsizliği, geçmişte yöneticilerin çalışanların sadece hatalarını

⁷³ Long, a.g.e., s. 12. ; Erstad, "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt No: 9, Sayı No: 7, 1997, s. 326.

⁷⁴ D. X. Swenson, "Requisite Conditions for Team Empowerment" *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 5, Sayı No: 1, (1997), s. 17.

⁷⁵ C. Argyris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, Cilt No: 76, Sayı No: 3, (Mayıs-Haziran, 1998), s. 101,102.

vurgulamaları ve değişimden korkma gibi işletmelerin geçmişlerinde yaşamış oldukları durumlar yöneticileri ve çalışanları olumsuz bir şekilde etkilemektedir⁷⁶.

- Güçlendirme her işletmeye uygun bir yönetim biçimi değildir. Sadece işletmenin iç ve dış ihtiyaçlarına uygun ise ve çalışanlar ve yöneticiler değişimi istiyorlarsa uygulanabilir. Özellikle güçlü bir yönetimin uygulandığı işletmelerde güçlendirmenin uygulanması çok zordur⁷⁷.
- Bazı durumlarda çalışanlar, güçlendirmeyi istemedikleri halde üzerlerine yıkılan bir yük olarak görmekte-dirler. Özellikle küçülmenin yaşandığı işletmelerde çalışanlar, hata yaptıklarında işten atılacaklarını düşündükleri için risk almak istemeyebilirler⁷⁸.
- Çalışanların iletişimsizliği, örgüt içerisindeki genel iletişimsizlik, mevcut örgüt kültürü ve gücün gerektiği şekilde dağıtılamaması güçlendirmeyi engelleyen sebeplerdendir. Çalışanlar için artan ihtiyaçlar ve eğitim masrafları gibi ekstra harcamalar yapılmak zorundadır. Ayrıca, yarı zamanlı çalışanların kullanılmaması da güçlendirmenin maliyetini yükseltecektir⁷⁹.
- Çalışanlar ancak gerçekten güçlendirildikleri takdirde kendilerini güçlü hissedeceklerdir. Çalışanlara küçük ve anlamsız işlerde yetki vermek yeterli olmayacaktır. Bu sebeple güçlendirilmek isteyen çalışanların önemli kararlar almasına izin verilmelidir. Bir diğer sınırlılık da işletmede bütün çalışanların aynı düzeyde olmamasıdır. Uzun yıllar çalışan bir kişinin yıllarca yaşamış olduğu güçsüzlük sebebiyle yeni sorumluluklar üstlenmek istememesi mümkündür⁸⁰.
- Personel güçlendirme tamamen bir süreç olarak algılanmalı ve bu süreç bütün aşamaları ile uygulanmalıdır. Aksi takdirde güçlendirme tam olarak

⁷⁶ A. C. Smith ve V. S. Mouly, "Empowerment in New Zealand Firms: Insights from Two Cases" **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 6, Sayı No: 3, (1998), s. 75,77,79.

⁷⁷ Honold, a.g.e., s. 208.

⁷⁸ L. Logan ve diğerleri, "Observations on the State of Empowerment in Today's Organization", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 4, Sayı No: 1, (1996), s. 7.

⁷⁹ Lashley ve McGoldrick, a.g.e., s. 26,30.

⁸⁰ Lashley ve McGoldrick, a.g.e., s. 34.

gerçekleştirilememekte ve işletmelerde kötü sonuçlar doğmasına neden olmaktadır⁸¹.

⁸¹ C. A. Pearson ve S. R. Chatterjee, "Implementing Empowerment Through Subunit Clusters: a Western Australian Case Study", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 4, Sayı No: 3, (1996), s. 24.

İKİNCİ BÖLÜM

BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME

1. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI AÇISINDAN PERSONEL GÜÇLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde, daha önce açıklanmış olan liderlik yaklaşımlarının personel güçlendirme kavramı ile ortak yönleri incelenecektir. Bu amaçla personel güçlendirme kavramının, gelişen liderlik yaklaşımlarına göre yorumu yapılacak ve personel güçlendirme bir liderlik modeli olarak incelenecektir.

1.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları Açısından Personel Güçlendirme

Klasik liderlik yaklaşımları, özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımlarından oluşmaktadır. Her ne kadar söz konusu iki yaklaşım klasik liderlik yaklaşımı başlığı altında değerlendiriliyor olsa da, yaklaşımların liderlik kavramını farklı açılardan ele alıyor olmaları nedeniyle bu bölümde ayrı başlıklar altında incelenmesi uygun görülmüştür.

1.1.1. Özellikler Yaklaşımı Açısından Personel Güçlendirme

Özellikler yaklaşımında, kişilerin taşıdığı özelliklerin ideal lideri belirlediği savunulmuştur. Bu yaklaşıma göre liderlikte önemli olan unsurlar; liderlerin zeka, kişilik özellikleri, yetenekleri ve fiziksel görünümleridir. Ancak özellikler yaklaşımında, liderlik ile ilgili belirsizlikler ve tutarsızlıklar bulunmaktadır⁸². Özellikler yaklaşımı incelenirken, liderlik özellikleri arasında sayılan fiziksel görünüm dikkate alındığında, bu yaklaşımdaki tutarsızlık ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bütün liderlerin fiziksel görünümünün çok iyi olması gerektiği, aksi takdirde iyi bir lider olunamayacağı görüşü ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple özellikler yaklaşımının genel olarak liderliğin tanımında yeterli olmadığını söylemek mümkündür.

⁸² Keçecioglu, a.g.e., s. 26.

Özellikler yaklaşımı açısından personel güçlendirme incelendiğinde, özellikler yaklaşımında belirtilmiş olan liderin bilgili, azimli, kendine güvenen, güvenilir, birlik ve beraberliği sağlayan, yaratıcı, katılımcı, dengeli, kontrollü ve insan ilişkilerinde sosyal olması gerekliliği gibi zeka, yetenek ve kişilik özelliklerinin, personel güçlendirme kavramında da bulunduğu görülmektedir. Ancak özellikler yaklaşımının kendi içinde tutarsızlıklar bulunması sebebiyle personel güçlendirme kavramıyla ilişkilendirilmesi yanlış olacaktır.

1.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları Açısından Personel Güçlendirme

Liderliği, liderin davranışlarına göre incelemiş olan davranışsal liderlik yaklaşımlarında, lider davranışları farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimde ifade edilmiştir. Buna göre, davranışsal liderlik yaklaşımlarının personel güçlendirme açısından incelemesi birinci bölümde olduğu gibi bu bölümde de ayrı başlıklar halinde gerçekleştirilecektir. Ancak diğer yaklaşımlardan farklı olarak, Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar ile Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar benzerlikleri dolayısıyla birlikte incelenecektir.

Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yaklaşık aynı tarihlerde gerçekleştirilen liderlik ile ilgili çalışmalarda lider davranışları iki gruba ayrılmıştır. Buna göre liderler işletmenin amaçları doğrultusunda çalışanları yönetmek, işleri organize etmek ve iş tablolarını oluşturmak gibi davranışlarda bulunan kişiler veya çalışanlarla arkadaş olmak, güven ortamı oluşturmak ve çalışanların tatminini sağlamak gibi davranışlarda bulunan kişiler olarak tanımlanmıştır. Ohio State Üniversitesi'nde yapıya yönelik, Michigan Üniversitesi'nde ise iş merkezli olarak adlandırılan davranışlar, daha çok geleneksel yönetim anlayışında görülen çalışanlara direktifler verme, sadece amaçların gerçekleşmesi için çalışma ve kararları tek başına alma gibi davranışlardan oluşmaktadır. Sadece yapılacak olan işi dikkate alan bu liderlik davranışları incelendiğinde personel güçlendirme kavramında belirtilmiş olan özellikler ile benzerlik göstermediği kolaylıkla anlaşılmaktadır.

Ohio State Üniversitesinde ilişkiye yönelik, Michigan Üniversitesinde çalışan merkezli olarak adlandırılan lider davranışları, iş merkezli liderlik davranışlarının aksine çalışanlarla iletişime önem veren, emir vermeye değil yönlendirmeye çalışan, işe ve işyerine bağlılığı sağlamaya çalışan ve çalışanların iş tatminini önemseyen davranışlardır. Çalışanları dikkate alan bu liderlik davranışları incelendiğinde personel güçlendirme kavramında belirtilmiş olan çalışanların iş ve işyerine olan bağlılığını artırma, yardımlaşma ve ekip çalışmasını destekleme gibi konularda uyum gösterdiği görülmektedir.

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılmış olan yönetim matrisi modeli açısından ele alındığında, liderlik davranışının Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde gerçekleştirilen çalışmalar gibi ikiye ayrıldığı görülmektedir. Blake ve Mouton' un yaklaşımında da Ohio State ve Michigan Üniversiteleri' nde belirtilmiş olan iki tip lider davranışı ön plana çıkmaktadır. Bu davranışlar, çalışanları önemseyen ve kişiler arası ilişkiye yönelik veya sadece işe önem veren ve üretime yönelik davranışlar olarak tanımlanmış ve liderin bu davranışları gösterme durumuna göre derecelendirilmiştir.

Birinci bölümde lider davranışlarını ilişkiler arası ve üretime yönelik olarak derecelendiren matrise göre (Şekil-3) personel güçlendirme kavramına en yakın olabilecek nokta kişiler arası ilişkiye yönelik davranışların çok (9), üretime yönelik davranışların az (1) görüldüğü nokta olacaktır. Bu noktada, lider davranışları personel güçlendirmede belirtilmiş olan, çalışanları yapılan işten daha fazla önemseyen anlayışa yaklaşacaktır.

McGregor'un davranışsal liderlik yaklaşımında da liderlerin benimsedikleri iki temel davranıştan bahsedilmiştir. Ancak bu yaklaşımda diğer yaklaşımlardan farklı olarak liderlerin davranışlarını çalışanlara bakış açılarına göre belirledikleri belirtilmiştir. McGregor çalışanları çalışmaktan zevk almayan, sorumluluk istemeyen ve güvenilmez X grubu ile, çalışmayı seven, sorumluluk alabilen, aldığı sorumlulukları yerine getirebilen ve güvenilebilecek Y grubu olarak ayırmıştır.

Personelin güçlendirilmesi için uygun lider tanımına yakın ilk yaklaşımlardan biri McGregor'un X ve Y Teorileridir⁸³. McGregor'un Y Teorisine göre çalışanlar, işlerinden zevk alan, kontrol edilmeden de işlerini yapan ve işini daha iyi yapabilmek için sorumluluk almaktan kaçmayan kişilerdir ve liderler davranışlarını buna göre belirlerler. Personel güçlendirmede de çalışanların işlerinden zevk almalarını sağlama ve çalışanın işini daha iyi yapabilmesi için yetki ve sorumluluk verme vardır. Bu anlamda Y Teorisi yetkilerin devredilmesi dışında personel güçlendirmeye büyük benzerlik göstermektedir.

Klasik liderlik yaklaşımlarından personeli güçlendirmeye yakın bir diğer yaklaşım da Likert'in sistem modelidir⁸⁴. Likert, liderler için dört temel davranış belirlemiştir. Buna göre liderler istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört farklı davranış şekli göstermektedirler. Liderlerin davranışları; astlara olan güven, astların algıladığı serbestlik ve üstün astlarla olan ilişkisi değişkenlerine göre değerlendirilmektedir. Personel güçlendirmede de öncelikle liderin tamamen kendi kararlarını verdiği aşama vardır. Daha sonra liderler çalışanların da görüşlerini sormaya, aldığı kararları çalışanlara bildirmeye ve çalışanlarla ortak kararlar almaya başlamaktadırlar. Likert'in liderlik yaklaşımında farklı lider davranışları olarak gösterilen bu davranışlar, personel güçlendirmede liderlerin personel güçlendirme için izledikleri süreci oluşturmaktadır. Bu aşamaya kadar Likert'in sistem modelinde yer alan lider davranışları ile aynı özellikler gösteren personel güçlendirmede farklı olarak bir aşama daha bulunmaktadır. Güçlendirmede bu aşamada karar verme yetki ve sorumluluğunu tamamen çalışanlara bırakan yeni bir lider tipi ortaya çıkmaktadır⁸⁵.

Liderlikte faktör yaklaşımları incelendiğinde, faktör yaklaşımlarının ortak özelliğinin, liderin örgüt içerisindeki temel davranışlarının sınıflandırılması olduğu görülmektedir. Çalışanlar ile ilişki kurma, çalışanları yönlendirme, destekleme, hedeflere yöneltme gibi davranışların belirtildiği faktör yaklaşımında iletişime, çalışanlarla ilişkilere ve çalışanların tatminine yönelik faktörler personel güçlendirme kavramında da bulunan

⁸³ Forrester, a.g.e., s. 67.

⁸⁴ Aynı, s. 67.

⁸⁵ J. Pastor, "Empowerment: What it is and What it is Not", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 4, Sayı No: 2, 1996, s.6.

özelliklerdir. Ancak faktör yaklaşımlarında farklı kişilerin farklı faktörleri belirtmiş olmaları, genel olarak faktör yaklaşımlarını değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır.

Genel olarak davranışsal liderlik yaklaşımları açısından personel güçlendirme değerlendirildiğinde, personeli güçlendiren lider tanımı ile davranışsal liderlik yaklaşımlarında yapılan liderlik tanımlarının benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Özellikle davranışsal liderlik yaklaşımlarında liderler için belirlenmiş olan çalışanları önemseyen ve iletişime önem veren lider davranışı, personel güçlendirme kavramına paralel özellikler göstermektedir.

1.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları Açısından Personel Güçlendirme

Durumsal liderlik yaklaşımlarında liderlik, liderin içinde bulunduğu durum açısından ele alınmıştır. Yaklaşımlarda lideri etkileyen durumlar farklı kriterlere göre belirlendiği için durumsal yaklaşımlar açısından personel güçlendirme de ayrı ayrı incelenecektir.

Durumsal yaklaşımların en bilinenlerinden biri olan Fiedler'in durumsallık modelinde Fiedler, liderlik teorisine yeni bir boyut getirmiş, liderin başarısının koşullara bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Bu yaklaşıma göre başarısızlıkla karşılaşan bir lider, koşulların değişmesi sonucunda başarılı olabilir. Ayrıca bu yaklaşımda ideal bir lider tipi yerine, duruma göre başarılı lider söz konusudur⁸⁶. Buna göre Fiedler'in durumsallık modelinde liderliği etkileyen üç kriter belirtilmiştir; lider-üye ilişkileri, işin yapısı ve liderin sahip olduğu güç. Bu kriterlere göre lider-üye ilişkilerinin iyi, işin yapılandırılmış ve liderin fazla güç sahibi olması, lider için ortaya çıkan en olumlu durum olarak nitelendirilmiştir. Belirtilen bu kriterlere göre Fiedler'in durumsallık yaklaşımı personel güçlendirme açısından ele alındığında, bu yaklaşımda lider için en olumlu durum olarak belirtilen pozisyonun personel güçlendirme ile tam olarak uyum sağlamadığı görülmektedir. Lider-üye ilişkilerinin iyi olması ve işin yapılandırılmış olması personel güçlendirme için de uygun özelliklerdir. Ancak liderin sahip olduğu gücün fazla olması

⁸⁶ İ. Özalp, "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fred E. Fiedler ile Robert J. House'ın Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt No: 4, Sayı No: 2, (Kasım) 1986, s. 35.

44, 43, 41, 37
27, 36

özelliği personel güçlendirme kavramında belirtilen gücün dağıtılması ilkesine uymamaktadır.

House ve Evans'ın gerçekleştirmiş oldukları araştırmanın sonucunda ortaya çıkan yol-amaç teorisine göre liderlik davranışı; çalışanların kişisel özelliklerinin etkilediği tatmin düzeyleri, organizasyon yapısını yansıtan biçimsel yetki sistemi ve görevin gerektirdiği belirli standart ve yöntemlere bağlıdır⁸⁷. Liderlik tanımı incelendiğinde, liderlerin duruma göre farklı tiplerde olabileceğinin belirtildiği görülmektedir. Çalışmada, direktif veren lider, katılımcı lider, başarıya yönelik lider ve destekleyici lider olmak üzere dört temel lider tipi oluşturulmuştur. Belirlenmiş olan bu lider tipleri incelendiğinde katılımcı, başarıya yönelik ve destekleyici lider tiplerinin personel güçlendirme kavramına yakın olduğu görülmektedir. Bu lider tiplerinde belirtilen liderlerin çalışanları desteklemeleri, kararlara katılımını sağlamaları ve daha başarılı olmaları için yüreklendirilmeleri personel güçlendirme kavramına yakın özelliklerdir.

Hershey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımında diğer durumsal liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, çalışanların yani takipçilerin durumlarının önemli olduğu vurgulanmıştır. Buna göre liderliği etkileyen en önemli durum çalışanların olgunluk seviyeleri olarak belirlenmiştir. Hershey ve Blanchard, liderleri işe yönelik veya ilişkilere yönelik olarak, çalışanları da iş olgunluğuna veya psikolojik olgunluğa sahip olmalarına göre ayırmışlar ve bu ayırım sonucunda bir yaşam eğrisi oluşturmuşlardır. Bu eğriye göre çalışanların olgunluk seviyesi liderlerin davranışlarını belirlemektedir. Olgunluk seviyesine göre liderler çalışanlara emir verebilir, fikirlerini satabilir, çalışanların yönetime katılımını sağlayabilir veya çalışanlara yetki devredebilir.

Hershey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımında yetki devrinden ilk kez bahsedilmektedir. Personel güçlendirme açısından incelendiğinde Hershey ve Blanchard'ın esneklik kavramında liderlerin bütün gücü ellerinde bulundurmadıkları

⁸⁷ İ. Özalp, G. Eren ve H. Öcal, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt No: 10, Sayı No: 1-2, 1992, s. 180.

dikkati çekmektedir⁸⁸. Ancak yaklaşımda bahsedilen yetki devrinde lider, yaşam eğrisinde belirtilmiş olan düşük ilişki, düşük görev davranışını sergileyerek, planlama ve icra yetkilerini çalışanlara devretmektedir⁸⁹. Ayrıca, personel güçlendirmenin en önemli özelliklerinden birisi olan yetki devri bu yaklaşımda kullanılmıştır. Ancak yetki devri ile personel güçlendirme aynı kavramlar olmadığı için yaşam eğrisi modelinde personel güçlendirmenin birebir uygulandığından söz etmek mümkün değildir.

Vroom, Yetton ve Jago'nun durumsal liderlik modelinde, liderlerin hazırlanmış olan "karar ağacı"ndaki durumlara göre davranması gerektiği belirtilmektedir. Modelin temel amacı; liderin aldığı kararların niteliğini korurken bu kararların çalışanlar tarafından da kabul edilmelerini sağlamaktır. Ortaya çıktıktan sonra Vroom ve Jago tarafından geliştirilen model, işletmelerde çalışanların karar alma sürecine ne ölçüde dahil edilecekleri konusunda liderlere fikir veren ve liderlerin güvenle uygulayabilecekleri bir araç olarak görülmektedir. Ancak model bilimsel olarak tamamen test edilmemiştir. Ayrıca geliştirilen model Vroom ve Jago'nun daha önce hazırlamış oldukları raporlara dayanmaktadır⁹⁰. Personel güçlendirme açısından ele alındığında, bu modelde sadece çalışanların kararlara katılımından söz edildiği görülmektedir. Bu bağlamda, karar ağacı modelinin personel güçlendirmeden çok çalışanların kararlara katılımı ile ilişkisi bulunmaktadır.

Grean tarafından geliştirilmiş olan lider-üye değişim teorisinde liderlerin çalışanları kendilerine yakınlıklarına göre gruplandırmaları söz konusudur. Bu teoriye göre liderler sadece kendilerine yakın hissettikleri çalışanlarla yani iç grupla yakın ilişkilere girmektedirler. Personel güçlendirmede belirtilmiş olan çalışanlarla iyi ilişkiler kurma, çalışanlara güvenme ve yetki verme gibi konular bu teoride sadece iç grup için geçerlidir. Bu durumda lider-üye değişim teorisinin uygulandığı bir işletmede lider tarafından belirlenmiş olan iç grup kendini güçlendirilmiş hissedecektir. Bunun yanı sıra işletmedeki dış grup kendini güçlenmiş hissedemeyecektir⁹¹. Buna bağlı olarak liderin

⁸⁸ Hershey ve Blanchard, a.g.e., s. 234.

⁸⁹ Eren, a.g.e., s. 481.

⁹⁰ T. Keçecioglu, a.g.e., s. 145, 149.

⁹¹ C. Gomez ve B. Rosen, "The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment", *Group and Organization Management*, Cilt No: 26, Sayı No: 1, (Mart) 2001, s. 65.

seçtiği iç grubun performansı yükselirken, dış grupta güvensizlik ortamı oluşacaktır. Lider-üye değişim teorisinde bütün örgütün güçlendirilmesinden söz edilemez, ayrıca iç grubun da güçlendirildiği kesin olarak söylenemez.

1.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları Açısından Personel Güçlendirme

Yeni liderlik yaklaşımlarından genel kabul gören ve daha önceki bölümde açıklanmış olan dönüşümcü liderlik, liderlerin ve takipçilerin daha fazla motive olmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler değerleri, tutumları, inançları ve davranışları değiştirebilen kişilerdir. Basit ve sıradan işlerin yapılması değil, büyük hedeflerin başarılması için çalışanları motive ederler⁹². Örgüt stratejilerini ve yapılarını şekillendirmek, çalışanların çabalarını ödüllendirmek, yanlışları düzeltmeye çalışmak ve örgüt performansının artırılabilceğini çalışanlara benimsetmek gibi önemli görevler üstlenirler⁹³. Ayrıca, stratejik hedefler belirleme, vizyon açıklama, yön vericilik gibi niteliklerinin yanında, çalışanları motive etme, kararlara katılma, moral güçlerini artırma politikaları da uygulayabilirler. Diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak dönüşümcü liderlikte, çalışanların becerilerini geliştirme ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk verilmesi söz konusudur⁹⁴.

Dönüşümcü liderlikte başarıya ulaşmanın en önemli koşullarından biri de öğrenen bir örgüt yaratmaktır. Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve günün koşullarına ayak uydurmayı başaran örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, amaç ve stratejilerini uygulamaya daha kolay bir biçimde aktarabilmektedirler⁹⁵. Dönüşümcü liderlerin, çalışanları yaptıkları işten daha iyisini yapabileceklerine inandırması, çalışanların kendilerine ve yaptıkları işe güvenmelerini sağlaması, çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili eğitim almalarını sağlaması, çalışanların kararlara katılımını sağlaması, çalışanlara

⁹² B. S. Pawar ve K. K. Eastman, "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", *Academy of Management Review*, Cilt No: 22, Sayı No: 1, (1997), s. 83.

⁹³ D.A. Waldman, G. G. Ramirez ve R. J. House, "Does Leadership Matter? Ceo Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty", *Academy of Management Journal*, Cilt No: 44, Sayı No: 1, 2001, s. 134.

⁹⁴ Eren, a.g.e., s. 483.

⁹⁵ Özalp, 2001, a.g.e., s. 342.

sorumluluk vermesi ve çalışanları yönlendirmesi, personeli güçlendiren liderlerin görevleri ile aynıdır.

Yeni liderlik yaklaşımlarından bir diğeri de karizmatik liderliktir. Karizma, başkalarının inanç, değer ve davranışlarını kendi inanç, değer ve düşüncelerine çevirme gücüdür. İşletmelerde sözü geçen karizmatik liderler de karizmatik kişiliklerine, lider-takipçi arasındaki ilişkilere ve sosyal yapıya bağlı olarak çalışanların işletme içerisindeki performansını etkileyen, beklentilerin üzerinde performansı sağlayan kişilerdir⁹⁶.

House, Bass, Conger, Kanungo ve Shamir gibi pek çok kişi tarafından ele alınan karizmatik liderlik araştırmalarında karizmatik liderin ortak özellikleri; yüksek özgüvene sahip olma, yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı, inançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği, kişisel risk üstlenme, gücü ve otoriteyi paylaşabilme, güven uyandırma, vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanmaya hazır olma ve güdülerini harekete geçirme yeteneği olarak belirlenmiştir⁹⁷. Buna göre karizmatik liderlerin görevleri; vizyon oluşturma ve yayma, yüksek beklentiler oluşturma, davranışlarında tutarlı olma, kişisel güveni vurgulayarak çalışanlara güç verme, kişisel desteği ve güveni vurgulayarak yetki verme, empati kurma, model oluşturma, güdülerini canlandırma, geleneksel çalışma ve davranış kalıplarının dışına çıkma, kişisel güç ve ikna cazibesi ile etkilemeye çalışma, çalışanlardaki korku, kaygı, suçluluk ya da düşmanlık duygularını vizyona götürebilecek biçimde bir kişiye veya figüre yönlendirebilmedir⁹⁸.

Karizmatik liderlerin özellikleri ve görevleri incelendiğinde personel güçlendirmede gerekli olan pek çok özelliğin ve görevin karizmatik liderlerde de bulunduğu dikkati çekmektedir. Vizyon oluşturma, çalışanlarla ilişkiler kurma, yüksek beklentiler

⁹⁶ R. J. House ve W. D. Spangler ve J. Woycke, "Personality and Charisma in the US Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Cilt No: 36, Sayı No: 3, (1991), s. 366.

⁹⁷ T. Kılınc, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt No: 25, Sayı No: 2, (Kasım), 1996, s. 100; J. Nicholls, "Transforming Leadership in Organizations: Bringing Meta 'Visioning' into the Macro Leadership Role", *European Management Journal*, Cilt No: 6, Sayı No: 3, 1988, s. 275.

⁹⁸ Kılınc, a.g.e., s. 100; D. A. Nadler ve M. L. Tushman, "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review*, Cilt No: 32, Sayı No: 2, (Kış), 1990, s. 82.

oluşturma, yetki verme, çalışanın kendini güçlü hissetmesi için destekleme gibi özellikler, personeli güçlendirecek liderlerde de bulunması gereken özelliklerdir. Karizmatik liderlikte, personel güçlendirmeden farklı olarak liderler baskın olma ihtiyacındadırlar ve kişisel risk üstlenirler.

2. BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME —

Yirminci yüzyılda yöneticiler sürekli kendi görüşlerinin doğru olduğunu düşünmüşlerdir. Çalışanlara güvenmedikleri için gücün sürekli kendi ellerinde bulunması gerektiğini ve çalışanların sürekli kontrol edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Ancak yirmibirinci yüzyılda yavaş yavaş bu tip yöneticilerin işletmeye yeterince faydalı olamadığı görüşü ortaya çıkmıştır⁹⁹.

İşletmelerin rekabet halinde olduğu diğer işletmelerde kalitenin artması, ürün geliştirme çalışmalarının ortaya çıkması ve müşteri hizmetlerine önem verme gibi faaliyetler iş dünyasını etkileyerek işletmelerin yeni yönetim yaklaşımlarına yönelmelerini sağlamıştır¹⁰⁰. Global ekonomik rekabetin artmasıyla işletmelerin etkilerini artırabilmek için benimsedikleri yaklaşımlardan biri de personel güçlendirmedir¹⁰¹.

2.1. Liderlerin Personel Güçlendirmeyi Tercih Etme Sebepleri

Liderler, işletmelerinde uygulayacak oldukları yeni yönetim uygulamalarını hayata geçirmeden önce bu uygulamaları benimseme sebeplerini ortaya koymalıdır. İşletmelerinde personel güçlendirmeyi tercih edecek liderler de öncelikle neden personel güçlendirmeyi uygulayacakları sorusuna cevap verebilmelidirler. Bu bağlamda, liderlerin personel güçlendirmeyi tercih etme sebepleri aşağıda sıralanmıştır.

⁹⁹ J. Nicholls, "Getting Empowerment into Perspective: A Three-Stage Training Framework", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 3, Sayı No: 2, 1995, s. 7.

¹⁰⁰ J. A. Arnold ve diğerleri, "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt No: 21, Sayı No: 3, 2000, s. 250.

¹⁰¹ Aynı, s. 249.

- Daha önceki bölümde de küresel bir hale gelmiş iş ortamının oluşması ve bunun getirdiği artan rekabet, personel güçlendirmenin işletmelerde tercih edilmesinin en büyük sebebi olarak belirtilmiştir. Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması işletmeleri yeni arayışlara yönlendirmiştir¹⁰². Liderler de işletmelerin rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri için girmiş oldukları bu yeni arayışlarda personel güçlendirmeyi tercih ederek işletmeyi başarıya götüreceklerdir.
- İşletmelerin verimli çalışmaları için yöneticiler planlama, örgütleme, yöneltme gibi görevlerinin yanı sıra ödüllendirme, güdüleme ve yetki ve sorumluluk devretme gibi görevleri de yerine getirmeleri gerektiğini düşünmeye başlamışlardır. Yönetimsel etkinliğin ve verimliliğin en önemli faktörü, astlara yetki ve sorumluluk devretmektir. Bu sayede yöneticiler yoğun iş yükünden kurtulup çalışanları daha yapıcı, yaratıcı ve sorun çözücü hale getirerek çalışanlardan daha fazla yararlanmış olurlar¹⁰³.
- Çalışanların beklentileri duygusal çevrelere göre şekillenir. İşten veya iş dışından kaynaklanan stres, korku, sinir, depresyon ve benzeri durumlar, çalışanların performansını azaltabilir. Çalışanlar ancak buna benzer durumları yaşamıyorlarsa kendilerini yeterli hissedebilirler. Personel güçlendirmenin uygulanması, çalışanlarda duygusal desteği sağlayarak güvenli ve destekleyici bir atmosfer oluşturmasıyla kişinin kendini yeterli hissetmesini sağlar¹⁰⁴.
- Günümüzde yöneticiler sadece üretilen ürünlerin önemli olmadığını, hizmetin ve çalışanların da önemli olduğunu düşünmeye başlamışlardır. Özellikle, çalışanların değerlendirilmesi gereken bir kaynak olduğunu, çalışanlara güvenmek gerektiğini ve çalışanların yaratıcılığının kullanılması gerektiğini düşünmeleri, işletmeleri personel güçlendirmeye yönelten bir diğer sebeptir¹⁰⁵.

¹⁰² Ö. Yüksel ve H. Erkuşlu, "Personeli Güçlendirme-Empowerment", **Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt No: 5, Sayı No: 1, 2003, s. 134.

¹⁰³ N. Aytürk, "Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimliliğini Yükseltme Teknikleri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt No: 34, Sayı No: 1, 2001, s. 83.

¹⁰⁴ Conger ve Kanungo, **a.g.e.**, s. 479.

¹⁰⁵ R. D. Ireland ve M. A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", **Academy of Management Executive**, Cilt No: 13, Sayı No: 1, 1999, s. 54.

- Bunların yanı sıra yöneticileri personeli güçlendirmeye teşvik eden diğer sebepler; işletmedeki personel ile ilgili sorunların azalması, daha az hata yapıldığı ve personel devir oranı düştüğü için maliyetlerin azalması, üretimin artması, alınan kararların daha iyi değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, sorumluluğun dağılması, işletmedeki güven ortamının artmasıyla daha huzurlu bir ortam oluşması, işletmeye bağlılığın artması ve müşteri tatmininin daha fazla sağlanması olarak sıralanabilir¹⁰⁶.

Personel güçlendirmeyi tercih eden işletmeler, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için yönetim anlayışlarını da tamamen değiştirmek zorundadırlar. Yirmibirinci yüzyılda bireyler kendilerini yönetmeye başlayacak, yönetim hiyerarşisi ve kuralları esneklik kazanacaktır. Bu sebeple çalışanların işin tekniğini, ticari boyutunu ve işte işbirliği yapmayı öğrenmeleri gerekmektedir¹⁰⁷. Bu aşamada yeni liderlik anlayışının önemi ortaya çıkmaktadır. Daha önce sadece sorulara cevap vererek ve kararlar alarak yöneticilik yapan kişiler için sorular sormaya başlamak ve kararları başkalarına bırakmak elbette çok zor olacaktır¹⁰⁸. Ancak, yeni yönetim yaklaşımları ile ortaya çıkan etkili liderler, hedefleri açık, otorite sınırları belli ve çalışanların hedefler doğrultusunda sorumluluk almasını sağlayan kişiler olacaktır¹⁰⁹.

2.2. Liderlerin Personel Güçlendirme Uygulamaları İçin Yapmaları Gerekenler

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için liderlerin yeni görevler üstlenmeleri gerekmektedir. Bu görevler; örgütün yönünü belirleyen süreci düzenlemek, çalışanların eğitimini ve güçlendirilmesini desteklemek, örgütte uygulanmakta olan sistemin personel güçlendirmeye uygunluğunu denetlemek, sistem personel güçlendirmeye uymuyorsa gerekli düzenlemeleri yapmak, orta düzey yöneticilere otorite vererek güçlendirmeyi benimsemeleri için iyi bir koçluk yaparak yöneticilere örnek olmak ve çalışanların eğitimleri için kaynak sağlamak gibi, geleneksel yönetici görevlerinden

¹⁰⁶ N. C. Cullen, *Team Power Managing Human Resources in the Hospitality Industry*, (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001), s. 48; B. P. Niehoff ve diğerleri, "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, Cilt No: 26, Sayı No: 1, (Mart), 2001, s. 97.

¹⁰⁷ B. B. Allred, C. C. Snow ve R. E. Miles, "Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, Cilt No: 10, Sayı No: 4, 1996, s. 24.

¹⁰⁸ Belasco, a.g.e., s. 187.

¹⁰⁹ Long, a.g.e., s. 5.

farklı ve yeni yaklaşımlara uygun görevlerdir¹¹⁰. Bunların yanı sıra liderler gelecek için vizyon oluşturmalı, değişimden korkmamalı ve hatta değişimi onaylamalı, örgüt çevresinde yüksek beklentiler oluşturmalı, dürüstlüğe ve güvene dayalı ilişkiler kurmalı, çalışanların söylediklerine güvenerek dinlemeyi öğrenmeli ve suçlama ve şikayetlerin olmadığı iyi ilişkilere dayalı bir kültür yaratmalıdırlar¹¹¹.

Liderlik yalnızca bir misyonu üstlenmek değildir. İşletmenin çevresine ve ihtiyaçlarına göre farklılık göstermektedir¹¹². Liderlikte sadece ortaya çıkan sorunları çözümlenerek, sorunlardan geçici olarak kurtulmaya çalışmak yanlış olur. Bunun yerine olaylardan ders alıp gelecek için daha güçlü ve hazırlıklı olmak önemlidir¹¹³.

Geleceğin yöneticileri için geleneksel yönetici tanımından çok farklı tanımlar yapılmaktadır. Buna göre geleceğin liderleri çalışanların ve işletmenin işlerini kolaylaştırıcı, işletmede yapılan bütün davranışları değerlendirici, geleceğe ilişkin öngörülerini olan, çalışanlara emirler değil tavsiyeler veren, çalışanları anlamaya çalışan, model oluşturabilen ve yönlendirici liderler olarak tanımlanmaktadır¹¹⁴. Yeni dönem liderlerinin öncelikle inanılır ve güvenilir kişiler olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra liderlerin, liderlik yeteneklerine sahip, geleceği görebilen ve daha önemlisi eğitilmiş kişiler olması, yeni lider tipinde aranan özelliklerdir¹¹⁵. Geleceğin liderlerinden beklentiler bunlarla sınırlı değildir. Liderlerin zayıflıklarını kabul etmeleri, zayıf yönlerini güçlendirmeye çalışmaları ve kendilerini sürekli tekrarlamamaları da önemli kriterlerdir¹¹⁶. Liderlerin kendilerini tekrarlamamaları için sürekli değişimleri, rutin işlerden kaçınmaları, değişimi gelişme ve büyüme fırsatı olarak değerlendirmeleri

¹¹⁰ M. J. Brower, "Empowering in Teams: What, Why and How", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 3, Sayı No: 1, 1995, s. 24.

¹¹¹ B. Nixon, "Developing an Empowering Culture in Organizations", *Empowerment in Organizations*, Cilt No: 2, Sayı No: 1, 1994, s. 16.

¹¹² L.D. Schaefer, "The Leadership Journey", *Harvard Business Review*, Cilt No: 80, Sayı No: 10, 2002, s. 43.

¹¹³ W.G. Bennis ve R. J. Thomas, "Crucibles of Leadership", *Harvard Business Review*, Cilt No: 80, Sayı No: 9, 2002, s. 45.

¹¹⁴ Cullen, a.g.e., s. 131-132; J. A. Conger, "The Brave New World of Leadership Training", *Organizational Dynamics*, Cilt No: 21, Sayı No: 3, 1993, s. 56.

¹¹⁵ B. Leavy, "Understanding the Triad of Great Leadership-Context, Conviction and Credibility", *Strategy and Leadership*, Cilt No: 31, Sayı No: 1, 2003, s. 57-58.

¹¹⁶ R. E. Kaplan ve R. B. Kaiser, "Developing Versatile Leadership", *MIT Sloan Management Review*, Cilt No: 44, Sayı No: 4, (Yaz) 2003, s.25.

gerekmektedir¹¹⁷. Geleceğin liderleri yeniliğe açık liderler olmalı ve bu yüzden hatalarını kabul edebilen ve işletmede sürekli yenilikler yapmayı isteyen kişilerden oluşmalıdır.

Genel olarak bazı özelliklerine değinilen geleceğin lider tipi incelendiğinde, personel güçlendirmeyi onaylayacak ve işletmede uygulamak isteyen lider tipi görülmektedir. Geleceğin liderleri için ortaya çıkan problemleri çözmek sorun olmayacaktır çünkü çalışanların düşünceleri dikkate alınarak, çalışanlara inanılıp güvenilerek ve çalışanlarla yakın ilişkiler kurularak problemlerin üstesinden gelmek daha kolay olacaktır. Geleceğin liderleri de bunu kabul edecek anlayışa sahip kişiler olmalıdırlar. Geleceğin liderleri için tanımlanan bu özellikler göz önüne alındığında personel güçlendirmenin gerçekleşmesi için uygun ortam oluşacaktır¹¹⁸.

2.3. Liderlerin Personeli Güçlendirme Sürecinde Görevleri

Liderlerin yeni görevleri işletmelerde personel güçlendirmenin uygulanması için uygun ortam oluşturmuştur. Ancak liderlere yüklenen bu yeni görevler tek başına personel güçlendirmenin uygulanması için yeterli değildir. Bu sebeple liderlerin personel güçlendirmeyi uygulayabilmeleri için dikkat etmeleri gereken unsurlar aşağıda belirtilmektedir.

- Liderlerin personel güçlendirmeyi işletmede uygulayabilmeleri için öncelikle kendilerini güçlendirmeleri gerekmektedir. Bu sayede liderler daha fazla başarıya ulaşacak ve çalışanları desteklemesiyle onlarda daha olumlu bir etki oluşturacaktır¹¹⁹.
- Liderlerin çalışanlara personel güçlendirmeyi benimsetebilmesi için işletmede daha önce kullanılan sistemden neden vazgeçildiğini, önceki sistemin aksayan yönlerini, yeni sistemin neden tercih edildiğini ve neden doğru bir sistem olarak değerlendirildiğini çalışanlarına açıklamaları gerekmektedir¹²⁰.

¹¹⁷ J. F. Kacena, "New Leadership Directions", *Journal of Business Strategies*, Cilt No, 23, Sayı No: 2, (Mart-Nisan), 2002, s. 22-23.

¹¹⁸ Smith, a.g.e., s. 121; Margulies ve Kleiner, a.g.e., s. 13.

¹¹⁹ Appelbaum ve Honegger, a.g.e., s. 36

¹²⁰ R. M. Kanter, "Leadership and Psychology of Turnarounds", *Harvard Business Review*, Cilt No: 81, Sayı No: 6, 2003, s. 64.

- Liderler işletmede üretilen ürün ve hizmetler hakkında detaylı bilgiye sahip olmalı ve bu bilgiyi kullanabilmelidirler. Ayrıca liderlerin örgütte çalışanlarına rehberlik yapabilmeleri için özel bilgi ve deneyimler kazanmaları gerekmektedir.
- Liderlerin görevlerinde başarılı olabilmeleri için çalışanların iş ile ilgili öneriler sunmalarını ve yapılmakta olan işe gerçekten yardımda bulunmalarını sağlamaları gerekmektedir¹²¹.
- Liderler çalışanları yüreklendirip sorumluluk verdikten sonra öncelikle çalışanların sorumluluk verilen işlerde başarılı olmalarını sağlamalıdır¹²².
- Liderler çalışanların yaratıcılığını yüreklendirmelidirler. Daha sonra başarılı olan çalışanları diğer çalışanlara anlatarak örgütte güveni, saygıyı, öğrenme isteğini oluşturmalı ve uyumu sağlamalıdır¹²³.
- Liderler çalışanların sahip oldukları gücü artırarak farklılaşmalarını sağlamalıdır. Gücü kabul edip kendini geliştiren ve farklılaşan çalışanları, kendilerini daha fazla geliştirmeleri ve diğer çalışanlara örnek oluşturması için desteklemelidirler¹²⁴.
- Liderler çalışanların işe bağlılığını, kişiliklerini, ilgi alanlarını ve tercihlerini analiz etmelidirler. Bunun sonucunda, çalışanların iş tatminini sağlayarak, ilgilerini uyandıracak ve çalışanları kendi tercih edecekleri, memnun olacakları işlere yerleştirerek işe ve işyerine bağlılığını artırmalıdır¹²⁵.
- Liderler çalışanların yönetime güvenebilmeleri için tutarlı davranmalı, kontrolü paylaşmalı, yetki vermeli, çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmalı ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurduğunu onlara göstermelidirler¹²⁶.
- Liderlerin örgütte en çok önem verdiği konulardan biri güven olmalıdır. Liderler için güven ortamını oluşturmak ve bu ortamın sürekliliğini sağlamak liderlerin en önemli

¹²¹ Appelbaum ve Honeggar, a.g.e., s. 43.

¹²² J. A. Conger, "Leadership: The Art of Empowering Others", **Academy of Management Executive**, Cilt No: 3, Sayı No: 1, 1989, s. 18.

¹²³ E. L. Wickisier, "The Paradox of Empowerment- A Case Study" **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 5, Sayı No: 4, 1997, s. 217.

¹²⁴ Forrester, a.g.e., s. 72.

¹²⁵ A. S. King ve B. J. Ehrhard, "Empowering the Workplace: A Commitment Cohesion Exercise", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 5, Sayı No: 3, 1997, s. 146.

¹²⁶ E. M. Whitener ve diğerleri, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", **Academy of Management Review**, Cilt No: 23, Sayı No: 3, 1998, s. 516.

görevlerinden biri olmalıdır. Özellikle mesajların iletilmesinde, liderlerin bütün çalışanlara karşı dürüst olması ve çalışanlara eşit davranması gerekmektedir¹²⁷.

- Liderlerin, güçlendirmeyi gerçekleştirebilmeleri için çalışanların önünden çekilmeleri gerekmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında yer alan yukarıdan aşağıya doğru giden yönetim hiyerarşisi çalışanların güçlenmesini zorlaştıran bir durumdur. Bu sebeple güçlendirmeyi gerçekleştirmek isteyen liderler, bu durumu ortadan kaldırmalıdır¹²⁸.
- Liderlerin personel güçlendirmeyi uygulamaları sonucunda, zamanla çalışanlar işletmede kontrol sahibi olmaktadır. Kendi çalışma çizelgelerini hazırlama ve tatil tarihlerini belirleme gibi kendilerini kontrol ile başlayan güçlendirme daha sonra çalışanların iş ile ilgili araç-gereç siparişlerini hazırlaması, yeni personelin işe alınması, yetersiz görülen personelin işten çıkarılması ve ücret artışlarının belirlenmesi gibi işletme içinde daha önemli konularda da kararlarını kendi kendilerine almalarını sağlayacaktır¹²⁹. Buna göre iş değişikliğinin sık gerçekleştirildiği, çalışanların kişisel ilgilerine önem verilen, rutin işlerin ve kuralların az olduğu ve hızlı yükselme olanaklarını sağlayan işletmeler personel güçlendirmenin uygulanması için uygun ortamlar olacaktır¹³⁰.

Genel olarak liderlerin personel güçlendirmeyi gerçekleştirmeleri için işletmede gerçekleşen her olayı kontrol altında tutabilecek bir konum edinmek, çalışanlara işletmenin önem verdiği konuları açıklamak, stresi azaltarak çalışanların motive olmalarını ve üretim kapasitelerini artırmalarını sağlamak, işletmenin başarısı için kilit önem taşıyan konularda standartları belirleyerek disiplini sağlamak, çalışanlara yaptıkları işin sorumluluğunu vererek kendilerine güvenlerini kazanmalarını sağlamak ve çalışanların sorunları tespit etmelerini ve tespit edilen sorunları çözmelerini sağlamak gibi görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir¹³¹.

¹²⁷ R. Galford ve A. S. Drapeau, "The Enemies of Trust", *Harvard Business Review*, Cilt No: 81, Sayı No: 2, 2003, s. 90,95.

¹²⁸ G. G. Dess, J. C. Picken ve D. W. Lyon, "Transformational Leadership: Lessons from U. S. Experience", *Long Range Planning*, Cilt No: 31, Sayı No: 5, 1998, s. 727.

¹²⁹ Arnold ve diğerleri, a.g.e., s. 250.

¹³⁰ Conger ve Kanungo, a.g.e., s. 478.

¹³¹ M. Kusy ve R. McBain, "The Human Side of Leadership Promotes the Bottom Line of Organizations", *Manager Update*, Cilt No: 9, Sayı No: 1, 1997, s. 23.

2.4. Personel Güçlendirmenin Liderlere Sağladığı Avantajlar

Personel güçlendirmenin işletmelerde uygulanmaya başlanması ile çalışanların kendilerine güvenlerinin artması, bilgilerinin ve iş tecrübelerinin artması, motivasyonun ve iş tatmininin sağlanması, kararlarda etkili olmaları gibi çalışanlara sağladığı yararlarla ve işletmenin verimini artırma, işletmede güven ve huzur ortamı oluşturma, ürün ve hizmetlerin değerini artırma gibi işletmeye sağladığı yararlarla daha önceki bölümlerde değinilmiştir. Personel güçlendirme öncelikle çalışanlar ve işletmeler açısından avantajlı görünse de liderler açısından da birçok avantaja sahiptir.

Personel güçlendirmenin etkili olduğu alanlardan birisi de işletmede meydana gelen değişiklikler dolayısıyla moral bozukluğu yaşayan çalışanların moral kazanmasına yardımcı olmasıdır. Liderler açısından değerlendirildiğinde, bu süreçte liderler çalışanlara daha yüksek performans hedefi belirleyebilir ve bu hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayabilirler. Böylece çalışanları daha kolay ve daha fazla etkileri altına almış olurlar¹³².

Daha önce de ifade edildiği gibi, liderlerin personel güçlendirmeyi uygulamaları öncelikle kendilerini güçlendirmeleri ile başlamalıdır. Kendini güçlendiren liderler personel güçlendirmeyi daha kolay benimseyip kavrayacak ve uygulamada daha az zorluk çekeceklerdir. Liderlerin yenilikçi bir profil çizmeleri, artan olumlu ve özgün davranışları, çalışanlar tarafından da fark edilecektir ve çalışanlar da liderlerini daha olumlu bir şekilde değerlendireceklerdir¹³³. Liderlerin çalışanların gözünde değer kazanmaları, çalışanların liderlerine daha çok güvenmelerini ve dolayısıyla yönlendirilmelerini kolaylaştıracak ve değişimi daha çabuk kabullenmelerini sağlayacaktır.

Personelin güçlendirilmesiyle liderlerin çalışanları ile çok daha güçlü ilişkiler kurabilmeleri, çalışanları ile daha sağlıklı iletişim kurabilmeleri, işletmedeki ve işletme

¹³² Conger ve Kanungo, *a.g.e.*, s. 476.

¹³³ G. M. Spreitzer, S. C. DeJanasz ve R. E. Quinn, "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt No: 20, Sayı No: 4, 1999, s. 520.

dışında çalışanları daha etkin bir şekilde kullanabilmeleri, işletmeye vizyon oluşturma ve belirlenen vizyonu çalışanlarla paylaşabilmeleri ve çalışanları etkili yapabilecek alanlarda çalışmaya yönlendirebilmeleri mümkün olacaktır. Böylece liderler çalışanların yönlendirilmelerini kolaylaştırıcı avantajlara sahip olurlar¹³⁴.

Personel güçlendirmenin liderlere sağladığı en büyük avantajlardan birisi de kontroldür. Genellikle yöneticiler tarafından yanlış anlaşılan personel güçlendirmede yöneticiler için en önemli sorunlardan birisi, alışmış oldukları çalışanların kontrolünü kaybetmektir. Ancak personel güçlendirmenin gerçekleşmesiyle yöneticiler, düşündüklerinin aksine, çalışanlara sorumluluk vererek ve çalışanları yaptıkları işi daha iyi yapabilmeleri için eğiterek aslında çalışanları daha fazla kontrol altında tutmuş olurlar. Çünkü bilinçlenmeleriyle işletmenin sorumluluklarını kabul edecek olan çalışanlar, yaptıkları işi daha fazla benimseyecek ve daha dikkatli olacaklardır. Çalışanların kendilerinde geliştirecekleri otokontrol, liderlerin kontrolü ellerinde tutmalarını sağlayacaktır. Ayrıca çalışanların yapmakta oldukları iş ile ilgili bilgilerini artırmaları, eskiye oranla daha az hata yapmalarını sağlayacaktır. Bu durumda yöneticilerin işletmedeki kontrollerinin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür¹³⁵.

2.5. Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşler

Personel güçlendirmenin işletmede uygulanması ile ilgili önyargılarını bir kenara bırakmış yöneticiler, işletmelerinde personel güçlendirmeyi uygulayarak veya personel güçlendirmenin uygulanmakta olduğu işletmeleri inceleyerek personel güçlendirme ile ilgili yeni görüşlere sahip olmuşlardır. Özellikle son yıllarda diğer yönetim yaklaşımları ile önemi artan personel güçlendirme, yöneticiler tarafından dikkate alındığı kadar araştırmacılar tarafından da incelenen bir konu haline gelmiştir¹³⁶. Buna göre personel güçlendirme ile ilgili görüşler incelendiğinde, personel güçlendirmenin beğenilen ve eleştirilen özellikleri ile ilgili ortak görüşlerin bulunduğu dikkati çekmektedir.

¹³⁴ M. Erstad, a.g.e., s. 326.

¹³⁵ R. Simons, a.g.e., s. 82-83; R. J. Newton ve M. J. Wilkinson, "Project Morale: The Empowerment of Managers in Their Everyday Work", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 2, Sayı No: 1, 1994, s. 30.

¹³⁶ L. Loan, "Observations on the State of Empowerment in Today's Organizations", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 4, Sayı No: 1, 1996, s. 7.

Sistem olarak, çalışanlardan daha iyi yararlanılması açısından personel güçlendirmenin etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların, çalıştıkları konularda eğitilmesi ve bilgilerini gerektiği şekilde kullanabilmeleri için yetki verilmesi, çalışanların işletmede daha etkili olacağı ve işletmeye daha fazla getirisinin olacağı anlamına gelmektedir. Ancak bu görüş yönetim anlayışına birden bire girmemiştir. Çalışanların eğitilmesi ve belli alanlarda sorumluluk sahibi olmaları zaten iş hayatında görülen davranışlardır. Özellikle Finlandiya, Norveç, İsveç ve Danimarka gibi kuzey ülkelerinde personel güçlendirme adı kullanılmadan aynı yaklaşımın yıllardır uygulandığı belirtilmiştir¹³⁷. Diğer yandan, bazı araştırmacılar tarafından personel güçlendirme kavramının tanımında yer alan, çalışanlara sınırsız yetki verilmesinin ve çalışanların sürekli güçlendirilmesinin mümkün olmadığı da savunulmaktadır¹³⁸.

Personel güçlendirme ile ilgili yapılan eleştiriler bununla sınırlı kalmamış, konu farklı kişiler tarafından ve farklı açılardan incelenmeye devam edilmiştir. Buna göre, yapılan eleştirilerin en başında personel güçlendirmenin yeterince anlaşılmadan uygulanmaya çalışılması gelmektedir. Gerek liderler gerekse çalışanlar yeni bir kavram olan personel güçlendirmeyi anlamadan işletmelerinde uygulamaya başladıkları için beklenen sonuca ulaşamamaktadırlar. Personel güçlendirmenin başarı ile uygulandığı işletmeleri örnek almak isteyen bazı diğer işletmeler, personel güçlendirmeyi uygulamak için acele etmekte ve yeterli bilgi sahibi olmadan uygulamaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar açısından incelendiğinde, bu şekilde uygulanan personel güçlendirme çalışanlar tarafından iş yükünün artması olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar personel güçlendirmenin işletmede uygulanmasını istememektedirler¹³⁹.

Yöneticiler açısından ele alındığında personel güçlendirmenin hala kendileri için bir tehdit oluşturduğunu düşünmeleri, yöneticilerin personel güçlendirmede yanlış uygulamalara sebep olmasını açıklamaktadır. Personel güçlendirmenin yöneticiliği ortadan kaldıracığını düşünen yöneticiler, çalışanları yaptıkları iş doğrultusunda eğitmek, yanlış işlere yerleştirmek gibi güçlendirmeyi engelleyici davranışlarda bulunabilirler. Yöneticilerin bu yanlış anlamaları ile personelin güçlendirilmesini

¹³⁷ Logan ve diğerleri, a.g.e., s. 10.

¹³⁸ Argyris, a.g.e., s. 105.

¹³⁹ S. Doğan, **Personel Güçlendirme**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, No: 383, 2003), s. 96.

gerçekleştirmek mümkün olmayacaktır¹⁴⁰. Yöneticiler açısından ele alındığında ortaya çıkan bir diğer eleştiri de işletmenin benimsemiş olduğu personel güçlendirme kavramı ile ortaya çıkan yeni lider tipinin işletmede kendini çok kısa sürede kanıtlaması gerektiğidir. Liderlerin güven kazanmak için uzun bir zamana ihtiyaçları vardır. İşletmenin vizyonunu değiştirmesi, çalışanlara kendini kabul ettirmesi, samimiyetine inandırması ve yüksek performans hedefleri oluşturması oldukça uzun bir süreçtir. Personel güçlendirmenin işletmelerde uygulanmasından önce, liderlerin bu süreci başarılı bir şekilde geçirmeleri gerekmektedir. Bu aşamanın yaşanmadığı işletmelerde personel güçlendirme başarısızlığa uğramaktadır¹⁴¹.

Üst yönetimin güçlendirilen kişilere yeterli desteği sağlamaması, yetki sınırlarının açıkça belirlenmemesi ve çalışanların yeterince bilgilendirilmemesi gibi eksiklikler de personel güçlendirmenin gerçekleşmesini engelleyici sebeplerdendir. Bu gibi engelleyici sebepler, personel güçlendirmenin işletmelerde uygulanamayacağı izlenimini ortaya çıkarmaktadır¹⁴².

Genel olarak personel güçlendirme ile ilgili görüşler değerlendirildiğinde, öncelikle beğenilen bir uygulama olduğunu söylemek mümkündür. Ancak işletmelerde yeterince anlaşılabilmesi veya gerçekte yöneticiler ve çalışanlar tarafından kabullenilmemiş olması gibi farklı sebepler dolayısıyla uygulamalarda başarısızlıkların yaşandığı tespit edilmiştir. Özellikle personel güçlendirmenin yeterince anlaşılmadan uygulanmaya çalışılması veya üst düzey yöneticiler tarafından benimsenmeden işletmede uygulanması personel güçlendirmede yaşanan başarısızlıkların temel nedenleri olarak ifade edilmiştir. Görüşler incelendiğinde ütöpik bir uygulama olmasa da gerek işletmeler, gerek çalışanlar ve gerekse yöneticiler için zor bir süreç olduğu ortak fikir olarak ortaya çıkmaktadır.

¹⁴⁰ Newton ve Wilkinson, a.g.e., s. 29-30.

¹⁴¹ L. Gainess-Ross, "CEOs Stranded in Wonderland", *Journal of Business Strategy*, Cilt No: 23, Sayı No: 2, 2002, s. 20.

¹⁴² Rothstein, a.g.e., s. 29-30.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Bu bölümde daha önce ele alınmış olan liderlik ve personel güçlendirme kavramları, otel işletmelerinde liderlik, otel işletmelerinde personel güçlendirme ve otel işletmelerinde bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme başlıkları altında incelenecektir.

3.1. Otel İşletmelerinde Liderlik

Turizm sektörü, değişen dünyada gelişmekte olan sektörlerden bir tanesidir. Otel işletmeleri de bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Küreselleşme, ekonomik değişiklikler, bilginin öneminin artması, insan faktörünün işletmelerde önemli hale gelmesi gibi pek çok farklı etken bütün sektörleri etkilediği gibi turizm sektörünü de etkilemiştir.

Turizm sektöründe gerçekleşen değişiklikler, otellerin yönetim anlayışlarında da değişikliklere sebep olmuştur. 1960'lı yıllardan başlayan turizm araştırmaları, yönetim konusunun hizmet kalitesini doğrudan etkilemesiyle, özellikle turizm sektöründe daha büyük bir öneme sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır¹⁴³. Daha sonraki yıllarda da turizm sektöründe yönetim, yöneticilerin görevleri ve liderlik üzerine pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir¹⁴⁴. 1970'li yıllarda daha otokratik bir yapıya sahip olan otel işletmeleri, 1990'lı yıllarda ve sonrasında daha demokratik özellikler taşımakta olan yeni yönetim anlayışlarına doğru yönelmişlerdir. 1970 ve 2000 yılları arasında otel yöneticilerinin özellikleri Tablo 6'da gösterilmektedir.

¹⁴³ Y. Guerrier ve M. Deery, "Research in Hospitality Human Resource Management and Organizational Behaviour", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt No: 17, Sayı No: 2, 1998, s. 150-151.

¹⁴⁴ L. Pittaway, R. Carmouche ve E. Chell, "The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt No: 17, Sayı No: 4, 1998, s. 413.

Tablo 6. Yıllara Göre Otel Yönetiminin Gelişimi

1970'lerin Otel Yöneticisi (Gilbert ve Guerrier)	1990'ların Otel Yöneticisi (Gilbert ve Guellier)	1990'ların Son Döneminin Otel Yöneticisi:1997-2000 (Deery ve Jago)
<ul style="list-style-type: none"> *Otokratik/Askeri *Anlık kararlar veren *Yapmacık *Çalışanları ile mesafeli *Yakınlaşması güç *Ceza ile yöneten *Dar görüşlü *Sert kişilikli *Sadece kendi deneyimlerine dayanarak hareket eden 	<ul style="list-style-type: none"> *Karar alırken çalışanların görüşlerini de dikkate alan *Yöneticiyi oynayan *Çalışanlara daha az karışan *Ekip lideri veya kolaylaştırıcı *Sadece gerektiği zamanlarda zorlayıcı davranan *Daha dayanışmacı/demokratik *Daha ofis merkezli 	<ul style="list-style-type: none"> *Doğru ve zamanında karar alabilen *Yakınlaşması kolay *Çalışanların yaptıkları işi tamamen anlayan *Yetenekli *Örgütte gerçekleşen olayları bilen *Sorulara cevap vermeye hazır *Zor şartlarda çalışanlarına yardımcı olan *Çalışanlarına saygılı davranan *Adaletli ve dürüst

Kaynak: M. Deery ve L. K. Jago "Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt No: 20, Sayı No: 4, 2001, s.332.

Otel liderleri; vizyon oluşturabilecek, iletişimi iyi kullanabilen, insan ilişkilerinde başarılı, örgüt kültürünü şekillendirebilen, çalışanlara örnek olabilecek ve iş etiğine uyan kişiler olarak tanımlanmaktadır¹⁴⁵. Yapılan araştırmalar sonucunda günümüzde otel işletmelerinde liderlerin genel özellikleri ve görevleri şu şekilde özetlenmiştir: Liderler, vizyon oluşturmalı ve vizyonu geliştirmeli, güçlü kişisel değerler yaratmalı, olayları basitleştirerek kolaylaştırmalı, çalışanlara yardımcı olmalı, güven sağlamalı, doğru ve adil kararlar vermeli, çalışanları risk almaya teşvik etmeli, başarıya inanmalı ve çalışanları başarıya yönlendirmeli, çalışanların sorunlarını iyi dinlemeli, çalışanlara kaliteli ürün ve hizmetin önemini vurgulamalı, öğrenmeye teşvik etmeli, işletmede bilgi akışını sağlamalı, kaynak yaratmalı ve çalışanların güçlendirilmesini desteklemelidirler¹⁴⁶. Bunların yanı sıra liderlerin teknolojiye karşı tutumları da

¹⁴⁵ K. R. Greger ve J. S. Peterson, "Leadership Profiles for the New Millennium", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt No: 41, Sayı No: 1, (Şubat), 2000, s. 29.

¹⁴⁶ R. F. Cichy ve diğerleri, "Shido-Sei: Leadership in Japan's Commercial Food-Service Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt No: 34, Sayı No: 1, 1998, s. 91; R. F. Cichy, M. P. Sciarini ve M. E. Patton, "Food-Service Leadership: Could Attila Run A Restaurant?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt No: 33, Sayı No: 1, 1992, s. 52.

önemlidir. Liderlerin gelişmekte olan teknolojiyi kabul etmeleri ve şletmelerinde uygulamaya istekli olmaları gerekmektedir. Teknoloji, şletmelerin değişen dđnyaya uyumu için en önemli kriterlerden birisidir. Bu sebeple teknolojik değişimler liderler tarafından da benimsenmelidir¹⁴⁷. Ayrı ayrı da incelenebilecek olan liderlerin yerine getirmeleri gereken görevler, Mintzberg tarafından on başlık halinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma Tablo 7’de açıklanmıştır.

Tablo 7. Mintzberg’in Yönetim Görevleri

KİŐİLERARASI GÖREVLERİ	
Sözde Mevki Görevi	Sembolik Lider, yasal bir takım işleri rutin olarak yerine getirir
Lider	Çalışanların motivasyonu, kadrolanması ve eğitilmesi
İrtibat	Dışarıdaki bilgiye ulaşmak için dış bağlantılarını sağlamak ve korumak
BİLGİ GÖREVLERİ	
İzleyici	Örgüt ve çevreden haberdar olmak için özel bilgiler edinmek ve yeni bilgiler aramak
Yayma	Dış kaynaklardan ve çalışanlardan gelen bilgileri örgüt üyeleri ile paylaşmak
Temsilci	Örgüt planlarını, politikalarını ve davranışlarını dışarıya aktarmak
KARARLAR İLE İLGİLİ GÖREVLERİ	
Giriřimci	Değişimi sağlamada ortaya çıkabilecek fırsatlar için örgütte ve örgüt çevresinde araştırmalar yapmak
Sıkıntı Giderici	Örgütte beklenmeyen ve önemli sorunlarla karşılaşıldığında bu sıkıntıları gidermek
Kaynak Atama	Örgütteki bütün kaynakları doğru yerlere atama
Görüşmeci	Örgütü büyük görüşmelerde başarılı bir şekilde temsil etmek

Kaynak: S. Chareanpunsirikul ve R. C. Wood, "Mintzberg, Managers and Methodology: Some Observations from Study of Hotel General Managers", *International Journal of Tourism Management*, Cilt No: 23, Sayı No: 5, 2002, s. 552.

¹⁴⁷ W. Chot, C. D. Schmelzer ve P. S. McMaton, "Preparing Hospitality Managers for the 21st Century: The Merging of Just-in-Time Education, Critical Thinking and Collaborative Learning", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Cilt No: 26, Sayı No: 1, 2002, s. 25.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, otel işletmelerindeki liderlerin özellikleri ve görevleri temelde daha önce açıklanmış olan lider tanımlarından farklı değildir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde de liderliğin diğer sektörler ile aynı aşamalardan geçerek günümüzdeki şeklini aldığını söylemek mümkündür. Liderlikte yaşanan süreçler, otel işletmelerinde de yaşanmıştır. Günümüzde de otel işletmelerinde devam etmekte olan liderlik, yeni liderlik yaklaşımları ile örtüşmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, otel işletmelerinde liderlik yapacak kişilerde aranan en önemli özellikler; kendine güven, olgunluk, deneyim, bilgi, teknik yeterlilik ve sadakat olarak sıralanmıştır¹⁴⁸.

3.2. Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme —

Son yıllarda tüketici ve çalışanların beklentilerinde ve rekabet koşullarında yaşanan hızlı değişimler, yöneticileri birçok yeni sorunla karşı karşıya bırakmaktadır. Böyle bir ortamda faaliyette bulunmak zorunda olan işletmeler, bu sorunlarla baş edebilmek için çalışmakta ve hayatta kalma savaşı vermektedirler. Öte yandan işletmeler ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar, beklenmeyen değişimler her şeyi alt üst edebilmektedir. İşletmelerin bir bölümü bu değişimlerin üstesinden gelebilmek için personelini güçlendirmeyi tercih etmektedir. Araştırmalar, bu anlayışın çalışanlar ve müşteriler üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Özellikle hizmet sektöründe personel güçlendirme rekabet avantajı olarak görüldüğü için bu sektörde daha anlaşılır ve açık bir hale gelmesi beklenmektedir¹⁴⁹.

Otel işletmeleri için personel güçlendirmenin tercih edilme sebepleri şu şekilde açıklanmıştır¹⁵⁰: Müşterilerle birebir ilişki halinde bulunulan departmanlarda müşteri isteklerinin çok daha hızlı yerine getirilebilmesi, hizmetin sunumu sırasında gerçekleşen ve müşterinin memnun kalmadığı durumları hızla ortadan kaldırabilmek, otellerde çalışanlar ile müşterilerin yakın ilişkiler içinde olmaları, çalışanların kendilerini daha iyi hissetmeleri ve işlerine hakim olmaları, güçlendirilmiş çalışanların güçlendirilmeyen

¹⁴⁸ U. Kriegl, "International Hospitality Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt No: 41, Sayı No: 2, 2000, s. 64.

¹⁴⁹ Özgen ve Türk, *a.g.e.*, s. 85.

¹⁵⁰ Bowen ve Lawler, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Cilt No: 33, Sayı No: 1, 1992, s. 33-34.

çalışanlara göre otellerde çok daha etkili bir hizmet verebilmeleri ve bu sayede müşteri tatmininin artması. Bu bağlamda, otellerde personel güçlendirmenin çalışanların iş tatminini sağlaması, müşterilere daha iyi hizmet olanağı sağlaması, kararların daha hızlı alınması, ortaya çıkan sorunların daha çabuk çözülmesi ve kişisel gelişimi sağlaması gibi avantajları bulunmaktadır¹⁵¹. Yapılan bazı araştırmalarda otel işletmeleri için personel güçlendirmenin öncelikli tercihler arasında olduğu görülmektedir. Buna göre otellerde liderlerin daha etkili olabilmeleri için işletmelerinde toplam kalite yönetimi, takım kurma, örnek edinme ve personel güçlendirme gibi yeni yönetim uygulamalarını kullanmaları gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır¹⁵².

Her ne kadar personel güçlendirmenin işletmelerde uygulanması için geçerli sebepler olsa da personel güçlendirme her işletme tarafından tercih edilmemektedir. İletişimin önemi ve zorluğu, uygulamaların kesinlik kazanmamış olması, çalışanlar arasında yoğun rekabete sebep olması, çalışanların güçlendirilebilmesi için eğitim zorunluluğu, her çalışanın eğitimi için gerekli yatırım ve güçlendirmenin maliyeti gibi zorluklar sebebiyle işletmelerin personel güçlendirmeyi tercih etmemeleri de mümkündür¹⁵³. Ancak, otellerde çalışanların işlerinde daha etkili olmaları ve müşteri tatminini sağlayabilmeleri diğer sektörlerle göre daha önemli olduğu için, liderler çalışanların güçlendirilmesine diğer sektörlerle göre daha olumlu bakmaktadırlar¹⁵⁴.

Otel işletmelerinde personel güçlendirmenin diğer sektörlerden daha büyük önem taşıdığı daha önce ifade edilmiştir. Bunun en önemli sebebi, otellerde sunulan ürünün, hizmet olması ve doğrudan çalışandan müşteriye aktarılmasıdır. Bu sebeple otel işletmelerinde özellikle müşteri ile ilişki halinde bulunan çalışanların güçlendirilmesi diğer sektörlerdeki çalışanların güçlendirilmesinden daha büyük bir önem taşımaktadır. Müşterilerin istekleri arttıkça ve çeşitlendikçe, onlara hizmet eden çalışanların önerileri ve yetenekleri de çoğalmalıdır. Bu sayede müşteriler tarafından diğerlerine göre fark

¹⁵¹ M. Erstad, a.g.e., s. 331; J. C. Chebat ve P. Kollias, "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", *Journal of Service Research*, Cilt No: 3, Sayı No: 1, 2000, s. 78.

¹⁵² R. H. Woods ve diğerleri, "Hotel General Managers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt No: 39, Sayı No: 6, 1998, s. 38.

¹⁵³ Erstad, a.g.e., s. 331; D.E. Bowen ve E.E. Lawler III, "Empowering Service Employees", *Sloan Management Review*, Cilt No: 36, Sayı No:2, 1995, s.82.

¹⁵⁴ L. E. Sternberg, "Empowerment: Trust vs. Control", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt No: 33, Sayı No: 1, (Şubat) 1992, s. 72.

yaratan hizmet, akılda kalıcı olacaktır¹⁵⁵. Bu bağlamda, personel güçlendirme otel işletmelerinin özellikle ön büro ve servis departmanlarında tercih edilmesi gereken bir uygulama olarak algılanmalıdır.

Bunların yanı sıra otel işletmelerinde çalışanları en çok motive eden unsurların; gelişme ve yükselme olanakları, sadakat, iş koşulları, zorluk dereceleri, sağlık koşulları ve güvenlik olduğu ortaya çıkmıştır¹⁵⁶. Buna göre yiyecek-içecek, ön büro, satış, pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında çalışanlar kendilerini geliştirmek ve yükselmek istemektedirler. Bu durumda personel güçlendirmeyi çalışanların da tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 8. Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Sonuçları

Uygulamalar	Personel Güçlendirme	Olumlu Sonuçlar
Yetki Kalite çemberleri, iş zenginleştirme ve kendi kendini yöneten takımlar	İşi daha iyi yapmada kişisel kontrol	Performansa ulaşmak için motive olmuş çalışanlar
Bilgi Müşteriden gelen bilgiler ve performans verileri	İşle daha fazla ilgilenme	Tatmin olan müşteriler
Yetenek Sonuçları analiz etme yeteneği	Performans için daha fazla sorumluluk	İşletmenin müşteri devamlılığından kaynaklanan memnuniyeti
Ödül Hizmet kalitesine, kişisel ve gruba bağlı ödüllendirme		

Kaynak: Bowen ve Lawler (1995), a.g.e., s. 74.

İşletmelerde personel güçlendirmenin uygulanması halinde, çalışanlara bilgi aktarılması, çalışanların yetkilerinin artırılması, yeteneklerinin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi konularda ortaya çıkacak olumlu sonuçlardan bazıları Tablo 8'de açıklanmıştır.

¹⁵⁵ C. Hales, "Management and Empowerment Programmes", *Work, Employment & Society*, Cilt No: 14, Sayı No: 3, 2000, s. 510; Hançer ve George, a.g.e., s. 13.

¹⁵⁶ V. Siu, N. Tsang ve S. Wong, "What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt No: 38, Sayı No: 5, 1997, s. 44.

3.3. Otel İşletmelerinde Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme

Geleceğin liderleri; daha öngörülü, açık görüşlü, öğrenmeye önem veren, kendini yeni bilgi ve yeteneklerle donatan, çalışanların görüşlerini alan ve çalışanlara güç veren kişiler olarak tanımlanmıştır. Otel işletmeleri için de geleceğin liderleri; vizyon oluşturabilen, bilgiyi ve teknolojiyi kullanabilen ve yönetebilen, gerekli durumlarda kültürün ortaya çıkardığı engelleri ortadan kaldıracak ve değişen çevreyle uyumlu olarak bilgi ve yeteneklerini kullanabilen kişiler olarak tanımlanmıştır¹⁵⁷.

Otel işletmelerinde bulunan liderlerin de her lider gibi personel güçlendirmede yerine getirmesi gereken bazı görevleri bulunmaktadır. Otellerde üst düzey yöneticilerin personel güçlendirme kavramını kabul etmeleri ve uygulamaya gerçekten istekli olmaları, öncelikli koşul olarak ifade edilmiştir. Özellikle üst düzey yöneticilerin, personel güçlendirmenin gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkacak daha güçlü çalışanları baştan kabul etmeleri gerekmektedir. Ayrıca personel güçlendirmenin daha başarılı olabilmesi için çalışanlara belli amaçlar ve hedefler belirlenmelidir¹⁵⁸. Otel işletmelerinde servisin mükemmelliğini sağlamak için liderlerin çalışanlar ile iletişim kurması, çalışanları desteklemesi ve çalışanlara güvenmesi gerekmektedir¹⁵⁹.

Otellerde liderlik ve personel güçlendirme konuları bir bütün olarak incelendiğinde, bir otelde personel güçlendirmenin başarılı olma koşullarının şu şekilde özetlenebilir: İşin kalitesi ve ilişkiler, eğitim ve geliştirme, koçluk, bağlılık ve güven, yüksek standartlar oluşturma, uzun dönemli planlar yapma, personel güçlendirme, iyi bir ödül-maaş düzeni, çalışanın iş tatmini¹⁶⁰. Belirtilmiş olan dokuz faktör dikkate alındığında, otel işletmelerinin başarısında koçluğa ve personel güçlendirmeye de yer verildiği görülmektedir. Ayrıca diğer faktörleri de koçluğun ve personel güçlendirmenin bir

¹⁵⁷ M. D. Olsen, "Macroforces Driving Change into the New Millennium-Major Challenges for the Hospitality Professional", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt No: 18, Sayı No: 4, 1999, s. 381.

¹⁵⁸ R. A. Brymer, "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt No: 32, Sayı No: 1, (Mayıs), 1991, s. 59.

¹⁵⁹ R. Peccei ve P. Rosenthal, "Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions", *Journal of Management Studies*, Cilt No: 38, Sayı No: 6, (Eylül), 2001, s. 834.

¹⁶⁰ M. Krazmeim ve F. Berger, "The Coaching Paradox", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt No, 16, Sayı No: 1, 1997, s. 10; Peccei ve Rosenthal, a.g.e., s. 851.

uzantısı olarak değerlendirmek mümkündür. Bu sebeple, değişen dünyada otel işletmelerinin rekabete uyum sağlayabilmeleri için liderlik modeli olarak personel güçlendirmeyi tercih etmeleri, otel işletmelerinin başarısına katkıda bulunacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
ANKARA'DA BULUNAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Teori bölümünde açıklanmış olan liderlik yaklaşımlarına bağlı olarak oluşturulan liderlik anlayışında, personel güçlendirmenin de bir liderlik modeli olarak benimsenerek konaklama işletmelerinde uygulanması, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı personel güçlendirmenin bir liderlik modeli olarak konaklama işletmelerinde kullanımını ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda araştırmada dört temel faktör incelenmiştir. Bunlar;

1. Konaklama işletmelerinin personel güçlendirme ile ilgili genel tutumları,
2. Personel güçlendirmenin konaklama işletmelerine uygunluğu,
3. Konaklama işletmelerinde bulunan liderlerin personel güçlendirme ile ilgili tutumları,
4. Konaklama işletmelerinde bulunan liderlerin personel güçlendirme uygulamasına uygunluğudur.

İncelenen bu faktörler sayesinde personel güçlendirme temelde iki boyutta incelenecektir: konaklama işletmeleri açısından ve liderler (konaklama işletmeleri yöneticileri) açısından.

Konaklama işletmeleri açısından incelendiğinde, işletmelerin yeni yönetim yaklaşımlarını ne ölçüde takip ettikleri, yönetim anlamında yeniliklere ne kadar açık oldukları geniş (makro) anlamda ortaya çıkarılması amaçlanan konulardır. Dar (mikro) anlamda ise liderlerin personel güçlendirme kavramını, gerekliliklerini tam olarak

yerine getirerek, sürecini eksiksiz uygulayarak, benzer kavramlarla karıştırmadan uygulayabilmesinin ve personel güçlendirmenin işletmelerde uygulanması ile ilgili tutumlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Kısaca, araştırmada temel olarak işletmelerin ve liderlerin personel güçlendirme kavramını uygulayabilecek olgunlukta işletmeler/kişiler olduğu ve personel güçlendirme kavramını uygulayabilmelerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın anakütlesini Ankara'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Evrenin belirlenmesinde etkili olan temel unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

- Hizmet kalitesi sürekli ve yüksek olan şehir otellerinde işletmenin 12 ay boyunca açık olması ve buna bağlı olarak otellerin daha organize bir yapıya sahip olmaları araştırmanın evreninin Ankara olarak belirlenmesinde etkili olmuştur.
- Araştırmanın konusunun yeni yönetim yaklaşımlarından olması, liderlerin görüşlerinin değerlendirilmesi ve daha büyük yönetim ağına sahip olan işletmelerde yönetim anlayışının daha disiplinli ve profesyonel olarak gerçekleştiriliyor olduğu düşüncesi, araştırmanın 4 ve 5 yıldızlı tesislerde uygulanmasını gerekli kılmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anketler iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde ise yöneticilerin ve işletmenin personel güçlendirme ile ilgili tutumlarını ölçmeye yönelik 30 adet 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış soru bulunmaktadır (Ek-1).

Ankette yer alan demografik sorular anketin uygulandığı otellerde yönetici profilini ortaya çıkarmaya yönelik yaş, cinsiyet, eğitim, işletmedeki konum, çalışma süresi, yöneticilik süresi gibi sorulardan oluşmaktadır. İkinci aşamada yer alan sorularda ise çalışanlarının karar vermesi, sorumluluk alması, yetki sahibi olması, gerekli bilgiye

ulaşması, risk alması, hedeflerden haberdar olması, eğitilmesi ve yetiştirilmesi ile ilgili personel güçlendirmenin tanımında ve sürecinde yer alan temel konu başlıklar belirlenerek, işletmelerin ve yöneticilerin bu konulardaki tutumlarının öğrenilmesine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Anketler Ankara'da bulunan 7'si 5 yıldızlı, 12'si 4 yıldızlı toplam 19 otele gönderilmiştir. Organizasyon şemaları incelendiğinde büyük konaklama işletmelerinde ortalama 10 yönetici bulunduğu tespit edilmiş ve buna göre anket tamsayım olarak uygulanarak, otellere toplam 190 adet anket gönderilmiştir. Otellerden gelen anket cevapları değerlendirilirken, konaklama işletmeleri için belirlenmiş olan ortalama yönetici sayısının uygun olduğu tespit edilmiştir.

Anket gönderilen 4 otel, yoğunlukları veya şirket politikaları gereği anketi cevaplandıramayacaklarını bildirmiş, 6 otel sebep bildirmeden anketi yanıtlamamıştır. Gönderilen anketlerden toplam 9 otelden 73 anket cevaplanmış, ancak yanlış cevaplamalar sonucunda sadece 54 adet anket değerlendirmeye alınabilmiştir. Değerlendirmeye alınan 54 anket, ana kütleinin %28.42'sini oluşturmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın gerçekleştirilmesi esnasında bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Araştırmada yaşanan sınırlılıklara aşağıda kısaca değinilmiştir.

- Gerçekleştirilen araştırmada öncelikli olarak yaşanan sorun, anketin işletme yöneticilerine uygulanması olmuştur. Yöneticilerin anketi önemsememesi ve ankete zaman ayırmak istememesi cevaplanma oranlarını önemli ölçüde etkilemiştir.
- Anket cevaplarını etkileyen bir diğer önemli unsur da işletme politikaları olmuştur. İşletmeler gerek politikaları gereği anketleri cevaplamadıklarından, gerekse iş hızını düşüreceği gerekçesi ile anketlerin cevaplanmasını engellemiştir.

- Seçilen işletmeler şehir otelleri olduğu için dört mevsim çalışan işletmelerdir. Aynı zamanda büyük işletmeler olduğu da göz önüne alınarak sürekli yüksek sezon yaşadıklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla anketin uygulanmış olduğu işletmelerde iş yoğunluğunun fazla olması cevaplanma oranını olumsuz etkileyen bir diğer unsur olmuştur.

5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRMESİ

Ankara' da 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiş olan araştırmada, hazırlanmış olan anket işletme yöneticilerine uygulanmıştır. Ankette öncelikle demografik sorulara yer verilmiş, ikinci bölümde ise yöneticilerin personel güçlendirme ile ilgili tutumlarını ölçmeyi amaçlayan sorulara yer verilmiştir.

Ankete sorularına göre demografik sorulara verilen cevaplar incelendiğinde aşağıda açıklamaları verilen tablolar ortaya çıkmıştır.

Tablo-9 Katılımcıların Yaş Dağılımı

YAŞ	N	%	Kümülatif %
30 yaş altı	24	44.4	44.4
30-39	21	38.9	83.3
40-49	7	13.0	96.3
50 ve üzeri	1	1.9	98.1
Cevapsız	1	1.9	100
TOPLAM	54	100	

Anketi cevaplayanların yaşları incelendiğinde yöneticilerin %44.4'ünün 30 yaşının altında olduğu görülmektedir. Bunu %38.9 ile 30-40 yaş arası yöneticiler takip etmektedir. Dolayısıyla anketin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin genellikle genç kişilerden oluştuğu sonucuna varılmaktadır. Bir başka bakış açısıyla, cevaplanmayan anketler göz önünde bulundurulduğunda, ankete genç yöneticilerin ilgi gösterdiğini de söylemek mümkündür (Tablo 9).

Tablo-10 Katılımcıları Cinsiyet Dağılımları

CİNSİYET	n	%	Kümülatif %
Kadın	22	40.7	40.7
Erkek	24	44.4	85.2
Cevapsız	8	14.8	100.0
TOPLAM	54	100.0	

Cinsiyetlere göre dağılıma bakıldığında anketi cevaplayan yöneticilerin 22 tanesinin kadın, 24 tanesinin erkek olduğu görülmektedir. Bu durumda yöneticilerin kadın-erkek dağılımının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Tablo-11 Katılımcıların Eğitim Durumları

EĞİTİM	n	%	Kümülatif %
İlkokul Mezunu	1	1.9	1.9
Ortaokul Mezunu	0	0	1.9
Lise Mezunu	13	24.1	25.9
Yüksekokul Mezunu	16	29.6	55.6
Lisans Mezunu	23	42.6	98.1
Lisansüstü Mezunu	0	0	98.1
Cevapsız	1	1.9	100
TOPLAM	54	100	

Anketi cevaplayanların eğitim durumları incelendiğinde 23 kişiyle %42.6'sının üniversite mezunu ve 16 kişiyle %29.6'sının yüksekokul mezunu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin %72.2'si 2 veya 4 yıllık üniversite eğitimi almış kişilerden oluşmaktadır bu durumda yöneticilerin büyük bir kısmının eğitilmiş kişilerden oluştuğunu söylemek mümkündür (Tablo 11).

Tablo-12 Katılımcıların Çalıştıkları Departmanların Dağılımı

DEPARTMAN	n	%	Kümülatif %
Personel Müdürlüğü	2	3.7	3.7
Önbüro	12	22.2	25.9
Kat	5	9.3	35.2
Yiyecek-İçecek	7	13.0	48.1
Muhasebe	5	9.3	57.4
Satış-Pazarlama	5	9.3	66.7
Halkla ilişkiler	3	5.6	72.2
Mutfak	2	3.7	75.9
İnsan Kaynakları	2	3.7	79.6
Diğer	2	3.7	83.3
Cevapsız	9	16.7	100
TOPLAM	54	100	

Ankete cevap veren yöneticilerin işletmedeki konumlarının dağılımları incelendiğinde %22.2 ile önbüro yöneticilerinin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bunu, sırasıyla yiyecek-içecek yöneticileri ve kat yöneticileri izlemektedir (Tablo 12).

Tablo-13 Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresi

İŞLETMEDE SÜRE	n	%	Kümülatif %
1 yıldan az	10	18.5	18.5
1-2.99	11	20.4	38.9
3-4.99	11	20.4	59.3
5-9.99	11	20.4	79.6
10 yıldan fazla	8	14.8	94.4
Cevapsız	3	5.6	100
TOPLAM	54	100	

Yöneticilerin işletmede çalışma süreleri incelendiğinde, genel olarak yöneticilerin 10 yıla kadar aynı işletmede çalıştıklarını söylemek mümkündür (Tablo-13).

Tablo-14 Katılımcıların Yönetici Pozisyonunda Çalışma Süreleri

POZİSYONDAKİ SÜRE	n	%	Kümülatif %
1 yıldan az	14	25.9	25.9
1-2.99	14	25.9	51.9
3-4.99	10	18.5	70.4
5-9.99	8	14.8	85.2
10 yıldan fazla	3	5.6	90.7
Cevapsız	5	9.3	100
TOPLAM	54	100	

İşletmedeki mevcut konumları açısından bakıldığında, yöneticilerin yöneticilik pozisyonunda 3 yıla kadar deneyimleri olduğu görülmektedir. Yöneticilerin işletmede çalışma süreleri düşünüldüğünde, genellikle işletmede bir süre çalıştıktan sonra yöneticilik pozisyonuna yükseltildiklerini de söylemek mümkündür. Bir başka deyişle işletmede yönetici pozisyonuna getirilecek kişilerin işletme içerisinden seçildiği de söylenebilir (Tablo 14).

Tablo-15 Personel Güçlendirme ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Dağılımları

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ ÖNERMELERİN FREKANS DAĞILIMLARI										
PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Bilgi sağlama	42	77.8	10	18.5	2	3.7				
Faaliyetleri kolaylaştırma	32	59.3	21	38.9			1	1.9		
Öğrenmeye teşvik	41	75.9	12	22.2	1	1.9				
Yeteneklerine güvenme	26	48.1	23	42.6	4	7.4				
Faaliyetlere katkıda bulunmalarını sağlama	29	53.7	21	38.9	3	5.6				
Risk almalarını destekleme	18	33.3	21	38.9	11	20.4			4	7.4
Sorumluluk üstlenmelerini destekleme	27	50.0	25	46.3	1	1.9			1	1.9
Karar verme yetkisine sahip olmaları	17	31.5	19	35.2	8	14.8	5	9.3	3	5.6
Yeni fikirler üretmesinin desteklenmesi	31	57.4	19	35.2	3	5.6			1	1.9
İşe yakınlık-doğru çözüm ve tespitler	15	27.8	22	40.7	11	20.4	3	5.6		
Sorumlulukların ödüllendirilmesi	17	31.5	24	44.4	7	13.0	2	3.7	1	1.9
Alınan her kararın onaylanması	19	35.2	25	46.3	3	5.6	5	9.3	1	1.9
Eleman alımında fikir sorulması	5	9.3	14	25.9	9	16.7	21	38.9	3	5.6
Terfilerde fikir sorulması	4	7.4	16	29.6	8	14.8	21	38.9	4	7.4
Önemli değişme ve gelişmelerin bildirilmesi	30	55.6	18	33.3	3	5.6	1	1.9	1	1.9
Kararların fikir alınarak verilmesi	5	9.3	16	29.6	14	25.9	13	24.1	4	7.4
Hedeflerin açıklanması	27	50.0	19	35.2	5	9.3			2	3.7
Yeni yöntem, araç ve gereçlerin bildirilmesi	33	61.1	18	33.3			2	3.7		
Kararları kendilerinin alması ve uygulaması	7	13.0	9	16.7	11	20.4	18	33.3	7	13.0
Geleceğe ilişkin kararlara katılımı	10	18.5	16	29.6	12	22.2	9	16.7	3	5.6
Sadece öneri sunması	15	27.8	29	53.7	4	7.4	3	5.6		
İşletmede eş zamanlı iletişim sağlanması	23	42.6	25	46.3	4	7.4	1	1.9		
Yöneticilerin çalışanlara güvenmesi	28	51.9	20	37.0	5	9.3				
Çalışanların yeni yollar önermesi	28	51.9	21	38.9	4	7.4				
Gerektiğinde kendi kararlarını verebilmeleri	21	38.9	24	44.4	3	5.6	5	9.3		
Kararlara katılımın şirket başarısının artması	19	35.2	18	33.3	11	20.4	3	5.6	1	1.9
Beceri çeşitliliğinin şirket başarısının artması	23	42.6	26	48.1	4	7.4				
Yetki ve sorumlulukların başarıyı artırması	13	24.1	29	53.7	8	14.8	3	5.6		
Kaynaklarla performanslarının artması	29	53.7	23	42.6	1	1.9				
Eğitim ve yetiştirilmenin başarıyı artırması	35	64.8	18	33.3						

Yöneticilere personel güçlendirme ile ilgili soruların cevapları incelendiğinde ortaya çıkan frekans dağılımları Tablo 15'de yer almaktadır.

Astlara ihtiyaç duydukları bilginin sağlanması (%96.3), çalışma faaliyetlerinin kolaylaştırılması (%98.2), çalışanların öğrenmeye teşvik edilmesi (%98.1), yeteneklerine güvenilmesi (%90.7), gerçekleştirilen faaliyetlere katkıda bulunmalarının sağlanması (%92.6), yeni yöntem, araç ve gereçler hakkında bilgilendirilmeleri (%94.4), çalışanlara güvenilmesi (%88.9), çalışanların yeni yollar önerebilmesi (%90.8), gerekli kaynakların sağlanmasıyla çalışanları performansının artması (%96.3), beceri çeşitliliğinin artmasıyla şirket başarısının da artması (%90.7), yetki ve sorumlulukların artmasıyla çalışanların başarılarının da artması (%77.8), çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi ile başarılarının artması (%98.1) sorularına verilen cevapların kümülatif yüzdeleri incelendiğinde yöneticilerin çok büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum yanıtını verdikleri ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların işe daha yakın oldukları için daha doğru çözümler ve tespitler yapabileceğine inanılmaması, çalışanların öneri sunması ve karara doğrudan karışmaması, işletmede eş zamanlı iletişim ortamının oluşturulması ve çalışanların müşteri isteklerini yerine getirmek için gerektiğinde kendi kararlarını uygulaması sorularına yöneticilerden çok belirgin yanıtlar gelmemiştir. Bir diğer deyişle, belirtilen sorulara yöneticiler birbirinden farklı cevaplar vermişlerdir. Dolayısıyla sonuçların genellenmesi doğru olmayacaktır.

Çalışanların risk almalarının desteklenmesi, çalışanların karar verme yetkisine sahip olması, işletmenin sorumluluk üstlenenleri ödüllendirmesi, alınan her kararın mutlaka yöneticiler tarafından onaylanması, yeni bir eleman alımında çalışanların fikrinin sorulması, bir elemanın terfisinde diğer çalışanların fikrinin alınması, işletmede kararların çalışanların fikri alınarak verilmesi, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili kararları kendileri almaları ve uygulamaları ve çalışanların işletmenin geleceğine ilişkin kararlara katılmaları sorularına verilen cevaplarda "kesinlikle katılmıyorum" cevabının diğer sorulara oranla daha sık verildiği ve katılanların sayısının azaldığı görülmektedir.

Astların sorumluluk üstlenmelerinin desteklenmesi, iş ile ilgili yeni fikirler üretmelerinin desteklenmesi, işletme içindeki önemli değişimler ve gelişmelerin çalışanlara bildirilmesi, çalışanların kararlara katılma derecesi arttıkça şirket başarısının da artması, işletme hedeflerinin çalışanlara açıklanması ve müşteri tatminini artırmak için çalışanlara yeni yollar önerilmesi sorularına büyük çoğunluk “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişse de kesinlikle katılmayan yöneticiler de bulunmaktadır.

Bir liderlik modeli olarak personel güçlendirmenin liderler tarafından nasıl değerlendirildiğini ölçmek üzere otel yöneticilerine sorulan sorularda, yöneticilerin verdikleri cevaplarda etkili olan unsurları ortaya çıkarmak amacı ile cevaplara faktör analizi uygulanmıştır. “Varimax Rotation” yöntemi uygulanarak gerçekleştirilen faktör analizinde toplam varyansın %88’i (Tablo 16) açıklanmış ve 6 faktör ortaya çıkmıştır.

Tablo-16 Otel Yöneticilerinin Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme ile İlgili Görüşleri Analizinin Öz Değerleri

	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	16.133	53.776	53.776
2	4.005	13.351	67.127
3	1.884	6.279	73.407
4	1.660	5.533	78.940
5	1.571	5.235	84.175
6	1.150	3.834	88.009

Tablo 17’de otel yöneticilerinin bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme ile ilgili görüşlerine ilişkin sorularda ortaya çıkan altı faktörün dağılımları görülmektedir. Gerçekleştirilen faktör analizinde 0.500 üzerindeki değerler değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo-17 Otel Yöneticilerinin Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme ile İlgili Görüşlerinin Faktör Analizi

	Eğitim ve Yetiştirme %53.776	Katkı %6.279	Karar Verme %13.351	Kolaylaştırma %5.533	Risk %5.235	Bilgi %3.834
Eğitim ve yetiştirilmenin başarıyı artırması	0.993					
Kaynaklarla performanslarının artması	0.993					
Beceri çeşitliliğinin şirket başarısını artırması	0.992					
Çalışanların yeni yollar önermesi	0.992					
Yöneticilerin çalışanlara güvenmesi	0.992					
Yetki ve sorumlulukların başarıyı artırması	0.991					
Yeni yöntem, araç ve gereçlerin bildirilmesi	0.991					
Önemli değişme ve gelişmelerin bildirilmesi	0.991					
Gerektiğinde kendi kararlarını verebilmeleri	0.990					
İşletmede eş zamanlı iletişim sağlanması	0.990					
Alınan her kararın onaylanması	0.990					
Hedeflerin açıklanması	0.989					
Terfilerde fikir sorulması	0.986					
Eleman alımında fikir sorulması	0.701					
Sorumlulukların ödüllendirilmesi	0.573					
Faaliyetlere katkıda bulunmalarını sağlama		0.948				
Sadece öneri sunması		0.657				
Karar verme yetkisine sahip olmaları			0.804			
Kararları kendilerinin alması ve uygulaması			0.757			
Kararların fikir alınarak verilmesi			0.755			
Kararlara katımın şirket başarısının artması			0.754			
İşe yakınlık-doğru çözüm ve tespitler			0.714			
Geleceğe ilişkin kararlara katılması			0.672			
Faaliyetleri kolaylaştırma				0.785		
Öğrenmeye teşvik				0.650		
Yeni fikirler üretmesinin desteklenmesi				0.620		
Risk almalarını destekleme					0.784	
Sorumluluk üstlenmelerini destekleme					0.689	
Bilgi sağlama						0.775

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaizer Normalizasyon)

Analiz sonucunda ortaya çıkan birinci faktör; çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesiyle başarıların artması, çalışanlara sağlanan kaynaklarla performanslarının artması, çalışanların beceri çeşitliliğinin şirket başarısını artırması, çalışanların yeni yollar önermesi, yöneticilerin çalışanlara güvenmesi, yetki ve sorumluluk verilmesinin başarıyı artırması, çalışanlara yeni yöntem, araç ve gereçlerin bildirilmesi, önemli değişme ve gelişmelerin bildirilmesi, çalışanların gerektiğinde kendi kararlarını

verebilmeleri, işletmede eş zamanlı iletişim sağlanması, çalışanların aldıkları her kararın yöneticiler tarafından onaylanması, çalışanlara hedeflerin açıklanması, terfilerde çalışanlara fikir sorulması, çalışanlara eleman alımında fikir sorulması ve çalışanların sorumluluk üstlenmelerinin ödüllendirilmesinden oluşmaktadır. İkinci faktör; çalışanların faaliyetlere katkıda bulunmalarını sağlama ve çalışanların sadece öneri sunmasından oluşmaktadır. Üçüncü faktör; çalışanların karar verme yetkisine sahip olmaları, çalışanların gerektiğinde kararlarını kendilerinin alması ve uygulaması, kararların yöneticilerin fikirleri alınarak verilmesi, çalışanların kararlara katılımının şirket başarısını artırması, çalışanların işe yakın oldukları için doğru çözüm üretebilmeleri ve tespitlerde bulunmaları ve çalışanların işletmenin geleceğine ilişkin kararlara katılmasından oluşmaktadır. Dördüncü faktör; çalışanların faaliyetlerini kolaylaştırma, çalışanları öğrenmeye teşvik etme ve çalışanların yeni fikirler üretmelerinin desteklenmesinden oluşmaktadır. Beşinci faktör; çalışanların risk almalarının ve sorumluluk üstlenmelerinin desteklenmesinden oluşmaktadır. Altıncı faktör ise; çalışanlara gerekli bilgileri sağlamaktan oluşmaktadır.

Değer sıralamasına göre tablolaştırılan faktör analizinde ortaya çıkan altı faktör, almış oldukları yüksek değerlere göre isimlendirilmiştir. Faktör analizi sonucuna göre birinci faktör eğitim ve yetiştirme, ikinci faktör katkı, üçüncü faktör karar verme, dördüncü faktör kolaylaştırma, beşinci faktör risk ve altıncı faktör bilgidir.

Elde edilen bulgular ile ilgili değerlendirmeler sonuç bölümünde açıklanacaktır.

SONUÇ

1980'li yılların sonunda yönetim yaklaşımlarındaki gelişmelerin önemi hızla artırmıştır. Değişen yönetim anlayışıyla birlikte işletmeler de sürekliliklerini sağlamak için yeni yönetim yaklaşımlarını benimsemeye ve yönetim anlayışlarında farklılıklar yaratmaya başlamışlardır.

Rekabetin giderek arttığı günümüzde, işletmeler farklılaşmak ve diğer işletmelerden ayrılmak için ürünlerinde değişikliği ve farklılaşmayı benimsemişlerdir. Tüketicie sunulan ürünün kalitesinin artırılması zorunluluğu da gözönünde bulundurulduğunda; yeni yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi kaçınılmaz bir duruma gelmiştir.

Özellikle konaklama işletmeleri söz konusu olduğu zaman, ürünlerdeki farklılaşma için gerçekleştirilecek çalışmalar daha sınırlı bir hale gelmektedir. İnsan faktörüne dayalı konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin farklılaştırılması için en etkili yol, mevcut emeğin daha iyi değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmeleri rekabet avantajı sağlamak için çalışanlarını daha iyi değerlendirmeye yönelik yaklaşımlara açık olmalıdır.

Tüketiciler ile yüzyüze ilişki içerisinde bulunan çalışanların daha iyi hizmet verebilmeleri için, konaklama işletmeleri, çalışanları temel alan yaklaşımları değerlendirmek durumundadır. Personel güçlendirme kavramı bu aşamada konaklama işletmeleri için büyük önem taşımaktadır.

Personel güçlendirme, çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi yoluyla kişilerin karar verme haklarını artırma ve çalışanları geliştirme sürecidir. Bu tanıma bağlı olarak, konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin uygulanması ile çalışanların işletmede daha aktif rol üstlenerek, tüketicilere daha iyi hizmet verebileceklerini söylemek mümkündür. Çalışanların gerekli şekilde eğitilerek ve bilgilendirilerek aktif bir şekilde işletmede alınan kararlara katılmaları ile tüketicilere sunacakları hizmetin kalitesi de artacak ve bu durum işletmeler arasında farklılık yaratacaktır.

Personel güçlendirme kavramı konaklama işletmeleri için bu kadar büyük bir öneme sahip olduğu için, bu kavramın doğru bir yönetim yaklaşımı ile işletmede uygulanması daha başarılı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu bağlamda, gerçekleştirilen çalışmada personel güçlendirme bir liderlik modeli olarak ele alınmıştır.

Personel güçlendirmenin bir liderlik modeli olarak ele alınması, işletmenin ve işletme yöneticilerinin personel güçlendirmeyi tam anlamıyla benimsemeleri ve işletmede uygulamaları anlamına gelmektedir. Personel güçlendirmenin işletmeler tarafından bu şekilde benimsenmesi, personel güçlendirmenin doğru bir şekilde uygulanmasını ve başarılı olmasını sağlayacaktır. Çünkü personel güçlendirme kavramında esas konu, çalışanların yeterli donanıma sahip olarak karar verme yetkisine sahip olmalarıdır. Dolayısıyla personel güçlendirme kavramının yöneticiler tarafından onaylanmaması halinde başarılı olması mümkün değildir.

Bu noktadan hareketle, çalışmada gerçekleştirilen alan araştırmasında Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerine personel güçlendirme ile ilgili tutumlarını ölçmek amacıyla bir anket uygulanmıştır.

Yapılan alan araştırmasında öncelikle anketin uygulandığı yöneticilerin profilini ortaya koymak amacıyla demografik sorulara yer verilmiştir. Demografik sorular incelendiğinde ortaya çıkan yönetici profilinin öncelikle genç ve eğitimli olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticiler arasında kadın-erkek dağılımı birbirine yakındır. Yöneticilerin işletmede bulunma süreleri incelendiğinde eşit bir dağılım olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilik pozisyonunda bulunma süreleri incelendiğinde ise 10 yıldan fazla süredir aynı pozisyonda bulunan yönetici sayısının düşük olduğu görülmektedir.

İşletme yöneticilerinin personel güçlendirme ile ilgili cevaplarına uygulanan faktör analizi incelendiğinde, altı faktör ortaya çıkmıştır. Bu altı faktör: Çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi, faaliyetlere katkıda bulunmalarının sağlanması, karar verme yetkisine sahip olması, çalışma faaliyetlerinin kolaylaştırılması, risk almalarının desteklenmesi ve çalışanlara bilgi sağlanmasıdır.

Araştırmada; konaklama işletmelerinin personel güçlendirme ile ilgili genel tutumlarının, personel güçlendirmenin konaklama işletmelerine uygunluğunun, liderlerin personel güçlendirme ile ilgili tutumların ve liderlerin personel güçlendirme uygulamasına uygunluğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, uygulanan faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, ortaya çıkan altı faktör, Ankara'da dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin ve işletme yöneticilerinin personel güçlendirme ile ilgili tutumlarını ortaya koymaktadır.

Analiz sonuçları işletmeler ve yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin ve işletme yöneticilerinin çalışanlarına eğitim verme ve çalışanlarını yetiştirme, çalışanlarının gerçekleştirilen faaliyetlere katkıda bulunma, çalışanlarına karar verme yetkisi verme, çalışanlarının faaliyetlerini kolaylaştırma, risk almalarını destekleme ve çalışanlarına bilgi sağlama konularına olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir.

İşletmeler ve işletme yöneticileri personel güçlendirme sürecinin en önemli unsurları olan çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi ve çalışanlara karar verme yetkisinin verilmesini olumlu karşılamaktadırlar. Bu bağlamda, işletmelerin ve işletme yöneticilerinin personel güçlendirme kavramının işletmelerde uygulaması ile ilgili tutumlarının olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Her ne kadar gerçekleştirilen çalışmanın bulguları doğrultusunda işletmelerin ve işletme yöneticilerinin personel güçlendirme kavramına sıcak baktıkları ortaya çıkmışsa da, işletmeye yeni eleman alımında ve eleman terfisinde diğer çalışanların fikrinin sorulması ve çalışanların aldıkları kararları yöneticilere onaylatması ile ilgili önermelerde çelişkili cevaplar bulunmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin ve işletme yöneticilerinin personel güçlendirme uygulamalarına başlayabileceğini söylemek doğru olmayacaktır.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda, gerçekleştirilen araştırmada işletme yöneticilerinin personel güçlendirme ile ilgili olumlu görüşlerinin, uygulama söz konusu olduğunda bire bir doğru olmama ihtimali gözönünde bulundurulmalıdır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bu durum neticesinde, ileride gerçekleştirilecek çalışmalarda

araştırmacıların, şletmelerin ve şletme yöneticilerinin personel güçlendirmeyi olumlu değerlendirdikleri göz önünde bulundurularak, personel güçlendirme sürecinde ortaya çıkacak sorunlar ve personel güçlendirme uygulamasının müşteri memnuniyetine etkileri gibi uygulamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmeleri yerinde olacaktır.

EK-1

DEMOGRAFİK SORULAR

- 1) Yaşınız: 30 ve altı 30-39 40-49 50 ve üstü
- 2) Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
- 3) Eğitim durumunuz: İlkokul Mezunu Ortaokul Mezunu Lise Mezunu
 Yüksekokul Mezunu Lisans Mezunu Lisansüstü Mz.
- 4) Mevcut işletmedeki konumunuz: Personel Müdürlüğü
(DEPARTMANI) Önbüro
 Kat
 Yiyecek-İçecek
 Muhasebe
 Satış-Pazarlama
 Halkla İlişkiler
 Mutfak
 İnsan Kaynakları
 Diğer (Teknik)
- 5) Mevcut işletmede çalışma süreniz: 1 yıldan az 1-3 yıl 3-5 yıl
 5-10 yıl 10 yıldan fazla
- 6) Mevcut işletmedeki konumunuzda çalışma süreniz: 1 yıldan az 1-3 yıl
 3-5 yıl 5-10 yıl 10 yıldan fazla

EK-2

PERSONEL GÜÇLENMDİRME İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda, otel işletmelerinde liderlerin çalışanlar ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla bazı önermelere yer verilmiştir. Bu önermelerden size uyanı işaretleyiniz.

		Kesinlikle		Kesinlikle	
		Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
1	Üstler astların ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamalı				
2	Üstler astların çalışma faaliyetlerini kolaylaştırmalı				
3	Üstler astlarını öğrenmeye teşvik etmeli				
4	Üstler astlarının yeteneklerine güvenmeli				
5	Astların işletmede gerçekleştirilen faaliyetlere katkıda bulunmaları sağlanmalı				
6	Astların risk almaları desteklenmeli				
7	Astların sorumluluk üstlenmeleri desteklenmeli				
8	Astlar karar verme yetkisine sahip olmalı				
9	Astların iş ile ilgili yeni fikirler üretmeleri desteklenmeli				
10	Çalışanların işe daha yakın oldukları için daha doğru çözümler ve tespitler yapabileceği düşüncesindeyim				
11	İşletmeler sorumluluk üstlenenleri ödüllendirmeli				
12	Alınan her karar mutlaka yöneticiler tarafından onaylanmalı				
13	Yeni bir eleman alımında çalışanların fikri sorulmalı				
14	Çalışan bir elemanın terfisinde çalışanların fikri sorulmalı				
15	İşletme içindeki önemli değişimler ve gelişmeler hakkında çalışanlara bilgi verilmeli				
16	İşletmede kararlar çalışanların fikri alınarak verilmeli				
17	İşletme hedefleri çalışanlara açıklanmalı				
18	Çalışanlar yeni yöntem, araç ve gereçler hakkında bilgilendirilmeli				
19	Çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili kararları kendileri almalı ve uygulamalı				
20	Çalışanlar firmanın geleceğine ilişkin kararlara katılmalı				
21	Çalışanlar öneri sunmalı ve karara doğrudan karışmamalı				

22	İşletmede eş zamanlı iletişim ortamı oluşturulmalı					
23	İşletmede yöneticiler çalışanlara güvenmeli					
24	Müşteri tatminini artırmak için çalışanlar yeni yollar önerebilmeli					
25	Çalışanlar müşterilerin isteklerini daha hızlı yerine getirebilmek için gerektiğinde kendi kararlarını verebilmeli					
26	Çalışanların kararlara katılma derecesi arttıkça şirket başarısı da artar					
27	Çalışanların beceri çeşitliliği arttıkça şirket başarısı da artar					
28	Yetki ve sorumlulukları arttıkça, çalışanlar daha başarılı olurlar					
29	Gerekli kaynakların sağlanması halinde çalışanların performansları artar					
30	Çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi ile başarıları artar					

KAYNAKÇA

- Allred, B. B., C. C. Snow ve R. E. Miles. "Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century", **Academy of Management Executive** Cilt No: 10, Sayı No: 4, 1996.
- Appelbaum, S. H. ve K. Honeggar. "Empowerment: A Contrasting Overview of Organizations in Particular-An Examination of Organizational Factors, Managerial Behaviors, Job Design, and Structural Power", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 6, Sayı No: 2, 1998.
- Argyris, C. "Empowerment: The Emperor' s New Clothes", **Harvard Business Review** Cilt No: 76, Sayı No: 3, Mayıs-Haziran 1998.
- Arnold, J. A. ve diğerleri. "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors", **Journal of Organizational Behavior** Cilt No: 21, Sayı No: 3, 2000.
- Aytürk, N. "Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimliliğini Yükseltme Teknikleri", **Amme İdaresi Dergisi** Cilt No: 34, Sayı No: 1, 2001.
- Beirne, M. "Managing to Empower? A Healty Review of Resources and Constraints", **European Management Journal** Cilt No: 17, Sayı No: 2, Nisan, 1999.
- Belasco, J. A. "Empowerment as a Growth Strategy", **Management International Review** Cilt No: 32, Sayı No: 2, 1992.
- Bennis, W. G. ve R. J. Thomas. "Cruicibles of Leadership", **Harvard Business Review** Cilt No: 80, Sayı No: 9, 2002.

Bowen, D. E. ve E. E. Lawler III. "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", **Sloan Management Review** Cilt No: 33, Sayı No: 1, 1992.

_____. "Empowering Service Employees", **Sloan Management Review** Cilt No: 36, Sayı No:2, 1995.

Brower, M. J. "Empowering in Teams: What, Why and How", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 3, Sayı No: 1, 1995.

Brymer, R. A. "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** Cilt No: 32, Sayı No: 1, Mayıs 1991.

Cabrera, E. F., , J. Ortega ve A. Cabrera. "An Exploration of the Factors That Influence Employee Participation in Europe", **Journal of World Business**. Cilt No: 38, Sayı No: 1, Şubat 2003.

Caudron, S. "Create an Empowering Environment", **Personnel Journal** Cilt No, 74, Sayı No: 9, Eylül 1995.

Certo, S. C. **Modern Management**. Yedinci Baskı. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

Chareanpunsirikul, S. ve R. C. Wood. "Mintzberg, Managers and Methodology: Some Observations from Study of Hotel General Managers", **International Journal of Tourism Management** Cilt No: 23, Sayı No: 5, 2002.

Chebat, J. C. ve P. Kollias. "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", **Journal of Service Research** Cilt No: 3, Sayı No: 1, 2000.

Chot, W., C. D. Schmelzer ve P. S. McMaton. "Preparing Hospitality Managers for the 21st Century: The Merging of Just-in-Time Education, Critical Thinking and Collaborative Learning", **Journal of Hospitality & Tourism Research** Cilt No: 26, Sayı No: 1, 2002.

Cichy, R. F., M. P. Sciarini ve M. E. Patton. "Food-Service Leadership: Could Attila Run A Restaurant?", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** Cilt No: 33, Sayı No: 1, 1992.

Cichy, R. F. ve diğerleri. "Shido-Sei: Leadership in Japan's Commercial Food-Service Industry", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** Cilt No: 34, Sayı No: 1, 1998.

Collins, D. "Rooting for Empowerment?", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 3, Sayı No: 2, 1995.

_____. "Whither Democracy? Lost Debates in Management Empowerment", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 4, Sayı No: 1, 1996.

_____. "Control and Isolations in the Management of Empowerment", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 4, Sayı No: 2, 1996.

Conger, J. A. ve R. N. Kanungo. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review** Cilt No: 13, Sayı No: 3, 1988.

Conger, J. A. "Leadership: The Art of Empowering Others", **Academy of Management Executive** Cilt No: 3, Sayı No: 1, 1989.

_____. "The Brave New World of Leadership Training", **Organizational Dynamics** Cilt No: 21, Sayı No: 3, 1993.

- Cullen, N. C. **Team Power Managing Human Resources in the Hospitality Industry**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- Dalay, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık. **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2002.
- Deery, M. ve L. K. Jago. "Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences", **International Journal of Hospitality Management** Cilt No: 20, Sayı No: 4, 2001.
- Dess, G. G., J. C. Picken ve D. W. Lyon. "Transformational Leadership: Lessons from U. S. Experience", **Long Range Planning** Cilt No: 31, Sayı No: 5, 1998.
- Doğan, S. **Personel Güçlendirme**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, No: 383, 2003.
- Eren, E. **Yönetim ve Organizasyon**. Beşinci Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi, 2001.
- Erengül, B. **Kültür Sihirbazları- Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.
- Erstad, M. "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management** Cilt No: 9, Sayı No: 7, 1997.
- Ford, R. C. ve M. D. Fottler. "Empowerment: A Matter of Degree", **Academy of Management Executive** Cilt No: 9, Sayı No: 3, 1995.
- Forrester, R. "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", **Academy of Management Executive** Cilt No: 14, Sayı No: 3, 2000.
- French, J. R. P. ve B. Raven. **Management and Motivation**. Editörler: V. H. Vroom ve E. L. Deci, İkinci Baskı. Londra: Penguin Books, 1992.

- Gainess-Ross, L. "CEOs Stranded in Wonderland", **Journal of Business Strategy**
Cilt No: 23, Sayı No: 2, 2002.
- Galford, R. ve A. S. Drapeau. "The Enemies of Trust", **Harvard Business Review**
Cilt No: 81, Sayı No: 2, 2003.
- Gatewood, R. D., R. R. Taylor ve O. C. Ferrell. **Management: Compherension,
Analiysis and Application**. Chicago: Austen Press-Irwin, 1995.
- George, J. M. ve G. R. Jones. **Understanding and Managing Organizational
Behavior**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1996.
- Gilleard, J. "Empowering Self-Study Learning Through Evaluation",
Empowerment in Organizations Cilt No: 5, Sayı No: 1, 1997.
- Glasman, N. "Environment-Based Empowerment in Managerial Training in
Education", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 5, Sayı No: 2, 1997.
- Goetsch, D. L. ve S. B. Davis. **Introduction to Total Quality: Quality
Management for Production, Processing and Services**. İkinci Baskı. New
Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Gomez, C. ve B. Rosen. "The Leader-Member Exchange as a Link Between
Managerial Trust and Employee Empowerment", **Group and Organization
Management** Cilt No: 26, Sayı No: 1, Mart 2001.
- Greger, K. R. ve J. S. Peterson. "Leadership Profiles for the New Millennium",
Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Cilt No: 41, Sayı
No: 1, Şubat 2000.

Guerrier, Y. ve M. Deery. "Research in Hospitality Human Resource Management and Organizational Behaviour", **International Journal of Hospitality Management** Cilt No: 17, Sayı No: 2, 1998.

Hales, C. "Management and Empowerment Programmes", **Work, Employment & Society** Cilt No: 14, Sayı No: 3, 2000.

Hançer, M. ve T. George. "Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants", **International Journal of Hospitality Management** Cilt No: 22, Sayı No: 1, 2003.

Harley, B. "The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces", **Work, Employment and Society** Cilt No: 13, Sayı No: 1, Mart 1999.

Hellriegel, D., J. W. Slowm ve R. W. Woodman. **Organizational Behavior**. Yedinci Baskı. Minneapolis:West Publication Co., 1995.

Heshey, P., ve K. H. Blanchard. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. İkinci Baskı. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentive-Hall, 1972.

Hodge, B. J., W. P. Anthony ve L. M. Gales. **Organization Theory: A Strategic Approach**. Beşinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1996.

Honold, L. "A Review of the Literatura on Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 5, Sayı No: 4, 1997.

House, R. J. ve W. D. Spangler ve J. Woycke. " Personality and Charisma in the US Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", **Administrative Science Quarterly** Cilt No: 36, Sayı No: 3, 1991.

Höpfel, H. "Empowerment and the Managerial Prerogative", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 2, Sayı No: 3, 1994.

Ireland, R. D. ve M. A. Hitt. "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", **Academy of Management Executive** Cilt No: 13, Sayı No: 1, 1999.

Ivanchevich, J. M. ve M. T. Matteson. **Organizational Behavior and Management**. Altıncı Baskı. New York: McGraw-Hill, 2002.

Kacena, J. F. "New Leadership Directions", **Journal of Business Strategies** Cilt No, 23, Sayı No: 2, Mart-Nisan 2002.

Kanter, R. M. "Leadership and Psychology of Turnarounds", **Harvard Business Review** Cilt No: 81, Sayı No: 6, 2003.

Kaplan, R. E. ve R. B. Kaiser. "Developing Versatile Leadership", **MIT Sloan Management Review** Cilt No: 44, Sayı No: 4, Yaz 2003.

Kappelman, L. A. ve T. C. Richards. "Training, Empowerment, and Creating a Culture for Change", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 4, Sayı No: 3, 1996.

Keçecioglu, T. **Liderlik ve Liderler**. İstanbul: Kalder Yayınları, No: 24, 1998.

Kılınç, T. "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** Cilt No: 25, Sayı No: 2, Kasım 1996.

Kırel, Ç. "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Cilt: 1, Sayı: 1, 2000-2001.

- King, A. S. ve B. J. Ehrhard. "Empowering the Workplace: A Commitment Cohesion Exercise", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 5, Sayı No: 3, 1997.
- Krazmeim, M. ve F. Berger. "The Coaching Paradox", **International Journal of Hospitality Management** Cilt No, 16, Sayı No: 1, 1997.
- Kriegl, U. "International Hospitality Management", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** Cilt No: 41, Sayı No: 2, 2000.
- Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği**. Sekizinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001.
- Kusy, M. ve R. McBain. "The Human Side of Leadership Promotes the Bottom Line of Organizations", **Manager Update** Cilt No: 9, Sayı No: 1, 1997.
- Lashley, C. ve J. McGoldrick. "The Limits of Empowerment, A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 2, Sayı No: 3, 1994.
- Leavy, B. "Understanding the Triad of Great Leadership-Context, Conviction and Credibility", **Strategy and Leadership** Cilt No: 31, Sayı No: 1, 2003.
- Loan, L. "Observations on the State of Empowerment in Today's Organizations", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 4, Sayı No: 1, 1996.
- Lofy, M. M. "The Impact of Emotion on Creativity in Organizations", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 6, Sayı No: 1, 1998.
- Logan, R. ve diğerleri. "Observations on the State of Empowerment in Today's Organization", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 4, Sayı No: 1, 1996.

Long, R. F. "Empowerment-A Management Style for the Millennium?"
Empowerment in Organizations Cilt No: 4, Sayı No: 3, 1996.

Lorsch, J. W. "Empowering The Board", **Harvard Business Review** Cilt No: 73,
Sayı No: 1, Ocak-Şubat 1995.

Margulies, J. ve N. Kleiner. "New Design of Work Groups: Applications of
Empowerment", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 30, Sayı No: 2,
1995.

Martin-Crowford, L. "Empowerment in Healthcare", **Participation and
Empowerment: An International Journal** Cilt No: 7, Sayı No: 1, 1999.

Mondy, R. W. ve S. R. Premeaux. **Management; Concepts, Practices and Skills.**
Yedinci Baskı. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

Mosley, D. C., P. H. Pietri ve L. C. Megginson. **Management Leadership in
Action.** Peşinci Baskı, New York: Harper Collins College Publishers, 1996.

Nadler, D. A. ve M. L. Tushman "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and
Organizational Change", **California Management Review** Cilt No: 32, Sayı
No: 2, Kış 1990.

Nahavandi, A. ve A. R. Malekzadeh. **Organizational Behavior.** Upper Saddle
River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

Neher, J. C. ve S. M. Natale. "Empowerment in Work and Welfare: A Comparison
Between Employment Issues and Human Services Practices", **Empowerment in
Organizations** Cilt No: 5, Sayı No: 1, 1997.

Nelson, D. L. ve J. C. Quick. **Organizational Behavior; Foundations, Realities
and Challenges.** 4. Baskı. Ohio: Thomson South-Western, 2003.

Newton, R. J. ve M. J. Wilkinson. "Project Morale: The Empowerment of Managers in Their Everyday Work", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 2, Sayı No: 1, 1994.

Nicholls, J. "Transforming Leadership in Organizations: Bringing Meta 'Visioning' into the Macro Leadership Role", **European Management Journal** Cilt No: 6, Sayı No: 3, 1988.

_____. "Getting Empowerment into Perspective: A Three-Stage Training Framework", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 3, Sayı No: 2, 1995.

Niehoff, B. P. ve diğerleri. "The Influence of Empowerment and Job Enrichment an Employee Loyalty in a Downsizing Environment", **Group & Organization Management** Cilt No: 26, Sayı No: 1, Mart 2001.

Nixon, B. "Developing an Empowering Culture in Organizations", **Empowerment in Organizations**, Cilt No: 2, Sayı No: 1, 1994.

Nykodym, N. ve diğerleri. "Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 2, Sayı No: 3, 1994.

Olsen, M. D. "Macroforces Driving Change into the New Millennium-Major Challenges for the Hospitality Professional", **International Journal of Hospitality Management** Cilt No: 18, Sayı No: 4, 1999.

Özgen, H. ve M. Türk. "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", **Amme İdaresi Dergisi** Cilt No: 30, Sayı No: 4, Aralık 1997.

Özalp, İ. "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fred E. Fiedler ile Robert J. House' un Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi** Cilt No: 4, Sayı No: 2, Kasım 1986.

Özalp, İ., G. Eren ve H. Öcal. "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi** Cilt No: 10, Sayı No: 1-2, 1992.

Özalp, İ. **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2001.

Özkalp, E. ve Ç. Kirel. **Örgütsel Davranış**. İkinci Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149, 2001.

Pastor, J. "Empowerment: What it is and What it is Not", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 4, Sayı No: 2, 1996.

Pawar, B. S. ve K. K. Eastman. "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", **Academy of Management Review** Cilt No: 22, Sayı No: 1, 1997.

Pearson, C. A. ve S. R. Chatterjee. "Implementing Empowerment Through Subunit Clusters: a Western Australian Case Study", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 4, Sayı No: 3, 1996.

Peccei, R. ve P. Rosenthal. "Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions", **Journal of Management Studies** Cilt No: 38, Sayı No: 6, Eylül 2001.

Pittaway, L., R. Carmouche ve E. Chell. "The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management** Cilt No: 17, Sayı No: 4, 1998.

Rothstein, L. R. "The Empowerment Effort That Came Undone", **Harvard Business Review** Cilt No: 73, Sayı No: 1, Ocak-Şubat 1995.

Schaefer, L. D. "The Leadership Journey", **Harvard Business Review** Cilt No: 80, Sayı No: 10, 2002.

Schmerhorn, J. R., J. G. Hunt ve R. N. Osborn. **Organizational Behavior**. Yedinci Baskı. New York: John Wiley and Sons, 2000.

Siu, V., N. Tsang ve S. Wong. "What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** Cilt No: 38, Sayı No: 5, 1997.

Simons, R. "Control in an Age of Empowerment", **Harvard Business Review** Cilt No: 73, Sayı No: 2, Mart- Nisan, 1995.

Smith, B. "Empowerment- The Challenge is Now", **Empowerment in Organizations** Cilt No: 5, Sayı No: 3, 1997.

Smith, A. C. ve V. S. Mouly. "Empowerment in New Zealand Firms: Insights from Two Cases" **Empowerment in Organizations**. Cilt No: 6, Sayı No: 3, 1998.

Spreitzer, G. M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal** Cilt No: 38, Sayı No: 5, 1995.

_____. "Social Structure Characteristics of Psychological Empowerment", **Academy of Management Journal** Cilt No: 39, Sayı No: 2, 1996.

Spreitzer, G. M., M. A. Kizilos ve S. W. Nason. "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", **Journal of Management** Cilt No: 23, No: 5, 1997.

Spreitzer, G. M., S. C. DeJanasz ve R. E. Quinn. "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", **Journal of Organizational Behavior** Cilt No: 20, Sayı No: 4, 1999.

Sternberg, L. E. "Empowerment: Trust vs. Control", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** Cilt No: 33, Sayı No: 1, Şubat 1992.

Styhre, A. "Kaizen, Ethics and Care of the Operations: Management After Empowerment", **Journal of Management Studies** Cilt No: 38, Sayı No: 6, Eylül 2001.

Swenson, D. X. "Requisite Conditions for Team Empowerment" **Empowerment in Organizations** Cilt No: 5, Sayı No: 1, 1997.

Teare, R. ve diğerleri. "High Performance Learning at Work", **International Journal of Contemporary Hospitality Management** Cilt No: 14, Sayı No: 7, 2002.

Thomas, K. W. ve B. A. Velthouse. "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review** Cilt No: 15, Sayı No: 4, 1990

Waldman, D. A., G. G. Ramirez ve R. J. House. "Does Leadership Matter? Ceo Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty", **Academy of Management Journal** Cilt No: 44, Sayı No: 1, 2001.

Wetlaufer, S. "Organizing for Empowerment: An Interview With AES' S Roger Sant and Dennis Bakke", **Harvard Business Review** Cilt No: 77, Sayı No: 1, Ocak-Şubat 1999.

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME: ANKARA'DA BULUNAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMASI

Ebru ZENCİR

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2004
Danışman: Doç. Dr. Feri MANİŞ**

Konaklama işletmelerinin olumlu gelişebilmesi, nitelikli insan gücünün etkin kullanımı ile olur. Bu bağlamda, yönetim literatüründeki gelişmelere bağlı olarak, konaklama işletmelerindeki gelişmelerde yönetim ile ilgili kavramları ileriye götürmek, sektörün ilerlemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu fikir temel alınarak, çalışmada yeni yönetim yaklaşımlarından personel güçlendirme bir liderlik modeli olarak ele alınmıştır.

Çalışmada, liderlik yaklaşımları ve personel güçlendirme kavramı açıklanarak, personel güçlendirmenin bir liderlik modeli olarak kullanımı, daha önceki liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi yoluyla yorumlanmıştır. Konaklama işletmelerinde daha önce personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde, işletme yöneticilerinin personel güçlendirme ile ilgili görüşlerine ve personel güçlendirmenin bir liderlik modeli olarak kullanımına ilişkin elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

ABSTRACT

The development of hospitality organizations could be achieved by using the qualified employees effectively. From this point of view, it is crucial for the sectors development that advencing concepts about hospitality organizations' management by depending on the development in management literature. Based on this idea, empowerment, which is one of the new management approaches, is discussed as a leadership model.

In this study, leadership approaches and empowerment is illustrated and using empowerment as a leadership model is interpreted with evaluating the early leadership approaches. With evaluating the previous studies about empowerment in hospitality organizations, a survey is administrated in Ankara at four and five star hotels. At the last chapter of the study, datas which are collected from hospitality managers about empowerment and using empowerment as a leadership model has been interpreted.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ebru ZENCİR'in "Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 03 Kasım 2004 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ
Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Üye : Yrd.Doç.Dr.Fatmagül ÇETİNEL

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖNSÖZ

Öncelikle bu çalışmayı hazırlarken bilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Fermani MAVİŞ'e ve Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda görevli öğretim elemanlarına, çalışmam boyunca beni destekleyen Erdem Korkmaz, Emre Ozan Aksöz, Hilmi Rafet Yüncü, Eda Özbakır, Baran Tarhan ve Pathfinder Turizm ve Seyahat Acentesi'nin yöneticilerine teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan ve beni her konuda destekleyen aileme de sabırları ve sonsuz güvenleri için ayrıca teşekkür ederim.

Ebru Zencir

Whitener, E. M. ve diğlerleri. "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", **Academy of Management Review** Cilt No: 23, Sayı No: 3, 1998.

Wickisier, E. L. "The Paradox of Empowerment- A Case Study" **Empowerment in Organizations** Cilt No: 5, Sayı No: 4, 1997.

Woods, R. H. ve diğlerleri. "Hotel General Managers", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** Cilt No: 39, Sayı No: 6, 1998.

Yukl, G. A. **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 1981.

Yüksel, Ö. ve H. Erkutlu. "Personeli Güçlendirme-Empowerment", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi** Cilt No: 5, Sayı No: 1, 2003.