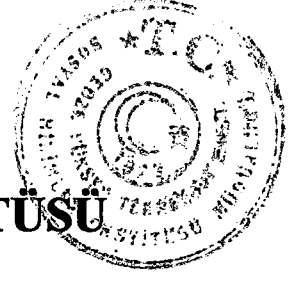


T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



102134

ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ:
ANTALYA BÖLGESİ OTEL
İŞLETMELERİNDE UYGULAMA
ARAŞTIRMASI

Ali İhsan COŞKUN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

102134

TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr.Erol EREN

GEBZE
2000

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON BİRİMİ

Ali İhsan COŞKUN'un Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11/09/2000 tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE :Prof. Dr. Erol EREN
(Tez Danışmanı)



ÜYE :Y. Doç. Dr. Cengiz YILMAZ

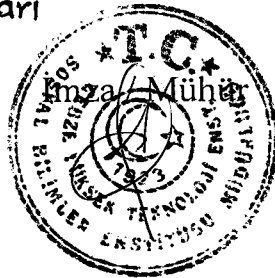


ÜYE : Y. Doç. Dr. Adnan CEYLAN

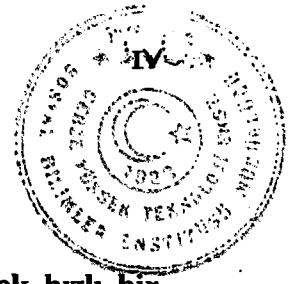


ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22./09./2000 tarih ve 2000 /26. sayılı kararı



ÖZET



Rekabet şartlarının giderek yoğunlaşması ve teknolojinin çok hızlı bir şekilde taklit edilebilmesini sağlayan gelişmelerin (reverse engineering-geri mühendislik) ortaya çıkması ile birlikte firmaların ellerindeki en önemli rekabet aracının insan kaynakları olduğuna dair düşünceler daha fazla taraftar bulmaya başladı. Bunun sonucunda insanın işyerindeki hareket alanını genişletmeye ve onun organizasyona olan katkısını artırmaya yönelik değişik öneriler akademisyenlerin ve uygulayıcıların gündemini işgal etmeye başladı.

Özellikle 1980'lerden sonra yoğun olarak tartışılmaya başlanan Toplam Kalite Yönetimi, Yetki Göçerimi (delegation), Takım Kurma ve Geliştirme ve 1990'ların başında gündeme oturan Öğrenen Organizasyon modeli hep insanı organizasyonun merkezine oturtmayı ve organizasyona değişik açılardan daha fazla katkı yapmasını sağlamayı amaçlayan yönetim teknikleridir.

Bu yaklaşımların hepsinin talep ettiği bir insan tipi vardır: işine ilişkin sorumluluk ve karar alabilen ve bunu yaparken tamamen kendi inisiyatifini kullanabilen yani 'güçlendirilmiş' insan. Durum böyle olunca 'güçlendirilmiş çalışan' ve 'güçlendirilmiş işyeri' kavramları hem yöneticilerin hem de akademisyenlerin gündemini giderek artan yoğunlukta işgal etmeye başladı.

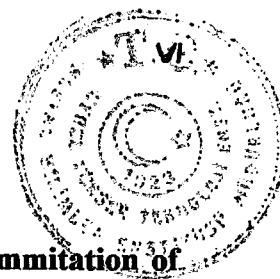
Konunun görece yeni olması ve uygulamaya ilişkin örneklerin çok az olması sebebiyle diğer bir çok kavram üzerinde olduğu gibi güçlendirme kavramı üzerinde de bir görüş birliğine varılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca güçlendirme kavramının motivasyon, liderlik, yetki devri gibi kavramlarla yakından ilgili olması ve çok boyutlu olması da kavram üzerinde bir mutabakatın sağlanmasını zorlaştırmaktadır.

Bu çalışma otelcilik sektöründe çalışanların güçlendirilme algılarını ve işyerlerinin güçlendirilme derecelerini ölçmeyi amaçlamış ve bu konularda hem akademik alanda hem de uygulama alanında görülen eksikliklere bir katkı yapmayı amaçlamıştır. Otelcilik sektörünün seçilmesindeki başlıca etken bu

sektörün güçlendirmeyi en acil talep eden sektörlerin başında gelmesidir. Hizmet üretimi ve tüketiminin eşzamanlı yaşandığı, hizmeti üreten ile tüketicinin yüz yüze olduğu ve farklı kültürel arka plana sahip kişilerin beklentilerinin hemen karşılanmasını gerektiren bu sektör, işine ilişkin konularda bağımsız kararlar alabilecek ve uygulayabilecek çalışanları talep etmektedir. Bu sebeple güçlendirme ihtiyacı otelcilik sektöründe çok acil şekilde hissedilmektedir. Antalya ise bütün bu özellikleri bünyesinde bulunduran bir yer olması sebebiyle araştırma alanı olarak seçilmiştir.

Çalışmanın başlıca bulguları arasında bazı hususlar öne çıkmaktadır. Birincisi Türkiye’de güçlendirmeye ilişkin akademik çalışma sıkıntısı çekilmektedir. İkincisi, otelcilik sektöründe çalışanlar kendilerini ‘orta derecede güçlendirilmiş’ hissetmektedirler. Üçüncüsü, demografik özellikler dikkate alındığında çalışanların güçlendirilme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar gözükmemektedir.

SUMMARY



Due to increasing intensity of competition and immediate imitation of technological developments (i.e., reverse engineering) the idea that the firms' most important asset is its human capital has gained tremendous support. Hence, the academics and professionals have been suggesting that it is inevitable to enlarge the area of movement and the degree of participation of the employees.

Since the 1980s managerial approaches such as Total Quality Management, Delegation, Teams and Team Development and Learning Organisation have all suggest that human resources should be placed at the centre of the organisation and their participation to the organisation must be increased.

The human typology that all these approaches require is the empowered employee, i.e., the person that can make decision and take initiative about his/her job. Hence, the terms 'empowerment' and 'empowered organisation' have increasingly been on the top of the agendas of both the academics and the professionals.

Since empowerment is a relatively new approach there is scarcity of applied models. Hence, as many other terms, there is no unanimously accepted definition of empowerment. In addition, empowerment is closely related to terms such as motivation, leadership, delegation. It also is a multi-dimension term. All these reasons make it impossible to reach a consensus over its definition.

This study is an attempt to measure the degree of empowerment perception of hotel employees in order to fill the gap that is apparent in both academic and professional areas. The major reason of selecting the hotel industry is that it is an industry that requires empowerment most urgently. In this industry, production and consumption of service occur simultaneously. The producer and consumer of the service are face to face and the consumers

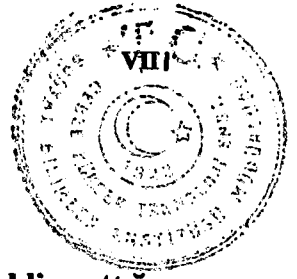
generally have different cultural backgrounds. All these factors require an employee who is loyal and can make and apply the decisions independently. Antalya is chosen as the area of research due to its richness in tourism facilities and hotel industry.



Amongst the main findings of the study these are of main importance. First, there is lack of study about empowerment in Turkey. Second, hotel employees perceive themselves as medium-degree empowered. Third, in terms of demographic factors, there is no statistically significant differences amongst the employees.



ÖNSÖZ



Tüketici bilincine paralel olarak beklentilerinin de sürekli arttığı günümüzde bu beklentilerin anında ve tatmin edici şekilde karşılanabilmesi için çalışanların yaptıkları iş üzerinde yetki ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi yani ‘güçlendirilmeleri’ gerekmektedir. Bu ihtiyaç, özellikle hizmeti üreten ile tüketenin karşı karşıya olduğu ve insani ilişkilerin hizmetin kalitesini belirlemede öncelikli rol oynadığı hizmet işletmelerinde daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmet işletmeleri arasında da güçlendirmeye duydukları ihtiyacın derecesi bakımından farklılık vardır. Özellikle otel işletmeleri ‘tüketicilerin beklentilerinin yüksek olduğu’ bir hizmet sunmaları, çok değişik kültürlerden tüketicilerle ilişki içerisinde olmaları sebebiyle güçlendirmenin aciliyet arz ettiği bir sektörü oluşturmaktadırlar. Bu sebeplerden dolayı Türkiye’de otelcilik sektöründe çalışanların kendilerini ne derece güçlendirilmiş hissettiklerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca işyerlerinin ‘güçlendirilmiş işyerlerine’ dönüştürülmeleri için uygulayıcılara/profesyonel yöneticilere rehber olacak nitelikte bir modele de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmanın bahsi geçen iki alandaki boşluğu doldurmaya yönelik alçakgönüllü bir katkı sağlaması umut edilmektedir.

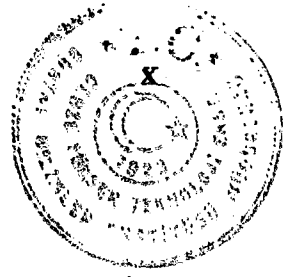
TEŞEKKÜR



Çalışma esnasında bana kıymetli görüşleriyle yön veren danışman hocam Prof. Dr. Erol Eren'e, İngilizce konusunda yaptığı yardımlarından dolayı Sevda Coşkun'a, anket çalışmalarım esnasında bana yardımcı olan otel yönetici ve personeline, kütüphaneden etkin olarak faydalanmama yardımcı olan İsa Ayar'a, çalışmam esnasında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme ve isimlerini burada zikredemediğim bütün arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER DİZİNİ

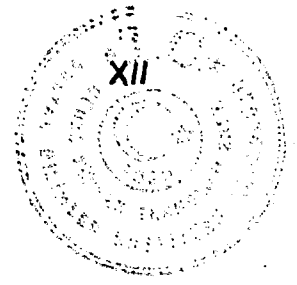


ÖZET	IV
SUMMARY	VI
ÖNSÖZ	VIII
TEŞEKKÜR	IX
1.GİRİŞ	1
1.1 ÖNEM	1
1.2. AMAÇ	2
1.3. PROBLEMLER	2
1.4.KAPSAM	3
2. GÜÇLENDİRMEYLE İLGİLİ TANIMLAR VE LİTERATÜR TARAMASI	
2.1.GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR	5
2.2.GÜÇLENDİRME LİTERATÜRÜNE BİR BAKIŞ	6
2.2.1. <i>Güçlendirme ve Liderlik</i>	8
2.2.2. <i>Güçlendirilmiş Duruma Bireysel Yaklaşım</i>	9
2.2.3. <i>Çalışan Güçlendirme Olarak İşbirlikçi Yaklaşım</i>	9
2.2.4. <i>Yapısal yada Süreçsel Değişiklik Olarak Çalışan Güçlendirme</i>	10
2.2.5. <i>Çalışan Güçlendirmeye Çok Boyutlu Yaklaşım</i>	11
2.3.ÇALIŞANI GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER	14
2.4. ÇALIŞAN GÜÇLENDİRME İNŞA ETMEK	16
3. GÜÇLENDİRMEYİ GEREKLİ KILAN GELİŞMELER	18
3.1. YENİ YÖNETİM TEKNİKLERİ VE GÜÇLENDİRME	19
3.1.1. <i>Takım Kurma ve Geliştirme</i>	19
3.1.2. <i>Yalın Organizasyon</i>	21
3.1.3. <i>Öğrenen Organizasyon</i>	23
3.1.4. <i>Toplam Kalite Yönetimi</i>	25
3.2.SONUÇ	26
4.ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	28
4.1.ARAŞTIRMANIN EVRENI VE ÖRNEK KÜTLESİ	28
Yer	29
4.2. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	30
4.3. ANKET FORMU	31
5.UYGULAMA	33
5.1. UYGULAMANIN YAPILDIĞI OTELLER VE ÇALIŞANLARA AIT BİLGİLER ..	33
5.2.ÇALIŞANIN GÜÇLENDİRİLMESİ	34
5.2.1. <i>Cinsiyete Göre Çalışanların Güçlendirme Algıları Arasındaki Fark</i>	38
5.2.2. <i>Çalışanların Eğitim Düzeyleri ve Güçlendirme Algıları</i>	42
5.2.3. <i>Otelde Çalışma Süresi ile Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki</i>	45
5.2.5. <i>Sonuç</i>	51
5.3. İŞYERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ	51
5.3.1. <i>Bağlılık Derecesi Uygulaması</i>	53



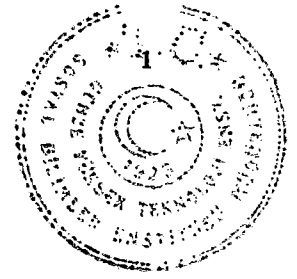
5.4. BULGULARIN YORUMLANMASI VE ÖNERİLER	55
5.4.1. Bağlılık Derecesinin Belirlenmesi.....	56
5.4.2. Sosyal Destekleme Sistemi Oluşturmak.....	57
5.4.3. Değişim Mühendisliği (re-engineering) Uygulamalarından Kaçınmak	58
5.4.4. Sonuç	59
SONUÇ VE ÖNERİLER	60
KAYNAKÇA	63
EKLER	67
OZGEÇMİŞ	70





TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
1. Araştırmanın Evreni	29
2. Görüşülen Kişilere Ait Bilgiler	34
3. İfadelere Verilen Değerlerin Ortalaması	37
4. Cinsiyete Göre Güçlendirme Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	39
5. Cinsiyet İtibariyle Güçlendirme Algıları Farkları	41
6. Eğitim Seviyelerine Göre Çalışanların Güçlendirme Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	43
7. Eğitim Düzeyi ve Güçlendirme Algıları	44
8. Çalışma Sürelerine Göre Çalışanları Güçlendirme Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	46
9. Çalışma Süreleri İtibariyle Güçlendirme Algıları	47
10. Otellerin Yıldız Sayısına Göre Çalışanları Güçlendirme Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	49
11. Otellerin Yıldız Sayılarına Göre Güçlendirilme Algıları Farkı	50
12. Değişkenlerin Temsil Ettikleri Güçlendirme Boyutlarına Göre Dağılımları	53
13. Çalışanların Anket Envanter- ham puanlar-	54
14. Anket Envanter- YÜ-DÜ Çevirimi	55



1.GİRİŞ

1.1 Önem

Organizasyonlar, çevrelerinde meydana gelen hızlı değişmeye anında tepkime verebilmek ve rekabet güçlerini koruyabilmek için geleneksel yönetim yaklaşımlarını terk ederek yeni yönetim tekniklerini benimsemektedirler. Özellikle 1980'lerin sonlarından itibaren yönetim bilimcilerin ve uygulayıcıların gündemine yoğun olarak oturan yönetim tekniklerinin başında Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Organizasyon, Takım Kurma ve Geliştirme, Öğrenen Organizasyonlar, Sanal Organizasyonlar ve Güçlendirme yer almaktadır. Bu yaklaşımların her biri bir diğeriyle yakından ilgilidir.

Gündeme oturan bu yeni yönetim tekniklerinin ortak bir özelliği geleneksel organizasyonlarda görülen “düşünenler ve yapanlar” ayrımının giderek ortadan kalkması, birliktelik ve katılımcılık duygusunun öne çıkması ve bunlara bağlı olarak çalışanların yaptıkları iş üzerinde daha geniş bir yetki-otorite alanına olmasıdır. Geleneksel personel yönetiminin çalışanları birer “maliyet” unsuru olarak gören yaklaşımından insan kaynakları yönetiminin çalışanları “stratejik bir üstünlük aracı” olarak gören yaklaşımına geçilmesi ile, çalışanlara duyulan güven ve onlara sağlanan yetki-sorumluluk alanı giderek genişlemeye başlamıştır. Bu gelişmelerin sonucunda güçlendirme giderek daha fazla önemsenmeye ve uygulama alanı bulmaya başlamıştır.

Güçlendirme, değişik sektörlerde değişik organizasyonların uygulamaya çalıştıkları bir yönetim biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. İmalat sektöründe de uygulanıyor olmasına karşın (Ahanotu,1998) güçlendirme daha çok hizmet sektöründe uygulama alanı bulmaktadır (Brauch,1988; Cacioppe,1998; Cokman,1996). Zira, hizmet sektörü, hizmeti üreten/satan ile hizmeti tüketen/alanın karşı karşıya olduğu; insani ilişkilerin diğer sektöre nazaran daha fazla öne çıktığı ve ani karar vermeyi gerektiren problemlerin daha sık yaşandığı bir sektördür (Dinçer, 1996). Bu özellikleri

sebebiyle hizmet sektöründe faaliyette bulunan organizasyonlar güçlendirilmiş çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Araştırmamıza konu olan otelcilik sektörü hizmet sektörünün bütün bu özelliklerini belirgin bir şekilde yansıtmaktadır.



1.2. AMAÇ

Modern yönetim literatüründe bu denli öneme sahip olan güçlendirme kavramı ne yazık ki Türk akademik çevrelerinde gerekli yankıyı henüz bulmamıştır. Araştırmamız öncesinde konuya ilişkin Türkçe kaynak bulmakta karşılaştığımız sıkıntılar bile böylesi bir yargıya varmak için yeterli delil anlamına gelmektedir. Bu çalışmanın amacı, konuya ilişkin bu boşluğu doldurmaya yönelik alçak gönüllü bir adım atmaktır. Çalışmada konunun, güçlendirmenin kavramsal bir çerçevesini çizmenin yanında, uygulamaya yönelik öneriler sunacak şekilde incelenmesi gereği duyulmuştur. Bu suretle, güçlendirmeyi organizasyonlarında uygulamaya niyetli olan yöneticiler için çalışmanın bir rehber işlevi görmesi amaçlanmaktadır.

1.3. PROBLEMLER

Çalışmada güçlendirmenin iki boyutuyla sorgulanması gereğinden hareketle şu problemlere cevap arama ihtiyacı duyulmuştur. Birincisi Türk otel sektöründe çalışanlar güçlendirilme talebinde bulunuyorlar mı? Eğer bulunuyorlarsa bu talebin derecesi nedir? Kendilerini ne kadar güçlendirilmiş hissediyorlar?

İkinci problem ise demografik özelliklerle güçlendirilme talebi arasında bir bağlantı olup olmadığının sorgulanmasıdır. Özellikle eğitim ve cinsiyet ile güçlendirilme talebi arasında ilişki olduğu, eğitim seviyesinin artması ile birlikte çalışanların güçlendirilme ihtiyaç ve taleplerinin artacağına dair ilerideki bölümlerde ayrıntılı olarak tartışılacağı üzere literatürde yaygın bulgulara rastlanmaktadır. Aynı şekilde, bayanlarla erkeklerin güçlendirilme ihtiyaç ve talepleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğuna dair bulgulara rastlanmaktadır. Bunlara ek

olarak, çalışılan otelin yıldız sayısı, otelde çalışma süresi gibi diğer demografik özelliklerde çalışmanın uygulandığı sektör açısından önemli değişkenler olduklarından bunların da incelenmeleri ve etkilerinin sorgulanması gerektiği kanaatine varılmıştır.



Üçüncü problem olarak, Türk otelcilik sektörü örneğinden hareketle işyerlerinin ne derece güçlendirildiği sorusuna cevap aranma gereği duyulmuştur. Aşağıda ayrıntılı olarak tartışılacağı üzere, güçlendirmenin bir boyutu çalışanın güçlendirilmesi ise, bir diğer boyutu da işyerinin güçlendirilmesidir. Bu iki boyut birlikte değerlendirildiği zaman daha sağlıklı sonuçlara ulaşılması mümkün olacaktır.

1.4.KAPSAM

Bu çalışmada öncelikle güçlendirmenin kavramsal bir çerçevesini çizmek ve literatürde güçlendirme ilişkin farklı yaklaşımların özetlenmesi amaçlanmaktadır. Literatürde güçlendirmeye yönelik değişik yaklaşımların (liderlik yaklaşımı, işbirlikçi yaklaşım, bireysel yaklaşım gibi) bir değerlendirmesi yapılacaktır. Ayrıca güçlendirmeye yönelik eleştiriler de özetlenecektir.

İkinci aşamada ise güçlendirmeyi öne çıkaran yeni yönetim teknikleri kısaca özetlenecektir. Bunların başında Öğrenen Organizasyonlar, Toplam Kalite Yönetimi, Takım Kurma ve Geliştirme ve Yalın Organizasyon gibi yeni yönetim teknikleri ile güçlendirme arasındaki ilişki sorgulanacak ve bu teknikleri uygulayan organizasyonlar açısından güçlendirmenin hayati öneme sahip olduğu ifade edilecektir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemine ilişkin ayrıntılı bilgiler verilecektir. Araştırmanın evreni ve örnek kütlesi ile ilgili açıklamalar yapıldıktan sonra anket çalışmasına ilişkin ayrıntılara yer verilecektir. Bu noktada güçlendirmeyi değişik boyutlarıyla ele alan modeller açıklanacaktır. Ayrıca veri toplama araçlarıyla ilgili açıklamalar yapılacaktır.

Dördüncü olarak çalışmada elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi ortaya konacaktır. Bu aşamada yapılan iki farklı uygulamanın bulguları ayrıntılı olarak tartışılacaktır. Bu çalışmalardan birisi çalışanların kendilerini ne derece güçlendirilmiş olarak hissettiklerini belirlemeye yönelik bir araştırma iken diğeri işyerinin ne derece güçlendirilmiş olduğunu belirlemeye yöneliktir.

Son olarak ta elde edilen bulguların yorumlarına yer verilecektir. Bu bilgilerin özelde otelcilik sektörü, genelde bütün organizasyonlar için ne anlama geldiği sorgulanacaktır.



2. GÜÇLENDİRMEYLE İLGİLİ TANIMLAR VE LİTERATÜR TARAMASI



2.1. Güçlendirmenin Tanımı ve İlgili Kavramlar

Güçlendirme hem ilişkiler hem de motivasyon bazında incelendiği için farklı tanımlar ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiğinde güçlendirme ‘bireyin diğerlerine oranla sahip olduğu güç ve kontrol; ve bu güç ve kontrolü görece güçsüz olan kişilere devretmesi’ anlamına gelir. Motivasyon açısından yaklaşıldığında ise güçlendirme, ‘çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım’ olarak değerlendirilmektedir (Spreitzer, 1995). Bu sayede güçlendirme, kişilerin kendi potansiyellerini harekete geçirmek ve performansı artırıcı şekilde özgüveni sağlamak yönünde motive olmasını sağlar.

Bu tanımlar güçlendirmenin motivasyonun bir uzantısı olduğu anlamını doğurmaz. Şüphesiz güçlendirme motive edici bir araçtır. Ancak uygulanışı ve kapsamı itibarıyla motivasyondan daha farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi organizasyonun yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutları ile ‘güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek’ şekle getirilmesini gerektirir. Ayrıca güçlendirilme sadece yönetimin veya organizasyonun güç ve kontrolü çalışana terk etmesi ile gerçekleşmez. Çalışanın da bu gücü ve kontrolü talep edebilme ve yönetebilme becerisine sahip olması (değilse bu donanıma kavuşturulması) gerekir.

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları da farklıdır. Motivasyonun hareket noktası ‘komuta ve kontrol’ iken cevabını aradığı soru ‘personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın’ sorusudur (Eren, 1996). Amaç davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise hareket noktası ‘personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır’



sorusudur. Bu yaklaşım ayrıca çalışanlara geleneksel personel yönetimi bakış açısından değil de stratejik insan kaynakları bakış açısıyla yaklaşmak anlamına da gelmektedir (Koçel, 1999: 321).

Güçlendirme ile yetki devri arasında çok yakın bir ilişki olduğu gerçektir. Ama bu yakınlık 'aynılık' anlamına gelmez. Yetkilendirmede esas üstün, daha iyi sonuçlar almak amacıyla sahip olduğu bir yetkiyi astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmede ise işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi; yetki ile birlikte sorumluluğu ve kontrolü de alacak şekle getirilmesidir. Burada geçici bir yetki devri söz konusu değildir. Zira yetki zaten işi yapanındır (Koçel, 1999: 321).

Güçlendirmenin yakından ilgili olduğu bir diğer kavram ise katılımdır. Özellikle Japon yönetim biçiminin belli unsurlarının Batılı yönetim tarzına uyarlaması sonucunda yönetime katılma kavramı Batılı işletmelerin gündemine de yaygın olarak girmiştir (Eren, 1996). Çalışanların karar verme sürecine aşağıdan yukarıya doğru girdikleri bu yöntemde mutlakiyet değil nispiyet vardır. Yani çalışanların karar verme sürecine katılma dereceleri organizasyonun katılımcılığını belirleyecektir. Eğer çalışanlarda bu beceri ve arzu yoksa katılımcılık düşük, yüksek ise katılımcılık yüksek olacaktır. Ayrıca, özellikle stratejik kararların alınmasında üst yönetim çok daha baskın bir rol oynamaktadır. Güçlendirmenin temelinde de çalışanların kararlara ve faaliyetlere aktif olarak katılmaları söz konusudur.

2.2.Güçlendirme Literatürüne bir Bakış

Çalışan güçlendirmenin çok boyutlu olması kavramının tanımını güçleştirir. Kavramın karmaşıklığı sebebiyle benzer şeyi ifade eden yazarlar bile farklı kelimeler kullanmaktadırlar. Suulivan (1994) kavramın, 1990'dan önce makalelere sadece katılımcı yönetim, stratejik planlama, bireysel gelişim, toplam kalite kontrolü, kalite çemberi gibi konular yoluyla girdiğine dikkat çeker. 1990'dan itibaren Batıda çalışan güçlendirme ile ilgili makalelerin sayısında bir patlama oldu. Kavram konusunda yaşanan karmaşanın bir sebebi de, bazı yazarların konuya organizasyon boyutuyla,

diğerleri ise bireysel boyutuyla yaklaşımlarıdır. Güçlendirmeyi tanımlamayı zorlaştıran bir diğer faktör ise, güçlendirmenin başarılı olması için her organizasyonun onu yaratmak ve tanımlamak zorunda olması mecburiyetidir. Güçlendirme, her bireyin ve organizasyonun kültürüne ve ihtiyaçlarına hitap etmek zorundadır.

Çeşitli araştırmacılar, güçlendirmeyi farklı boyutlarıyla ele almaktadırlar. Çalışanın kendi işini kontrolü, işte özerklik, takım çalışmasının türleri ve performansa dayalı ödeme sistemlerinin tümü çalışanı güçlendirme olarak adlandırıldı. Bu değişik konular incelendiğinde, bunların birçoğunun bireysel kabiliyete odaklandığı ve güçlendirilme arzusunu artırdığını ortaya çıkmaktadır. Monon (1995) bunu 'güçlendirilmiş durum' olarak adlandırır. Dahası, takımlar, iş zenginleştirme ve performansa göre ücretin, sadece bireysel bir bakış açısının öne çıkmasından kaynaklanmadığı açıktır. Bütün bunlar yönetimin, çalışana güçlendirilmiş durumu tercih etmesi için gerekli çevreyi yaratmak hatta bu tercihi kolaylaştırmak için kullandığı tekniklerdir. Yani bunlar güçlendirmeyi desteklerle; onun alt yapısını hazırlarlar. Bireysel tercihlerin saygı gördüğü ortam liderler tarafından oluşturulur.

Çalışan güçlendirme kavramının başlangıcı çeşitli yerlerde bulunabilir. İş zenginleştirme fikri (Herzberg,1968) çalışanın karar verme ve kontrol yetkisinin artmasına odaklanmıştı. İş özerkliği literatürü (Menon, 1995) bugün çalışan güçlendirme olarak gösterilen konunun bir boyutuna ifade eder. Yönetim ve organizasyon etkinliğinin ilk unsuru olarak astları güçlendirmeyi öne süren liderlik yaklaşımı da çalışanı güçlendirme olarak adlandırılmıştı. (Kanter, 1979; Kanter, 1989). Kavramın ortaya çıkışını sağlayan gelişmelerin bir başka boyutu, organizasyonun iç güçlerinin ve denetiminin analizidir. Bazıları ise çalışanı güçlendirmeyi takım çalışması yönünden ele alır (Neilsen, 1986). Yabancılaşma üzerine yapılan araştırmalar ve çalışan katılımının tartışılması (Lawler,1992) de çalışanı güçlendirme fikrinin ortaya çıkmasına yardımcı olan öncü yaklaşımlardır.

Güçlendirme literatürünü beş gruba ayırmak mümkündür.



- Liderlik;
- Bireysel Yaklaşım;
- İşbirlikçi Çalışma;
- Yapıda ve Süreçte Değişiklik; ve yukarda ki dört kategorinin çoğunluğunu içine alan
- Çok Boyutlu Yaklaşım.

2.2.1. Güçlendirme ve Liderlik

Çalışanın güçlendirildiği bir organizasyonu oluşturmada liderin rolü, gücü diğerlerine yaymak fikrine yoğunlaşılmasıyla ortaya çıktı. Daha sonraki çalışmalarda ise, liderin çalışanın güç almasına izin verecek işyerindeki örgütsel değişikliği nasıl gerçekleştireceği noktasına odaklanıldı (Kanter, 1977). Bu geleneği devam ettiren Block (1987) ve Sullivan (1994) da çalışan güçlendirmede yöneticinin rolüne odaklandılar.

Güçlendirmede liderin rolünü öne çıkaran bu yaklaşım, güçlendirilmiş bir organizasyonda yöneticinin geleneksel organizasyonlara nazaran astlarına daha çok karar yetkisi vermesini tavsiye eder. Malone (1997) göre yöneticiler koçlar gibi hareket eder ve problem çözümünde çalışanlara yardımcı olurlar. Üstler, astlarını sorumlulukları da devrederek güçlendirirler ve böylece astlar liderinin tutumlarından ve işlerinden daha fazla tatmin olurlar, onların haklı davrandığını düşünüp üstün beklentileri doğrultusunda hareket ederler (Keller ve Danserau, 1995).

Pratikte güç devredilmesinin tanımlanması kritik bir önem arz eder. Bu araştırmacıların kullandığı dilden ayırt edilebilir. Ast ve üst kelimeleri çalışana ek görevler verildiğini ileri sürer. Bu durum çalışanlarca bir güçlendirme olarak algılamaz (Menon, 1995).

Çalışan güçlendirme bireysel ve yönetimsel sorumlularla olduğu kadar sistematik, yapısal ve programlanmış konularla da ilgilidir. Örneğin, paylaşılan bir vizyon, üst yönetimin açık desteğini elde etme, takımların ve grupların kullanımı, iş zenginleştirme, koçluk, ödül sisteminin geliştirilmesi gibi kavramlar daha çok yönetsel boyutu ifade eder (Vogt ve Murrell, 1990).

2.2.2.Güçlendirilmiş Duruma Bireysel Yaklaşım

Çalışanlara fırsat sağlamak onların güçlendirilmeleri için yeterli değildir. Eğer güç bağışlandığı kişiler tarafından alınmazsa çalışan güçlendirme söz konusu değildir. Vogt and Murrell (1990) çalışan güçlendirmeyi diğerleriyle çalışarak gücü inşa etmek, geliştirmek ve artırmak olarak tanımlar ve bunu 'inter-aktif çalışan güçlendirme' diye isimlendirir. Bazıları için çalışan güçlendirme, olayların etkisinin artması ve bireyler ve gurupların öneminin ortaya çıkması sürecidir (Foster, Fishman ve Keys, 1995). Bazıları ise çalışan güçlendirmenin insanın varlığının temeli ile ilgili olduğuna inanırlar. Menon (1995) 311 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda güçlendirmenin çalışanlar üzerinde şu etkileri yaptığını belirlemiştir.

- 1. İşte belirsizlik söz konusu olmuş, iletişim zayıflamış, tesadüfi/ keyfi ödül sistemleri ve rol belirsizliği çatışması, çalışma çevresinde denetimi güçleştirdi ve çalışan güçlendirmeyi zayıflattı.**
- 2. Daha fazla özerklik ve rol belirsizliğinden kaynaklanan işin anlamsızlığı kendi kendini denetim mekanizmasını zayıflattı.**
- 3. Danışma, tanıma, ilham alma, nasihat etme gibi davranışlar güçlendirme duygusunu azalttı.**
- 4. Daha fazla çalışan güçlendirme, daha yüksek motivasyon, daha fazla iş tatmini, daha az iş stresi ve daha fazla örgütsel bağlılığı getirdi.**

Benzeri bir araştırmayı 500 büyük firmanın 393 orta kademe yöneticisi üzerinde yapan Spreitzer (1996) ise, güçlendirilmiş çalışanların organizasyondaki rol belirsizliğini daha az yaşadıklarını gördü. Çalışanın güçlendirildiği organizasyonlar da liderler çalışan için daha fazla özerkliği getiren geniş bir kontrol yelpazesine sahiptir Güçlendirilmiş çalışanlar organizasyonların kendilerine geleneksel organizasyonlardan daha fazla bilgi ve kaynak sağladığını düşünürler ve çalışma iklimleri katılımcıdır.

2.2.3.Çalışan Güçlendirme Olarak İşbirlikçi Yaklaşım



Çalışanlar genellikle çalışan güçlendirme kavramını bireysel olarak kendi kendini güçlendirme şeklinde düşünürler. Oysa güçlendirmenin de temelinde bir takım ruhu vardır. Bu gerçeğin farkında olmayanlar takım çalışmasının ve işbirliğinin sistem içindeki her unsurun diğer unsurla uyumlu çalışmasına bağlı olduğu gerçeğini göz ardı ederler (Landes, 1994: 116). Çalışan güçlendirmede takım kavramı belki de 1970 ve 1980'lerdeki kalite çemberleri çabaları sonucunda ortaya çıktı. Bu bakış açısından çalışan güçlendirme "işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla gücün inşa edilmesi geliştirilmesi ve çoğaltılması hareketidir" (Rothstein, 1995:21). Burada söz konusu olan bireysel güçlendirmeden ziyade takım üyelerinin bir birlerini tamamlayıcı becerileriyle bir bütün olarak güçlendirilmeleridir.

2.2.4.Yapısal yada Süreçsel Değişiklik Olarak Çalışan Güçlendirme

Bu guruptaki yazarlar organizasyon içinde iş sürecindeki değişiklik ihtiyacını çalışan güçlendirmeyi başarmak için önemli görürler. Bazıları bu yaklaşımın Deming'in kalite konusundaki çalışmalarından çıktığını iddia ederler. Çalışan güçlendirme sık sık Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile denk tutulur (Gilbert,1993). Bazıları ise çalışan güçlendirmesi diğer özel yönetim uygulamalarına benzetirler (Tseo ve Romans,1995).

Word, (1993) 75 çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada çalışan güçlendirmenin üç önemli unsuru olduğunu belirledi. Bunlar:

- 1. Organizasyonunun tüm faaliyet ve hedeflerine ilişkin açıklık ve tutarlılığın sağlanması ve tüm örgütsel sistemler, yönetim ve çalışanların bu hedeflere doğru yönelmesi;**
- 2. Çalışanların profesyonel ihtiyaçlarının karşılanması ve geliştirilmesinde süreklilik; ve**
- 3. Organizasyon çalışanların hedefleri, yönetimin hedefleri ve ortak hedefler arasında uyumun sağlanması.**

Ancak böylesi bir yapı, sistem ve süreci oluşturmuş organizasyonlarda güçlendirmenin altyapısı sağlanacağından güçlendirme uygulamalarının başarı şansları olur.



2.2.5.Çalışan Güçlendirmeye Çok Boyutlu Yaklaşım

Yukarıdaki yaklaşımların dışında güçlendirmeye birden çok açıdan yorum getiren ve çalışan güçlendirme konusunda tek boyutlu yaklaşımların yetersiz olduğunu ifade eden yaklaşımlar da vardır. Bunlara göre çalışan güçlendirmenin etkili olabilmesi için çok boyutlu bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Bu görüşü öne çıkaran araştırmacılardan Vogth ve Murrell (1990) çalışan güçlendirmenin altı boyut olduğunu ileri sürerler. Bunlar:

- eğitime;
- öncülük etme;
- öğüt verme/destek olma;
- temin etme;
- yapılandırma; ve
- bunların tümünü birleştirmesi.

Çok boyutlu yaklaşıma göre güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanlar bir ortak gibi tam katılımcı ve inisiyatif sahibi olabilir. Takım halinde de, bireysel çalışmada olduğu kadar karar almada yetki sahibidirler (Gorfield, 1993). Çok boyutlu yaklaşımda yönetimin fonksiyonları şu şekilde özetlenebilir:

- arzulanan bir misyon oluşturarak katılımcı bir kültür yaratmak;
- özerklik ve esnekliği vurgulayan bir organizasyon yapısı oluşturmak;
- katılımcılar için ödüllerin artırılması ve risk alanlar için cezaların azaltılması;
- örgütsel bağlılığı artırıcı programların sürdürülmesi; ve
- çalışanlara iş ve aile hayatlarını bütünleştirmek için destek olunması.

Martin (1994) yaptığı bir araştırmada, organizasyondaki şartların çalışan güçlendirmeyi kolaylaştırdığını veya zorlaştırdığını iddia etmiştir.

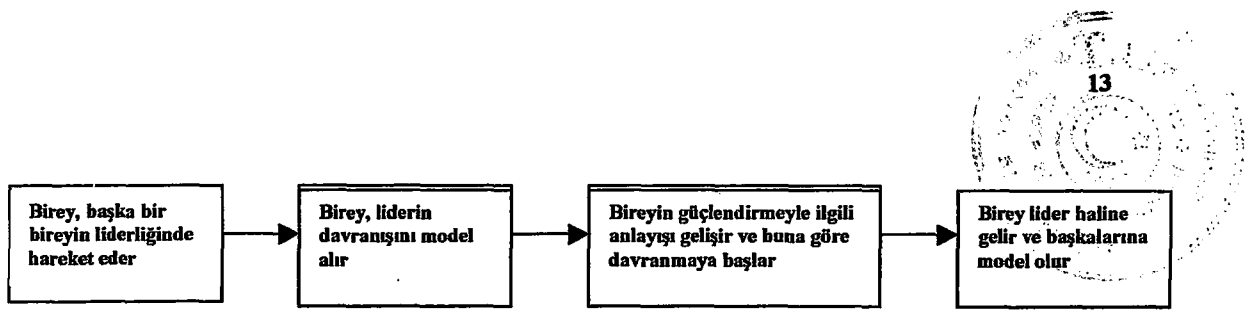
Yöneticiler pozitif geri beslemenin, bilginin ve kaynakların desteklendiği politikaların uygulandığı bir çalışma çevresini sağlamak zorundadırlar. Ayrıca stresin minimize edilmesi gerekir. Araştırmacılar, yüksek performans gösteren organizasyonların özelliklerinin, güçlendirilmiş organizasyon literatüründe yer alan organizasyonlarla çok büyük benzerlikler gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu benzerlikler şunları kapsamaktadır:

- çok vasıflılık,
- kendini yönlendiren çalışma gurupları,
- yatay örgütsel dizayn,
- öğrenme ve gelişme gibi insan kaynakları sistemleri,
- iş zenginleştirme ve tam zamanında üretim tekniklerini kapsayan T.K.Y.

Mallak ve Kurstedt (1996) çalışan güçlendirmeyi katılımcı yönetimin genişletilmiş bir biçimi olarak tanımlarlar. Bunların çalışan güçlendirme modeli dört kavramı kapsar.

- 1-Üstün motivasyonlu davranışlar,**
- 2-Örgüt içi gerekçeler sebebiyle yetki ve sorumluluk devretme ihtiyacının doğması,**
- 3-Yönetimin sorumluluk ve yetkilerinden bazılarını organizasyonun diğer seviyelerinde doğrudan işi yapanlara devretmeleri, veya**
- 4-Problem çözümünde işbirliği yapan çalışanların bir birleriyle uyumlu çalışmalarını sağlayacak şekilde terkip edilmeleri.**

Aynı yazarlar, çalışan güçlendirmenin organizasyon kültürüne ilerici bir tutumla entegre edilmesi gerektiğine inanırlar. Bu uygulamanın başlangıcında birey bir başka bireyin liderliğinde hareket eder. Daha sonra liderinin davranışını model alır. Bir sonraki aşamada çalışanın güçlendirmeyle ilgili anlayışı gelişmeye başlar ve ona göre faaliyette bulunur. Son olarak birey bir lider haline gelir ve diğerlerine model olur. O zaman çalışan güçlendirmede yönetimin rolü, güçlendirmenin bir kaç aşamalı bir süreç olduğunu anlamak ve bireylere dört aşamaya doğru hareket etmeleri için yardımcı olmaktır.



Şekil: Çalışanın güçlendirilme süreci (Mallak ve Kurstedt, 1996'dan uyarılama).

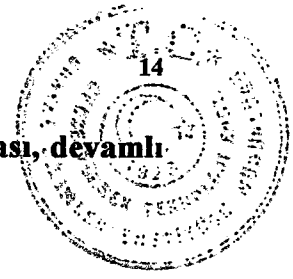
Blanchord, Carlos ve Randolph (1996) çalışan güçlendirmeyi, sonuçların sorumluluğuna katlanmak kaydıyla faaliyetlerde hareket serbestisine sahip olmak olarak tanımlarlar. Bunlar bu hareket serbestisine bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması, sınırlar kaldırılarak özerklik yaratılması ve hiyerarşinin yerine kendini yöneten takımlar oluşturulmasıyla ulaşılabacağına inanırlar.

McLogan ve Nel (1997) çalışan güçlendirmeye çok boyutlu bir yaklaşım getirirler. Onlara göre çalışan güçlendirmenin gerçekleşmesi şu unsurların varlığıyla mümkün olur:

- değerlerin paylaşıldığı bir sistem oluşturmak,
- hiyerarşinin zıttı olarak akıcı bir yapılanma;
- liderliği kolaylaştırma;
- her şahsın kendi işinin yöneticisi haline gelmesi,
- açık ve dürüst iletişim,
- performans için ortaklık ilişkileri;
- işletme ve endüstriden olduğu kadar maliye ve ekonomiden de anlayan yönetim biçimi,
- eleştirel düşünme kabiliyetine sahip, öğrenme ve karar vermede esnek, işinde yeterli kişiler,
- bilanço ve kontrollere dayalı denetim, ve
- organizasyon iyi performans gösterdiğinde herkesi ödüllendiren bir ödeme sistemi.

Colgate-Palmolive'deki çalışan güçlendirme sürecini bir model olarak kullanan Coudron (1995) güçlendirmede anahtar unsurların, kendini yöneten takımlar, şirketin hedef ve yönelimleri hakkında serbest bilgi akışı, eğitim ve işte yönetimde ve liderlik vasıflarında tüm çalışanların sürekli geliştirilmesi, bir koç gibi davranan ve aşamalı olarak çalışanı güçlendiren

yöneticiler, performans ölçümü için gerekli kaynakların sağlanması, devamlı geri besleme ve performansta güçlendirme olduğunu iddia eder.



2.3.Çalışanı Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler

Güçlendirmenin her organizasyon için uygun bir yaklaşım olduğu konusunda bir görüş birliği yoktur. Aslında Durumsallık Yaklaşımı'nın bir uzantısı olarak işletmeciler açısından her derde deva niteliğinde çözümlerin olmadığı açıktır. Bu bağlamda güçlendirmeye değişik eleştiriler getiren görüşler olması da doğaldır. Aşağıda bunlardan bazıları özetlenecektir.

Güçlendirme kavramına yönelik eleştiriler çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Güçlendirme kavramının literatürdeki anlamsızlığından bahseden Koch ve Godden (1997) çalışan güçlendirmenin işlemeyeceğini, boşuna bir gayret olacağını iddia ederler. Yazarlara göre güçlendirme, güçlü liderlikle uyumlu bir yaklaşım değildir. Bu sebepten dolayı organizasyonun kontrolü için etkisiz, gevşek bir tarzıdır. Bu araştırmacılar inceledikleri Benofben and Jerry's şirketinin güçlendirme denemesini 'yorucu' olarak nitelediler ve güçlendirmenin çekici ve bazen de başarılı bir yaklaşım olabileceğini ancak sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabileceğini belirttiler. Zira ancak böylesi işletmelerde güçlendirmenin temel şartlarından olan etkin bir iletişimin sağlanması ve organizasyonun bir bütün olarak adeta bir takım gibi harekete geçirilmesi mümkün olur (Koch ve Godden, 1997 :12). Ancak bu iddianın aksine, kendilerini güçlendirilmiş olarak ifade eden şirketlerin çoğu binlerce çalışanı ile büyük organizasyonlardır ve bu işi gayet iyi bir şekilde uyguladıkları görülmektedir. Bunların içinde Southwert Airlines, Polaroid, Boeing, Visa ve United Airlines, gibi deve şirketler bulunmaktadır.

Konuyla ilgili olarak Rothstan (1995), satışların düştüğü bir şirket müdürünün bu probleme bir çözüm üzere bir takımı güçlendirdiği bir olay çalışması yapmıştır. Takımın talepleri yönetim grubunun talepleriyle ayrı düşünce, çabalar işe yaramaz olarak eleştirildi. Makalede kendilerine danışılan beş uzmanın bu konudaki görüşlerine yer verilmektedir. Uzmanlara göre başarısızlığın sebebi güçlendirme çabalarının işe yaramaz olması değil, yönetimin bu çabaları iyi yürütememesi ve yürürlüğe

koyamamasıdır. Şirketin üst yönetimi takımı desteklemedi, takımdakilerin farklılıklarını giderici ve iletişimi kolaylaştırıcı bir diyaloga girmediler. Çalışanlara yeterli otorite sağlanmadı ve aralarındaki sınırlar ortadan kaldırılmadı. Organizasyondaki bütün çalışanları güçlendirmenin ne olduğu hakkında tam bilgilendirmeden, onlardan çok fazla şeyi çok kısa sürede bekledi.

Benzeri bir çerçevede yapılan bir çalışma da Foster ve Fishmen (1995) uygun bir organizasyon kültürü olmaksızın güçlendirme çabalarının başarısızlığa mahkum olduğu sonucuna vardı. Yönetim, çalışanın işi üzerindeki kontrolünün artmasına, kaynaklara daha fazla ulaşmalarına ve işlerine ilişkin daha fazla tercih hakkına sahip olmaları konusunda istekli olmalıdır. Organizasyonun iklimi, risk alma toleransı tanıdığı kadar güvene de dayalı olmalıdır. Yazarlara göre çalışan güçlendirme her organizasyon için geçerli değildir. Güçlendirme sadece dahili ve harici ihtiyaçların uyumlu olduğu ve kişilerle sistemin değişikliğe istekli olduğu durumlarda uygulanmalıdır.

Bobson (1995) eğer güçlendirme başarılıysa sendikaların lüzumsuz hale geldiklerini, zira sendikaların yönetim ve çalışan arasında oynadıkları arabuluculuk rolünün gereksiz hale geleceğini iddia eder. Yazar, çalışanı güçlendirme hakkındaki endişelerini Birleşmiş Otomobil Çalışanlarının (U.A.W.) anlaşma metninden alıntı yaparak şöyle özetler: 'Çalışanlar kararlara katılmada genellikle çok iyi durumdadırlar. Ancak, yönetimin demokratik olduğunu iddia ettiği programlarla işçilerin haklarını ve toplu pazarlık yetkilerini çürütmesine karşıyız' (Bobson, 1995b:2). Yazara göre çalışan güçlendirmenin bazı örnekleri sömürünün yeni bir formundan başka bir şey değildir.

Parker ve Sloughte, (1995) güçlendirmeyi stres yönetimi yaklaşımı ile bir tutarlar. Bu sistem, kişileri ve sistemleri zorlayarak işçileri hedefleri aşarak daha çok iş yapmaya iter. Adler (1995) güçlendirmeyi sadece bir nokta çalışması olarak görür. Araştırma yaptığı bir şirkette, işçilerin üretim hattını durdurma, kalite, çapraz eğitim gibi konularda yetkiye sahip olduklarını gözlemlemiştir. Bobson (1995) benzeri bir olaya bir araba

fabrikasında şahit oldu. Ödeme günü çeklerin ödenmesi gibi sorumluluklar çalışanlara devredilmişti. Bu devir gerçek olmaktan çok sembolikti. İlginç olan Adler ve Babson' ın incelediği şirketlerin sahipleri Japon olup Amerika'da faaliyette bulunuyorlardı. Bu belki de Japon güçlendirme tarzının Amerika tarzından farklı olduğunun bir göstergesi olabilir.

Sonuç olarak, güçlendirmeye yönelik eleştiriler daha ziyade gönülsüzce ve inançsızca güçlendirme programlarını başlatan ve çalışanlarına çok sınırlı derecede karar vermeye ve denetime katılma izni veren işverenlere yöneliktir. Yoksa güçlendirmenin altyapısını iyi oluşturan, buna inanan, bunun için bir vizyon oluşturan, çalışanları güçlendirme konusunda bilgilendiren ve onları programa hazır hale getiren organizasyonlarda güçlendirmenin başarılı olduğuna dair örnekler çoktur.

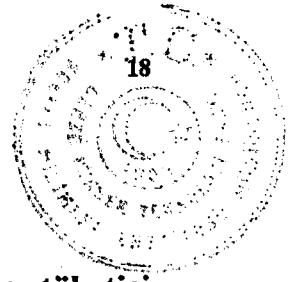
2.4. ÇALIŞAN GÜÇLENDİRME İNŞA ETMEK

Çalışan güçlendirme uygulamalarına ilişkin çalışmalar henüz konunun akademik olarak ele alınma aşamasından uzak görünüyor. Çalışmaların büyük çoğunluğu mesleki ya da sendikal yayınlarda bazıları da popüler işletme ve ekonomi (Capital, Power gibi) dergilerinde yer almaktadır. Güçlendirmeye ilişkin yaşanan karmaşanın ve konunun akademeik anlamda henüz bir netliğe ulaşmamasının bir başka sebebi de güçlendirmenin çok boyutlu oluşudur. Güçlendirme tek bir faktörle tanımlanamaz. Bunun yanında organizasyonlarda güçlendirmenin kendiliğinden ortaya çıkması diye bir şey de olamaz. Organizasyonlarda yıllardır pek çok güçsüzleştirme yapıları oluşturulmuştur. Ne sadece liderliği eleştirmek ne de yalnızca bireylerin güçlendirmeyi öğrenmeleri, sorumluluk almaları, güçlendirilmiş bir organizasyon olmaya yetmeyecektir. Liderlik ve bireysel unsurlar her ikisi de güçlendirmeyi etkileyen faktörlerdir, fakat her ikisi de tek başına başarıyı getirebilmekten uzaktır. Literatüre göre sadece çok boyutlu bir yaklaşım uygulandığında organizasyon güçlendirilmiş hale gelecektir. Çok boyutlu yapılanma literatüründe tekrarlandığı gibi:

1. Organizasyon yoluyla bireylerin geliştirilmesine odaklanmış bir liderlik, bir vizyon oluşturma ve ortak hedefleri geliştirme, sürekli çevreyi incelemek ve ona uyum sağlama;
2. Takımlar ve işbirlikçi çalışmaları düzenleme;
3. Şahsı sorumluluk, işte özerklikte örnek olma, işle doğrudan alakalı olana o konuda karar alma yetkisi verme, çok vasıflılık ve çapraz eğitim yoluyla iş zenginleştirme, kendi şahsi performansını ölçmede bilgiye kolay ulaşımı sağlama, risk alma izni verme;
4. Merkezi olmayan, zaman üstü gelişime izin veren esnek yapı;
5. Performansa göre ödeme, kazan kazan stratejileri gibi durumsal ödül sistemleri;

oluşturmak anlamına gelmektedir.

Özet olarak güçlendirme konusunda çalışma yapanlar bir çok farklı açıdan konuya yaklaşmışlardır. Tek boyutlu yaklaşım yöneticilerin gücü astlarına devretmeleri olarak konuya yaklaşmıştır. Araştırmalar çalışan güçlendirmenin çok boyutlu olduğunu iddia etmektedir. Bu yaklaşım liderin nasıl yönlendirdiğini, aynı konumdakilerin birbirine nasıl davrandığını ve işin süreçler ve yapılanmayla olan ilişkisini kapsar.



3. Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Gelişmeler

Güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan gelişmelerin başında artan tüketici bilinci ve rekabetçi ortam gelmektedir. Bu bilinç ve ortam, hızlı ve esnek tepkimeler talep etmektedir. Çalışanların işin olduğu/gerçekleştiği anda (real time) karar vermeleri ve eyleme geçmeleri gerekmektedir. Bir hata yapıldığında da yine real time olarak geribesleme alınmalı ve tecrübelerden ders çıkarılmalıdır. Bunun yanında organizasyonlar giderek holografik (bütün tek tek birimlerin toplamıdır) yapılar olarak tasarlanmaktadır. Bu yaklaşım bireylerin veya birimlerin güçlendirilmeleri gereğini de beraberinde getirmektedir. Günümüzün ileri teknolojisi bu yaklaşımı mümkün kılmaktadır.

Güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan bir başka olgu ise çalışanların artan eğitim düzeyleridir. Geleneksel organizasyonlarda varsayım, çalışanın yönetilmeye/emir almaya muhtaç, bağımlı, sorumluluk almaktan kaçınan (McGregor'un X-Y kuramı) bir yapıya sahip olduğudur (Klasik teorilerin ortay atıldığı 21.yy başlarında eğitim seviyesinin düşük olması bu yaklaşımın doğmasında başlıca etmen olarak düşünülebilir). Artan eğitim seviyesi ve çalışan beklentileri ise böylesi bir yönetimi kabul edilemez bulmakta, daha fazla güç, kontrol, bir anlamda iş üzerinde özerlik talep etmektedir. Güçlendirmenin doğuşunu gerektiren bir sebepte budur (Koçel, 1999, s.322).

Ayrıca, toplumların demokratikleşme eğilimlerinin artmasının organizasyonlar yansımaması düşünülemez. Yine Japon yönetim sistemi kaynaklı olan 'bütünlük' anlayışı gereği organizasyonlar içinde bulundukları toplumların birer parçasıdır. Bu sebeple toplumlarda demokratik haklar geliştikçe bireylerin bunları kullanma ve talep etme alanları da genişleyecek, çalıştıkları organizasyonlara kadar ulaşacaktır.

Aslında güçlendirme artan toplam toplumsal refahın bir uzantısı olarak ta değerlendirilebilir. Toplumların refah seviyeleri arttıkça insanların 'temel ihtiyaçlarını' karşılama oranları da artmaktadır. Temel ihtiyaçlarını karşılayan (veya karşılamak konusunda endişelerin minimuma inmiş)

bireyler ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha yüksek basamaklara tırmanmaktadırlar. Fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını gerçekleştirmede sıkıntısı olmayan refah toplumu bireyinin ulaşmak isteyeceği yer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin diğer iki basamağı olan kendine gösterme (tanınma ve prestij kazanma) ve kendini tamamlama/gerçekleştirme (sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık) noktalarıdır. Güçlendirme, organizasyonun bireye bir anlamda kendini tamamlama imkanını sunmasıdır (Coşkun, 1998).

3.1. Yeni Yönetim Teknikleri ve Güçlendirme

Güçlendirmeyi özellikle 1980'lerden sonra ortaya çıkan ağdaş yaklaşımlardan ayrı düşünmemek gerekir. Kavram aşağıda ayrıntılı olarak tartışılacak bu yaklaşımlarla yakından ilgilidir.

3.1.1. Takım Kurma ve Geliştirme

Japonların kalite çemberlerinde sağladığı endüstriyel başarılar sonrasında Batı yönetim tarzında da takımların öneminin arttığına dair çalışmaların sayısı çoktur. Bir tahmine göre 2000 yılının sonunda Amerika'da çalışanların %40'ı değişik yapılarda da olsa bir takım içerisinde yer alacaklardır (Manz ve Sims, 1993). Japonya'da ise bu oran çok daha yüksektir, zira yine Japon kültürünün bir uzantısı olarak Japon yönetim biçiminde kişiler adeta takım halinde çalışmaya programlanmıştır (Wallace, 1994). Hatta takımların endüstride giderek artan oranda kullanılmasını 'ikinci sanayi devrimi' olarak nitelendiren yazarlar vardır (Fisher, 1993).

Montebello (1994) takımla ilgili şu tanımları yapmaktadır. Takım, 'birbirini tamamlayıcı nitelikte becerilere sahip, ortak bir amaç, performans düzeyi ve yaklaşımı benimsemiş, birbirlerine bağlı az sayıda kişiden oluşan bir yapıdır'.

Takım oluşturmanın sürecinin dört temel aşaması vardır. Bunlar:



1. **Oluşturma (Forming):** Takım üyelerinin bir araya getirildiği ve görevin tanımlandığı aşamadır. Tam bir belirsizliğin hakim olduğu bu dönemde kendini kanıtlama hevesinde olan atılganların gürültüsünün yanında 'acaba ne ile karşılaşacağım?' endişesini taşıyanların sessizliği arasında genelde endişeli bir bekleyiş söz konusudur.
2. **Fırtına (Storming):** Rollerin, görevlerin, buluşma süre, yer ve aralıklarının belirlendiği bu aşama tam bir fırtına havasında geçer. Takım üyeleri arasında yukarıda sözü edilen konularda anlaşmazlıklar çıkar. Kimilerinin sesi oldukça yüksek çıkarken kimileri sessiz kalmayı yeğler ancak bu sessizlik her verilen görevin kabulü anlamına da gelmez.
3. **Norm Oluşturma (Norming):** Bir önceki aşamada kopan fırtınalardan sonra ortalığın sakinleştiği, belirsizliklerin yerini belirliliğe bırakmaya başladığı, uyumsuzluğun yerini uyuma bıraktığı ve takım üyelerinin bir birlerine ısınmaya başladığı bu aşamada artık taşlar yerine oturmaya başlar. Doğrular ve yanlışlar giderek belirginleşir ve takımın hangi esaslar üzerinde çalışacağına dair üyelerin geniş bir bilgi ve kabulü söz konusu olur.
4. **İcraat (Performing):** Normların oluşması ile birlikte artık takımın kuruluş amacı doğrultusunda icraatlar gerçekleştirmesinin önünde engeller kalmaz. Bu aşamadan sonra üyeler, amaca ulaşmak adına gayret gösterirler.

Takımlar biçimleri, görev süreleri ve görevleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. Proje takımlarından, fonksiyonel ve fonksiyonlar arası takımlara uzanan değişik uygulamalara rastlanmaktadır. Bunların hepsi güçlendirme ile belli oranda ilgilidirler. Ancak uygulamada sıkça karşılaşılan 'Kendi kendini yönlendiren takım' (self-directed team) güçlendirme ile birebir örtüşmektedir. Montebello (1994) bu kavramı 'güçlendirilmiş kişilerden oluşan ve bütçeleme, plan yapma, eğitim ve kalite gibi yönetsel faaliyetleri üstlenen yapı/organizasyon' olarak tanımlamaktadır. Özellikle kendi kendine yön veren takımlarda güçlendirme esastır (Hut ve Molleman, 1998).

Elbette bu takımların başarısının ön şartı diğer güçlendirme çalışmalarında olduğu gibi yönetimin etkin desteği ve inancıdır. Yapılan

alışmalar, gclendirilmiş takımların başarılı olması için yönetim bu programları hem sözleriyle hem de eylemleriyle desteklemelidir. st yönetimin yapacağı yukarıdan aşağıya doğru müdahaleler gclendirmeyi olumsuz yönde etkiler. Byleyi durumlarda yönetimle takımlar arasında güvensizlik ortamı oluşur (Hut ve Molleman, 1998) .

Fischer'e (1993) takım gclendirme bir işi yapmak için otoriteye, kaynaklara, bilgiye ve dikkate alınmanın (accountability) bir fonksiyonudur. Aynı zamanda takımların kendi süreç ve prosedürlerini gözetlemek ve düzeltmek anlamına da gelir.

Kendi kendini yönlendiren/gclendirilmiş takımlara olan artan ilginin temelinde kaliteyi ve verimliliği artırma, faaliyet maliyetlerini azaltma, daha fazla esneklik sağlama, daha basit iş sınıflandırmaları yapma, taleplere daha hızlı karşılık verme ve iş tatmin ve bağlılığını artırma isteği vardır. (Nahavandi & Aranda, 1994).

Takım gclendirme bir kerede olup bitmeyen, sürekli olarak arz eden görevlerde daha geniş sorumluluk alanları edinilmesi anlamına gelir. rnek olarak , Wellins, Byham, & Wilson (1991) gclendirmenin dört aşamada artırıldığı bir uygulamadan söz etmektedirler. Buna göre evlerin bakımını-düzenini üslenmiş bir takım, daha sonra kalite kontrol ve işe alma, üçüncü aşamada btceleme ve satınalma, en son olarak ta ücret ve diğer demeler alanlarında sorumluluk almıştır. Bu aşamalar esnasında takımın kendi kendini yönetme konusundaki sorumluluğu yaklaşık %20 den %80'e ulaşmıştır.

3.1.2.Yalın Organizasyon

Toyota'nın 1970'lerden itibaren yönetim bilimcilerin gündemine soktuğu gelişmelerden bir tanesi de yalın organizasyondur. Yalınlıktan kasıt organizasyondaki hiyerarşik katmanların ve fonksiyonlar arasındaki farkların derinliklerinin azaltılmasıdır. Sistemin dayandığı temel prensipler şunlardır:

- Tam zamanında üretim,
- *jidoka* –kalite odaklılık;
- takım kavramı;
- standartlaştırılmış işler; ve
- kaizen- sürekli iyileştirme.

Yalın organizasyonun temel özelliklerinden bir tanesi, imalat maliyetlerini düşürmek amacıyla firelerin sistematik olarak belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasıdır. Bu bakımdan özellikle aşırı üretim, nakliyat, stok, işlem, hata ve bekleme süreleri sistematik olarak incelenirler. Eğer yönetim bakımından yalınlık ‘daha az sayıda eleman’ anlamına gelirse kademeler arasında ortaya çıkan zaman, bilgi, ücret ve diğer kayıpları önlemek amacıyla organizasyonu yassılaştırma eğilimine girer.

Biazzo ve Panizzolo (2000)’ya göre çok riskli olan yalınlaştırma yaklaşımının başarıya ulaşması için özellikle insan kaynaklarına güvenilmesi ve değişimin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Yalın organizasyonda bireylerin birbirlerine karşılıklı bağımlılıkları artar. Bu durumda başarılı olabilmek için karmaşık bir destekleme şartları setinin oluşturulması, her şeyden önce bireylerin güçlendirilmesi gerekir.

Yalın organizasyona geçişten sonra çalışanlarla ilişkiler değişir, çalışanların katılımlarının sağlanabilmesi için daha esnek ve kaliteli bir iş ortamı oluşturulur. Esneklik, katılım ve bağlılığın oluşturulabilmesi için:

- kararların alınma seviyelerinin aşağılara doğru yayılması,
- fonksiyonel yönetimden süreç yönetimine geçmek;
- görevlerin entegrasyonunu artırmak;
- güvenin ve takım çalışmasının organizasyon açısından hayati öneme sahip olduğuna vurgu yapmak; ve
- yatay bir iletişim sisteminin oluşturulması (Womack ve diğ., 1990) gerekmektedir.

Yalın organizasyon ile güçlendirme yaklaşımı arasındaki bağlantı açıktır. Özellikle atıkların azaltılması ve kalite kontrollerinin yapılması aşamasında

güçlendirme öne çıkmaktadır. Yalın organizasyonda bireyler ve takımlar değişik yaklaşımlardan bir tanesinden diğerine geçiş konusunda güçlendirilmektedirler. Bu organizasyonlarda sadece takımlar değil, bireyler de güçlendirildikleri için sürece dair bir problem tespit ettiklerinde üretim hattını durdurmaya karar verebilmektedirler. Mesela, eğer bir istatistiki kontrol çizelgesi sürecin aniden kontrol dışına çıktığını gösterirse, bir çalışan hem üretim hattını durdurmak hem de ortaya çıkan problemi çözmek için takımın dikkatini probleme odaklamak konularında yetki ve sorumluluğa sahiptir. Bu tür bir güçlendirme 'problemi görmezden gelme' yaklaşımının yerine 'problemi belirleyip çözmek' yaklaşımının benimsenmesini sağlamaktadır (Bowen, ve Youngdahl, 1998).

3.1.3.Öğrenen Organizasyon

1990'lara damgasını vuran yönetim yaklaşımlarının başında özellikle Senge (1990) tarafından geliştirilen Öğrenen Organizasyon yaklaşımı gelmektedir. Ülkemizde daha çok popüler dergilere konu olan bu yaklaşım akademik alanda henüz hak ettiği derecede eleştirel ve sorgulayıcı çalışmalara konu olmuş değildir. Türkiye'de konu henüz kavramsal çerçevede tartışılırken dünyada ise daha çok bu yaklaşımın organizasyonlara nasıl uyarlanabileceği sorusuna cevap aranmaktadır (Waldersee, 1997). Zira uygulamada bu tür örneklerle rastlamak henüz mümkün değildir. Bu yüzden son zamanlarda yapılan çalışmalar daha çok organizasyonların *ne* öğrenmeleri gerektiği ile bu öğrenilen şeyleri *nasıl* uygulamaya dökebilecekleri sorularına cevap aramaktadır (Dunphy ve diğ, 1997).

Öğrenen Organizasyon 'olan biten her şeyin farkında, işlerine bağlı, potansiyellerinin tamamını kullanabilmenin yollarını arayan, takım arkadaşlarıyla anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, kendi geleceğini kendisi oluşturmak isteyen organizasyondur' (Senge, 1990). Hemen her organizasyon 'bilgi yaratma, elde etme ve aktarma' fonksiyonlarını yerine getirir. Ancak Öğrenen Organizasyon bununla yetinmeyip kendisini elde edilen bu bilgileri ve görüşleri hazmedebilecek şekilde düzenler. Bilgi yaratmak ve elde etmek önemlidir ancak yeterli

değildir. Elde edilen bu bilgilerin organizasyon tarafından düzenlenmesi, hazmedilebilmesi ve değerlendirilmesi de gerekir. Öğrenme ancak bu şekilde sistemli bir hale gelir. Sistemin bir ayağını da organizasyonun öğrenme fonksiyonunu dış çevresiyle bir bütün olarak icra etmesi oluşturur. Toplam Kalite Yönetiminde müşterilerin 'iç ve dış müşteri' ayrımında olduğu gibi Öğrenen Organizasyon da öğrenmeyi iç ve dış çevresinin sistemli bir fonksiyonu olarak görür. Buna dayalı olarak ta, hem kendi içindeki hem de kendi dışındaki insanların arzu ve beklentilerine cevap vermek üzere kendisini geliştirir, uyumlaştırır ve dönüşüme hazır tutar (Coşkun, 2000).

Aslında değişim ve öğrenme ihtiyacı kişinin, grubun veya organizasyonun beklenti veya umutlarına uygun olmayan verilerin doğurduğu tatminsizlik ve hayal kırıklığı ile başlar. Bu beklenti ve umutları engelleyen faktörler her ne olursa olsun bunlar, değişim ve öğrenme ihtiyacının ateşleyicisidirler. Buna bağlı olarak bir organizasyonun 'öğrenmeyi öğrenmeye' başlaması için:

- (a) elindeki geniş insan potansiyelinin büyük bir kısmının atıl tutulduğuna inanması gerekir. Yani organizasyon, sahip olduğu insan kaynaklarını kullanım tarzından hoşnutsuz olmalı ve bu durumu değiştirmeyi arzulamalı;
- (b) bundan sonra da üyelerini tam olarak geliştirmeli ve organizasyonun yönünü (vizyon, misyon ve amaç ve hedeflerini) bu gelişmiş kapasitenin kullanımına imkan tanıyacak şekilde oluşturmalıdır. Yani, üyelerin potansiyellerindeki artış ile yapı ve yönetimi içindeki değişim birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Yani Senge'in (1990) deyimiyle 'organizasyon kendisini insan doğasının özüne dayalı olarak yapılandırmalıdır'.

Ancak böylesi bir organizasyonda üyeler 'oluşturmak istediklerini gerçekleştirmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirirler'. Bu bağlamda Öğrenen Organizasyon'un merkezinde insanileşmek ve insanın sınırsız olan kapasitesini sürekli olarak geliştirmek yatar. Zira yine Senge'in ifadesiyle belirtirsek: 'organizasyonların öğrenme oranları, onların sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinin belki yegane kaynağını oluşturur'.

Merkezinde insan olan ve bu insanları yegane rekabet üstünlüğü sebebi olarak gören bir organizasyon tabii olarak bu insanlara güvenecek ve onları hak ettikleri şekilde güçlendirecektir. Organizasyon üyelerinin sürekli öğrenmeleri, kendilerini aşmaları ve öğrendiklerini organizasyona aşılayabilmeleri için güçlendirilmiş olmaları ön şarttır. Aslında öğrenen organizasyon tanımı itibariyle güçlendirilmiş organizasyondur.

3.1.4. Toplam Kalite Yönetimi

Temelleri Japonya'da Deming tarafından atılan, daha sonra Juran, Crosby ve Ishikawa gibi kalite üstatları tarafından geliştirilen ve Batı'da özellikle 1980'lerden itibaren yoğun olarak tartışılan yeni yönetim tekniklerinden bir tanesi de Toplam Kalite Yönetimidir (TKY). TKY' nin geleneksel kalite kontrol yaklaşımından ayıran başlıca özellik, kalite kavramının ve bilincinin organizasyonun bütününe, bütün süreçlere yayılması sonucunda kalite probleminin ortaya çıkmadan önlenmesini sağlamaktır. Bu yaklaşımın bir diğer boyutu ise 'müşteri' tanımına getirdiği yeniliktir. Müşteri odaklılığı esas alan TKY müşterileri 'iç' ve 'dış' müşteriler olarak iki gruba ayırmaktadır. İç müşteriden kasıt, organizasyon içindeki süreçlerdir. 'Bir sonraki süreç müşterimizdir' anlayışıyla özetlenen bu yaklaşım sayesinde organizasyon içerisindeki her birey, takım, birim ve süreç kendisinden bir sonraki aşamayı 'müşteri' olarak tanımlamakta ve onlara sunduğu hizmetin/faaliyetin adeta nihai müşteriye sunuluyormuşçasına kusursuz olmasına özen göstermektedir. Dış müşteriden kasıt ise nihai kullanıcı olmaktadır. İç ve dış müşterilerde sunulan mal ve hizmette kalite odaklı oluş sonucunda toplam kaliteye ulaşılmaktadır.

TKY' nin prensipleri her ne kadar Japonya'da 1950'ler ve 1960'larda atılmış olsa da Batı'da TKY' ne ilginin doruğa ulaştığı yıllar 1980'ler oldu. Bu dönem aynı zamanda güçlendirme kavramının da en çok tartışılmaya başlandığı dönemdir (Wilkinson ve diğ., 1992). TKY'nin uygulandığı bir organizasyonda 'sürekli iyileştirmeyi hedefleyen, katılımcı, süreci benimseyen, aşağıdan-yukarıya doğru problemlerin belirlenmesine ve çözüm önerilerinin getirilmesine katkıda bulunan bir yapı söz konusudur. Böylesi bir yapının etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için çalışanların güçlendirilmiş

olmaları gerekir. Bunun sonucu olarak, TKY daha önce organizasyonun daha üst kademe üyelerinin elinde olan fonksiyonların alt kademelere delege edilmesi ile çalışanların güçlendirilmesine katkıda bulunur. Bu sayede katılımcılığın kurumsallaşması ve kalıcı olması söz konusu olur (Hill, 1991, s.541). Ancak böylesi güçlendirilmiş bir organizasyonda özellikle kaliteyi iyileştirmeye ve kontrole dair yönetici rollerinin çalışanlar tarafından üstlenilmesi mümkün olur.

Güçlendirilmiş çalışanlar sayesinde üst yönetim, iş süreçlerine dair bilgilerini daha yüksek seviyelerde kaliteye ulaşmak, kalite çabalarını sürekli kılmak, hızlandırmak ve iyileştirmek için görevler oluşturup bunları yönetmek için kullanabilir. Ancak, işi yapanların faaliyet alanı yaptıkları işi iyileştirecek konuların tespitiyle sınırlı olursa TKY amacına ulaşmayabilir. Sadece güçlendirilmiş çalışanlar ve takımlar sayesinde iyileştirmeye ilişkin problemleri tespit eden çalışanlar aynı zamanda bunlara ilişkin çözümleri de uygulamaya sokabilirler. Yani, hem yetkinin hem de sorumluluğun organizasyona yayılması (güçlendirme) sayesinde TKY amacına ulaşabilir. Böylesi bir yapıda orta kademe yöneticiler uygulamayı kolaylaştırıcı bir rol üstlenirler. Katılımı ve takım çalışmasını teşvik ederler, sorumluluğun ve yetkinin yayılımını sağlarlar. Çalışanlara 'dikkate alındıkları' hissini verirler. Bu sayede kendileriyle gurur duyan kişilerden oluşan, iş tatmininin yüksek olduğu ve işlerin daha iyi yapıldığı bir organizasyon ortaya çıkar (Hill ve Wilkinson, 1995, s. 14-16).

3.2.Sonuç

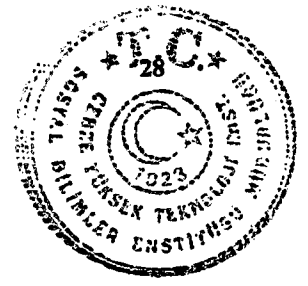
Görüldüğü gibi güçlendirme yeni yönetim yaklaşımlarının hemen hepsiyle çok yakından ilişkilidir. Bu yaklaşımlardan hangisi benimsenirse benimsensin güçlendirme organizasyon için hayati öneme sahip olacaktır. Aslında bunun mantıklı bir izahını yapmak mümkündür. İnsana güvenmeme, onun yönetilmeye mahkum pasif bir üretim unsuru olduğunu düşünen geleneksel yönetim yaklaşımlarından insanı organizasyonun yegane rekabet üstünlüğü aracı olarak gören, onun stratejik öneme sahip bir üretim unsuru olduğuna inanan modern yaklaşımlara geçildikçe güçlendirme kavramına verilen önem de artacaktır. Bu yeni yaklaşımların hepsinde





Çalışanların, yönetimin kendilerine inandığı ve güvendiği duygusuna sahip olabilmeleri için güçlendirilmeleri şarttır. Aslında giderek artan bilgi ve becerisinin yanında, temel ihtiyaçlarını ve fiziki ve ekonomik güvenlik ihtiyaını gidermiş çalışanların ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha st basamaklarına ulaşmak, ait olmak, takdir edilmek ve gerçekleştirmek duygusunu tatmak için güçlendirilmiş olmaları gerekmektedir. Başarılı bir güçlendirme programından en fazla faydalanacak olanlar çalışanlar değil ama organizasyonun kendisi olacaktır.





4.ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

4.1.Araştırmanın Evreni ve Örnek Kütlesi

Araştırma, otelcilik sektörünün en fazla geliştiği ve modern yönetim tekniklerinin daha yaygın olarak uygulandığını varsaydığımız yörelerden bir tanesi olan Antalya'daki dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Antalya'nın araştırma bölgesi olarak seçilmesini makul kılacak gerekçeler mevcuttur. Bunlardan birincisi Antalya'da çok sayıda dört ve beş yıldızlı otel bulunmasıdır. İkincisi turistik bir belde olması sebebiyle hem yöneticilerin hem de otel çalışanlarının sürekli olarak farklı kültürlerle yüz yüze gelmeleri gerçeğidir. Tabii olarak farklı kültürlerden müşterilerin farklı ve beklenmedik talepleri olacaktır. Otelcilik sektörü gibi yüz yüze etkileşimin çok önemli olduğu bir sektörde böylesine beklenmedik taleplerin anında karşılanabilmesi, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanması açısından hayati öneme sahiptir. Otellerin bunu gerçekleştirebilmelerini ön şartı ise çalışanları güçlendirilmiş olmasıdır.

Antalya'yı araştırma alanı seçmemizi makul kılan bir başka gerekçe ise burada hem lise seviyesinde hem de meslek yüksek okulu seviyesinde turizme yönelik eğitim kurumlarının varlığıdır. Bu kurumlardan yetişmiş ve belli bir eğitim seviyesine ulaşmış çalışanların güçlendirilme talepleri tabii olarak daha fazla olacağı varsayılabilir. Ayrıca, çalışmamıza temel teşkil eden anket uygulamasında etkin bir sonuç almak için gerekli olan 'bireysel bağlantılar' Antalya'yı araştırma alanı olarak seçişimizde bir başka etken olmuştur.

Antalya Turizm/Danışma bürosundan (bilgiler Internet'teki değişik turizm sitelerinden de doğrulanmıştır) elde ettiğimiz veriler ışığında araştırmamızın evrenini teşkil edecek 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı tabloda verilmiştir.

Tablo1: Araştırmanın Evreni

Yer	4 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Otel
Antalya Merkez	4	6
Kalkan ve Patera	1	-
Kemer	15	21
Serik Belek	2	10
Manavgat-Side	17	15
Toplam	39	52

Yukarıdaki tabloya Alanya dahil edilmemiştir. Zira Alanya her ne kadar Antalya'ya bağlı olsa da turizm faaliyetleri bakımından olsun, Antalya'ya olan coğrafi uzaklığı sebebiyle olsun farklı bir yapı sergilemektedir. Bu sebeple ayrı bir çalışmaya konu olacak niteliktedir. Ayrıca zaman ve mali kısıtlar da böyle bir sınırlamayı zorunlu hale getirmiştir.

Araştırmamızda kullanılan örnekleme metodu Küme örnek seçme metodudur. Bu metotta esas, bireyler yerine genellikle fiziksel mekanların evreni oluşturması ve evrenin bu fiziksel mekanlardan seçiliyor olmasıdır (Saunders, ve diğ. 1998). Bu yaklaşım ışığında toplam 91 otelin insan kaynakları/personel/idari müdürleriyle yaptığımız telefon görüşmeleri ile randevu talep ettik. Bunun sonucunda 28 yönetici ile yüz yüze görüşme imkanımız oldu. Bu yöneticilere çalışmamızın niteliği ve amacı hakkında ayrıntılı bilgiler sunduk. Bu görüşmeler sonucunda 12 otel yetkilisi çalışmamız için yardımcı olabileceklerini belirttiler. Diğer görüşülen yöneticiler ise zaman ve diğer gerekçeleri öne sürerek çalışmamıza katkıda bulunamayacaklarını ifade ettiler. Evreni oluşturan toplam 91 otel dikkate alındığında örnek kütlenin ($12/91= 0.131$) %13 bir temsil gücüne sahip olduğu görülmektedir. Bu da, benzeri nitelikteki çalışmalar dikkate alındığında yeterli bir kütle anlamına gelmektedir (Saunders, ve diğ. 1998).

4.2. Veri Toplama Süreci



Bu çalışmanın dayalı olduğu veriler, iki ayrı ziyaret sonucunda Antalya'da kaldığımız toplam 32 günlük süre sonrasında toplanmıştır. Ziyaretlerimizi kış aylarında gerçekleştirmeyi iki sebepten uygun bulduk. Birincisi kış aylarının otelciler açısından ölü sezon olması sebebiyle çalışanların anketi doldurabilecek zamana sahip olma ihtimalinin daha yüksek olmasıydı. İkincisi anketi geçici personel yerine sürekli nitelikteki personele uygulama arzumuzdu. Zira güçlendirme uzun dönemli bir yönetim gayreti sonucunda ortaya çıkabilecek bir olgudur. Geçici statüdeki çalışanların böylesi bir talepte bulunma ihtimalleri zayıftır. Eğer uygulama geçici/mevsimlik çalışanları da kapsıyor olsaydı sonuçlar sağlıklı olmayacaktı.

Literatür taraması sonucunda elde edilen iki ayrı güçlendirmeyi ölçmeye yönelik anket formunu, iki ayrı kişi tarafından Türkçe'ye çevrildi. Böylece çevirinin sağlıklı olması amaçlandı. Bu aşamadan sonra bazı sorular Türk çalışanların anlayabileceği şekilde 'uyarlandı'. Daha sonra elde edilen oteller katalogundan ilgili kişilerin adresleri ve telefon numaraları temin edildi. Daha önceden sahip olunan referanslara da baş vurarak otel yöneticileri ile telefon görüşmesi yapıldı ve kendilerinden yüz yüze görüşme talebinde bulunuldu. Yüz yüze görüşmeyi kabul eden yöneticilere çalışmanın amacı, araştırmak istenilen konu ve konunun otel yöneticileri açısından önemi ayrıntılı olarak anlatıldı. Edinilen izlenime göre çoğu insan kaynakları yöneticisi çalışanın güçlendirilmesi kavramına oldukça yabancıydılar. Konuyu anlayan ve yönetim alanındaki gelişmeleri takip eden, üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olan yöneticiler yardımcı olmak konusunda daha istekli gözüktüler.

Yöneticileri ikna etmek veri toplama sürecinin birinci engeliydi. İkinci engel ise çalışanları anket formlarını doldurmaya ikna etmektir. Bu noktada da eğitim ile anket formunu doldurma isteği arasında hissedilebilir bir ilişki söz konusuydu. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanların ankete olan ilgileri ve anketi doldurma istekleri de artmaktaydı. Bazı otellerde yöneticiler anketin uygulanmasını kabul etmelerine rağmen çalışanların isteksizlikleri ve anketi



dolduracak zamanlarının olmadığını belirtmeleri sonucunda anketi doldurma oranı oldukça düşük çıkmıştır. Çalışanların anketi doldurmama sebeplerinden bir tanesi de bunun yöneticiler tarafından uygulanan bir çeşit 'performans değerlendirme' şeklinde algılanmasıydı. Aslında bu bile adı geçen çalışanların 'bağımsız hareket edebilme' 'bağımsız karar alabilme' konusunda ne kadar eksik olduklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmanın gerçekleşmesinin iki ön şartı vardır. Birincisi yöneticilerin çalışanlara güvenmesi. İkincisi ise, çalışanların yöneticilere güvenmesiydi. Çalışmayı baştan reddeden otellerde böyle bir güvenin olmadığını varsaymak fazla yanıltıcı olmasa gerekir.

Araştırmayı uyguladığımız 12 otelde ortalama çalışan sayısı 112'dir. En fazla çalışan istihdam eden otelde 350, en az istihdam edende ise 60 kişi çalışmaktaydı. Ancak otelcilik sektörünün niteliği itibariyle mevsimler itibariyle çalışan sayısında ciddi artışlar ve azalmalar görülmektedir. Bu da yıllık ortalama çalışan sayısının, sabit çalışanlar dışında daha yüksek gözükmeye sebep olmaktadır. Anketimize toplam 113 kişi cevap vermiştir.

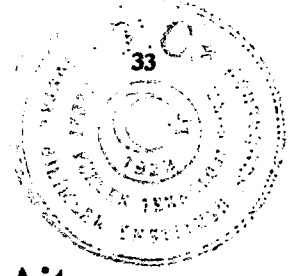
4.3. Anket Formu

Araştırmaya temel teşkil eden verilerin toplanması için iki farklı uygulamadan uyarlanan anket formu başlıca üç kısımdan oluşmaktadır (bkz. Ek 1). Bunlardan birincisi Cacioppe (1998) tarafından Avustralya'da ki Burswood Resort Hotel adlı beş yıldızlı bir otelin güçlendirme programından uyarlanmıştır. Programda çalışanlara toplam 25 soru yönetilmekte ve bu sorular sonucunda güçlendirmenin toplam dört boyutu; yani seçim yapmak, etki yapmak, yetkenlik (competency), ve anlamlılık incelenmektedir. Bu konuyla ilgili ayrıntılı açıklamalara aşağıda yapılacaktır.

İkinci kısımda ise King (1996) tarafından geliştirilen 'işyerini güçlendirme' yaklaşımının ölçülmesine yönelik sorular yer almaktadır. Bu bağlamda toplam 22 soru ile işyerinin sadakat, değer özdeşleşmesi ve etkin bağlılık (commitment) açısından hangi aşamada olduğu ölçülmektedir.

Anketin üçüncü kısmında ise oteller ve çalışanlarla ilgili daha çok demografik nitelikteki bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde toplam 11 soru yer almaktadır.





5.UYGULAMA

5.1. Uygulamanın Yapıldığı Oteller ve Çalışanlara Ait Bilgiler

Yukarıda da belirtildiği gibi uygulamanın temelini oluşturan anket formu daha önce yapılmış iki değişik güçlendirme uygulamasına dayalı olarak oluşturulmuştu. Bunlardan birincisi Cacioppe (1998) tarafından beş yıldızlı bir otelin güçlendirme programı baz alınarak oluşturulmuştu. İkinci anket formu ise King (1996) tarafından iş yerinin güçlendirilmesine dayalı olarak geliştirilen bir modelden uyarlanmıştı. Bu iki kısım aslında bir birlerini tamamlayacak niteliktedir. Yani güçlendirme hem ‘çalışanın güçlendirilmesi’ hem de ‘işyerinin güçlendirilmesi’ boyutları ile ele alınmaktadır. Bu uygulamalara geçmeden önce ankete katılan işyerleri ve çalışanlarla ilgili temel bilgileri özetlemek gerekir.

Tablo 2: Görüşülen Kişilere Ait Bilgiler

Toplam görüşülen kişi sayısı											113					
Görüşülen kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımı											Bay		%	Bayan		%
											75		67	37		33
Görüşülenlerin eğitim durumları			İlköğretim		Lise		Ön-lisans		Lisans		Y. Lisans					
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
			24	30,2	49	43,4	14	12,4	12	10,6	4	3,5				
Görüşülenlerin yaş gruplarına göre dağılımı			18-20		21-24		25-29		30-34		35-39		40- +			
			n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%		
			14	12,4	29	12,4	26	23	25	22,1	12	10,6	7	6,2		
Görüşülen kişilerin toplam iş değişiklikleri					0-3		4-6		7- +							
					n	%	n	%	N	%						
					83	73,3	20	17,7	10	9						
Görüşülen kişilerin çalıştıkları değişik otel sayısı					0-3		4-6		7- +							
					n	%	n	%	N	%						
					79	76,8	10	8,8	6	5,4						
Görüşülen kişinin şu an bulunduğu otelde çalıştığı süre (ay)			1-12		13-24		25-36		37-48		49-60		61- +			
			n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%		
			24	21,2	22	19,2	16	14,1	11	10,2	17	15,1	23	20,2		
Görüşülen kişilerin hizmet alanlarına göre dağılımları			Ön büro		Mhsb/prsnl		Güvenlik		Hzmt/tmzlk		Bar/rstrn					
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
			19	16,8	18	15,9	9	7,9	32	28,3	28	24,7				

Ayrıca, görüşülen deneklerden 84'ü beş yıldızlı, 29'u ise dört yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Görüşme yaptığımız otellerin 7 tanesi beş, 5 tanesi ise dört yıldızlıdır.

5.2.Çalışanın Güçlendirilmesi

Cacciope (1998) tarafından geliştirilen bu modele göre her organizasyon kendine uygun bir güçlendirme programı geliştirebilir ve uygulayabilir. Cacioppe adı geçen çalışma için güçlendirmeyi şöyle tanımlamaktadır:

Güçlendirme, mükemmel bir müşteri hizmeti gerçekleştirmek, çalışan memnuniyetini sağlamak ve organizasyonel başarıyı yakalamak için hat çalışanları ve yöneticiler dahil olmak üzere bütün personele karar verme ve eylemde bulunma yeteneği kazandırmaktır (Caciope, 1996:s.7).



Yazara göre güçlendirme sürekliliği gerektiren bir yönetim tarzıdır. Her organizasyonun güçlendirmeye farklı bir yaklaşım geliştirmesi gerekir. Güçlendirme zaman alıcı bir program olduğundan programın her aşamasında kişiler hangi noktada bulunduklarına dair bilgilendirilmelidirler. Adı geçen programın uygulayıcıları adım adım bir güçlendirme yaklaşımının daha geçerli olacağını düşünmüşlerdir. Böylece çalışanlar kendilerinden talep edilen sorumluluk ve kendilerine devredilen otoriteyi hazmetmek için gerekli zamana sahip olurlar.

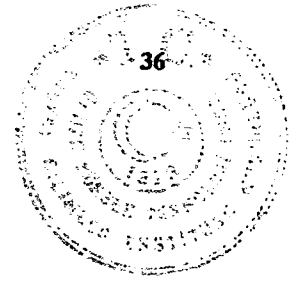
Ayrıca, güçlendirmeyi 'ya hep ya hiç' olarak ta değerlendirmek doğru değildir. Bunun yerine üçlü bir seçenekler manzumesinden bahsetmek daha doğrudur. Bunlar:

- teklif seviyesinde katkı
- işe seviyesinde katkı
- yüksek katkı.

Bu uygulamaya göre yüksek katkılı güçlendirmenin en fazla gerektiği sektörlerden bir tanesi otelciliktir. Beş yıldızlı bir Avusturalya otelinde 1994 yılında uygulamaya konan bu güçlendirme programının önemli özelliklerinden bir tanesi de uygulamanın sonuçlarını ölçmek için geliştirdikleri ankettir. Bizim de bu çalışma için kullandığımız anket hem çalışan hem de işletme bazında güçlendirme seviyesini ve çalışanların güçlendirilme algılarını ölçmek için oluşturulmuştur.

Anket toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular çalışanların güçlendirmenin farklı boyutlarını nasıl algıladıklarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu boyutlar:

- Kararlarda esneklik
- Çalışanların eylemlerinin etkileri
- Çalışanların görevlerini yerine getirmede yeterlilikleri
- Kararların anlamlı oluşu
- Yönetim desteği, ve
- İletişim



olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışmada 5 li ölçek kullanılmış (bkz. Ek 1) ve verilen ifadelere çalışanların katılma derecelerini belirlemek için 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlama getirilmiştir. Buna göre düşük sayılar düşük derecede güçlendirilme, yüksek sayılar ise yüksek derecede güçlendirilme anlamına gelmektedir.



Tablo3: İfadelere Verilen Değerlerin Ortalaması

İfadeler	N	Ort	Std. Sp.
1-İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim.	109	3,11	1,34
2- İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	113	3,52	1,30
3- Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var	112	3,07	1,29
4- Müşterilerin ve ya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.	113	3,04	1,27
5-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak biliyorum	113	3,15	1,23
6-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.	110	4,13	1,01
7-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır.	109	3,50	1,23
8- İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.	112	3,27	1,27
9- Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.	108	3,26	1,27
10- Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir	112	3,64	1,18
11-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim.	109	3,77	1,11
12-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız	110	3,88	1,22
13- Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.	109	2,96	1,21
14-İşyerimizde çalışanlar 'müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz?' konusunda düşünmeye teşvik edilirler.	112	3,31	1,28
15- İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez.	110	3,07	1,24
16-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.	113	4,04	1,12
17-İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.	112	3,61	1,18
18-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.	113	2,99	1,45
19- Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşüm de alınır.	113	2,35	1,25
20- İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.	110	3,17	1,19
21-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.	111	3,50	1,22
22- İşle ilgili problemleri kendim çözmem için teşvik edilirim.	113	3,43	1,32
23- Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/takdir edilirim.	112	2,91	1,42
24- Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.	111	3,36	1,35
25- İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik edilirim.	113	3,02	1,40
Genel Ortalama (Ortalamaların Ortalaması)		3,32	1,25



Belli demografik özelliklerin çalışanların güçlendirilme talepleri üzerinde etkili olduklarına dair çalışmalar vardır (bkz. Spreitzer, 1996). Çalışmamızda üç temel demografik hipotezi test etmeyi amaçladık. Bunlara ek olarak otellerin yıldız sayısına göre çalışanların güçlendirilme algıları arasında fark olup olmadığını test etmek için dördüncü hipotezi de çalışmaya eklemeyi uygun gördük. Hipotezler:

- H₁: Çalışanların cinsiyetlerine göre güçlendirilme algıları arasında fark vardır;
- H₂: Çalışanların eğitim seviyelerine göre güçlendirilme algıları arasında fark vardır;
- H₃: Otelde çalışma süresine göre çalışanların güçlendirilme algıları arasında fark vardır
- H₄: Çalışılan otelin yıldız sayısına göre çalışanların güçlendirilme algıları arasında fark vardır.

Birinci ve üçüncü hipotezler için ikişer grup (bay-bayan; dört yıldız-beş yıldız) söz konusu olduğu için grupların algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmek için *t*-test; ikinci hipotez için ikiden fazla grup arasında karşılaştırma yapılacağı için ise Tek Yön (One-Way) ANOVA tekniği kullanılacaktır.

5.2.1. Cinsiyete Göre Çalışanların Güçlendirme Algıları Arasındaki Fark

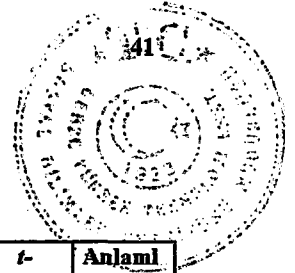
Hemen her toplumda bayanların iş hayatında erkeklere nazaran bir dizi dezavantaja sahip oldukları ve bütün yasal düzenlemelere rağmen erkeklerle eşit şartlarda yarışamadıklarına dair bir çok araştırma vardır. Bu araştırmaların üzerinde önemle durdukları bir konu işletmelerde bayan çalışanların erkeklere nazaran daha düşük seviyelerde makamlara sahip olmaları sebebiyle güçlendirmeye karşı erkeklerden daha farklı bir tepkime gösterecekleri yönündedir (Koberg, ve diğ., 1999). Tablo 4'te cinsiyet itibarıyla güçlendirme algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 4: Cinsiyete Göre Güçlendirme Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken (ifadeler)	Bayan (n= 38)		Bay (n= 75)	
	Ort.	Sts.	Ort.	Sts.
1-İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim.	3,73	1,19	2,92	1,39
2- İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	3,88	1,11	3,58	1,31
3- Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var	3,62	1,17	2,88	1,30
4- Müşterilerin ve ya iş arkadaşlarımın ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.	3,42	1,14	2,83	1,33
5-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımm problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak biliyorum	3,58	1,10	3,07	1,30
6-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.	4,23	,99	4,13	1,00
7-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır.	3,85	1,01	3,43	1,28
8- İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.	3,54	1,30	3,27	1,27
9- Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.	3,58	,95	3,15	1,41
10- Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir	3,65	1,20	3,65	1,20
11-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim.	3,65	1,16	3,92	1,09
12-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız	4,00	1,26	4,03	1,13
13- Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.	3,27	1,28	2,80	1,16
14-İşyerimizde çalışanlar ‘müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz?’ konusunda düşünmeye teşvik edilirler.	3,73	1,22	3,23	1,25
15- İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez.	3,23	1,37	3,18	1,21
16-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.	3,92	1,16	4,12	1,18
17-İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.	3,38	1,24	3,78	1,18
18-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.	3,27	1,43	2,88	1,52
19- Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşüm de alınır.	2,58	1,45	2,22	1,21
20- İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.	3,69	,93	3,05	1,25
21-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.	3,54	1,27	3,50	1,23
22- İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik ediliyim.	3,96	1,15	3,28	1,39
23- Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/takdir ediliyim.	3,12	1,42	2,95	1,47
24- Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.	3,96	1,08	3,37	1,39
25- İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik ediliyim.	3,19	1,47	2,92	1,37
ORTALAMALARIN ORTALAMASI	3,58	1,19	3,28	1,27

Tablo 4’de göre genel olarak bayanların kendilerini erkeklerden daha fazla güçlendirilmiş olarak gördükleri sonucuna ulaşmak mümkündür. Ancak bayanlarla erkekler arasında görülen bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için grup karşılaştırması yapmak gerekmektedir. Bu iki grup arasındaki farkın tespiti için t-test uygulanmıştır. Tablo 5’te bu test sonucunda elde edilen değerler verilmiştir.

Tablo 5: Cinsiyet İtibariyle Güçlendirilme Algıları Farkları



Değişken (ifadeler)	t- değeri	Anlamlı ihk
1-İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim.	1,716	,089
2- İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	1,051	,296
3- Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var	2,325	,022*
4- Müşterilerin ve ya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.	1,586	,116
5-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak biliyorum	1,373	,173
6-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.	,276	,783
7-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır.	1,639	,104
8- İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.	,052	,958
9- Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.	,627	,532
10- Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir	,225	,823
11-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim.	-,902	,369
12-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız	1,746	,085
13- Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.	1,087	,281
14-İşyerimizde çalışanlar 'müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz?' konusunda düşünmeye teşvik edilirler.	2,355	,021*
15- İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez.	1,646	,104
16-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.	1,438	,154
17-İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.	,274	,785
18-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.	1,736	,087
19- Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşüm de alınır.	,051	,959
20- İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.	,672	,504
21-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.	,236	,814
22- İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik edilirim.	-,903	,370
23- Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/takdir edilirim.	,329	,743
24- Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.	,686	,494
25- İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik edilirim.	,574	,567

* % 5 veya daha iyi derecede anlamlılık düzeyi.

Tablo 5'te görüleceği üzere genel olarak cinsiyet grupları arasında görülen farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, sadece üçüncü ve on dördüncü değişkenlerde anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Bu durumda cinsiyet dağılımına göre çalışanların güçlendirme algıları arasında fark olduğuna dair istatistiksel hipotez reddedilmiştir.



5.2.2. Çalışanların Eğitim Düzeyleri ve Güçlendirme Algıları

Literatürde eğitim seviyesi arttıkça çalışanların güçlendirilme taleplerinin de artacağına ilişkin görüşler vardır (Koberg, ve diğ., 1999). Ankette yaptığımız eğitim sınıflandırmasında altı grup (diplomasız veya ilkokul, ortaokul, lise, önlisans, lisans, yüksek lisans) kullanılmasına rağmen özellikle ön-lisans, ve yüksek lisans (doktora dahil) kategorilerinde çok az denek olması sebebiyle bu grupları birleştirmek zorunda kaldık. Bunun sonucunda şu eğitim grupları arasında bir karşılaştırma yapıldı: İlköğretim, lise ve üniversite. Bu üç grubun belirlenen ifadelerle verdikleri değerlerin ortalaması ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 6'dan her ne kadar belirgin bir şablon ortaya çıkmıyorsa da görülen o ki, üniversite mezunları kendilerini diğer gruplara nazaran daha güçlendirilmiş hissetmektedirler. Bu durumu, üniversite mezunlarının ilköğretim ve lise mezunlarına nazaran daha fazla yetki ve sorumluluğa haiz pozisyonlarda istihdam edilmelerine bağlamak mümkündür. Tablo 6'dan çıkarılabilecek bir başka sonuç ise, eğitim grupları içerisinde liselilerin kendilerini en düşük derecede güçlendirilmiş olarak algılamalarıdır. Bunun izahını ise lise mezunu çalışanların "beklentilerine uygun işlerde istihdam edilmedikleri" ifadesinde aramak makul bir yaklaşım olacaktır. İlköğretim mezunu çalışanların ise, eğitim seviyelerini dikkate alarak güçlendirilme taleplerini sınırlı tuttukları söylenebilir.

Tablo 6: Eğitim Seviyelerine Göre Çalışanların Güçlendirme Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken (ifadeler)	İlköğretim (n= 34)		Lise (n= 49)		Üniversite (n= 30)	
	Ort	SSP.	Ort	SSP.	Ort	SSP.
1-İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim.	3,27	1,15	2,93	1,44	3,53	1,50
2- İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	3,85	1,32	3,49	1,21	3,84	1,26
3- Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var	3,08	1,32	2,95	1,32	3,47	1,22
4- Müşterilerin ve ya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.	2,85	1,38	2,85	1,20	3,58	1,30
5-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak biliyorum	3,08	1,47	3,20	1,23	3,47	1,02
6-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.	4,27	1,00	4,02	1,04	4,32	,89
7-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır.	3,69	1,29	3,49	1,29	3,53	,96
8- İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.	3,42	1,33	3,24	1,26	3,47	1,31
9- Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.	3,54	1,45	2,95	1,24	3,63	1,07
10- Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir	3,65	1,32	3,46	1,25	4,05	,78
11-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim.	3,96	1,15	3,76	1,16	3,84	1,01
12-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız	4,46	,81	3,66	1,24	4,21	1,23
13- Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.	3,00	1,17	2,71	1,12	3,37	1,38
14-İşyerimizde çalışanlar ‘müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz?’ konusunda düşünmeye teşvik edilirler.	3,42	,99	3,32	1,27	3,47	1,58
15- İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez.	3,08	1,23	3,00	1,24	3,79	1,18
16-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.	4,35	,89	3,83	1,38	4,16	,96
17-İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.	4,04	1,08	3,39	1,24	3,74	1,19
18-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.	3,15	1,54	2,78	1,42	3,26	1,59
19- Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşüm de alınır.	2,35	1,23	2,05	1,14	2,89	1,52
20- İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.	3,23	1,24	3,12	1,27	3,53	,96
21-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.	3,42	1,30	3,39	1,22	3,89	1,15
22- İşle ilgili problemleri kendim çözmem için teşvik ediliyim.	3,42	1,55	3,39	1,26	3,79	1,27
23- Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/ takdir ediliyim.	3,27	1,40	2,83	1,46	3,00	1,49
24- Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.	3,42	1,39	3,63	1,20	3,53	1,54
25- İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik ediliyim.	3,15	1,49	2,73	1,28	3,37	1,46
ORTALAMALARIN ORTALAMASI	3,45	1,27	3,20	1,25	3,62	1,25

Tablo 7: Eğitim Düzeyi ve Güçlendirilme Algıları

İfadeler	F	Anlamhlık
1-İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim.	1,058	,351
2- İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	,303	,740
3- Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var	,950	,390
4- Müşterilerin ve ya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.	1,962	,146
5-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak biliyorum	,245	,783
6-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.	,089	,915
7-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır.	,168	,845
8- İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.	,313	,732
9- Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.	1,370	,259
10- Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir	,797	,453
11-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim.	,199	,820
12-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız	1,969	,145
13- Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.	2,993	,054*
14-İşyerimizde çalışanlar 'müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz?' konusunda düşünmeye teşvik edilirler.	1,449	,239
15- İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez.	1,775	,175
16-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.	,718	,490
17-İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.	1,810	,169
18-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.	,733	,483
19- Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşüm de alınır.	2,027	,137
20- İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.	,084	,919
21-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.	3,316	,040*
22- İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik ediliyim.	,241	,786
23- Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/takdir ediliyim.	,393	,676
24- Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.	1,185	,310
25- İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik ediliyim.	,957	,387

* yüzde beş veya daha iyi derecede anlamlılık düzeyi.

Eğitim grupları arasındaki güçlendirme algılaması arasında ortalamalar itibariyle ortaya çıkan farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarını ölçmek için One-Way ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 7'den de görüleceği gibi eğitim grupları arasında genel olarak güçlendirilme algıları itibariyle anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Sadece 13 ve 21 numaralı değişkenlerde yüzde beş veya daha iyi bir derecede fark olduğu belirlenmiştir. Bu durumda eğitim grupları arasında güçlendirme algıları itibariyle fark olduğuna dair istatistiksel hipotez reddedilmiştir.

5.2.3. Otelde Çalışma Süresi ile Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki

Literatürde güçlendirme seviyesini belirleyen bir başka değişken olarak çalışma süresi gösterilmektedir (Koberg, ve diğ., 1999). Genellikle çalışma süresi uzadıkça çalışanların işyerime olan bağlılığının ve işlerine olan hakimiyetlerinin artacağı, dolayısıyla güçlendirilme taleplerinin de değişeceği ön görülmektedir. Bu yaklaşıma dayalı olarak çalışma süreleri itibariyle çalışanların güçlendirilme algıları arasında bir fark olup olmadığını test etmek üzere çalışma süreleri grupları oluşturuldu. Ankette çalışma sürelerini çalışılan süreler ay bazında hesaplanarak toplam üç gruba ayırdık. Grupların oluşturulmasında iki yıllık aralıklar esas alınmış ve 1-24 ay; 25-48; 49 ve daha yukarısı olmak üzere toplam üç grup oluşturulmuştur.

Tablo 8: Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Güçlendirme Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler



Değişken (İfadeler)	1-24 ay (n= 45)		25-48 ay (n= 24)		49- + ay (n= 35)	
	Ort	SSP.	Ort	SSP.	Ort	SSP.
1-İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim.	3,03	1,46	3,35	1,37	3,21	1,25
2- İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	3,66	1,24	3,65	1,27	3,71	1,23
3- Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var	3,03	1,34	3,13	1,39	3,17	1,27
4- Müşterilerin ve ya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.	2,94	1,19	3,17	1,44	2,88	1,30
5-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak biliyorum	3,11	1,08	3,13	1,42	3,46	1,25
6-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.	4,29	,75	4,04	1,22	4,04	1,12
7-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır.	3,74	1,12	3,04	1,30	3,75	1,07
8- İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.	3,43	1,27	3,22	1,28	3,29	1,33
9- Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.	3,14	1,29	3,39	1,27	3,58	1,25
10- Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir	3,69	,99	3,83	1,27	3,50	1,41
11-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim.	3,86	,97	3,83	1,15	3,83	1,20
12-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız	4,06	1,06	4,17	1,11	3,88	1,36
13- Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.	2,83	1,07	3,22	1,17	2,67	1,40
14-İşyerimizde çalışanlar ‘müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz?’ konusunda düşünmeye teşvik edilirler.	3,34	1,11	3,52	1,24	3,33	1,49
15- İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez.	3,31	1,16	3,39	1,34	2,83	1,34
16-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.	4,00	1,19	4,13	1,14	3,96	1,27
17-İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.	3,60	1,22	3,61	1,23	3,63	1,21
18-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.	2,97	1,40	2,91	1,53	3,25	1,57
19- Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşüm de alınır.	2,31	1,25	2,30	1,36	2,42	1,38
20- İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.	3,03	1,15	3,17	1,19	3,71	1,12
21-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.	3,51	1,20	3,70	1,26	3,50	1,29
22- İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik ediliyim.	3,37	1,31	3,61	1,37	3,58	1,35
23- Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/ takdir ediliyim.	2,89	1,37	3,00	1,65	3,04	1,43
24- Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.	3,43	1,38	3,61	1,34	3,63	1,21
25- İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik ediliyim.	2,74	1,24	3,30	1,52	3,08	1,44
ORTALAMALARIN ORTALAMASI	3,33	1,20	3,41	1,31	3,39	1,30



Tablo 9: Çalışma Süreleri İtibariyle Güçlendirilme Algıları

İfadeler		Anlamlılık
1-İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim.	1,153	,311
2- İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	1,154	,304
3- Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var	,811	,771
4- Müşterilerin ve ya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.	1,438	,098
5-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak biliyorum	1,235	,226
6-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.	1,130	,334
7-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır.	,990	,514
8- İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.	1,458	,091
9- Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.	1,029	,461
10- Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir	1,421	,107
11-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim.	,970	,543
12-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız	1,124	,341
13- Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.	1,314	,169
14-İşyerimizde çalışanlar 'müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz?' konusunda düşünmeye teşvik edilirler.	,837	,737
15- İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez.	1,120	,346
16-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.	1,570	,054
17-İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.	,964	,552
18-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.	1,044	,439
19- Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşüm de alınır.	1,196	,261
20- İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.	1,357	,143
21-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.	1,311	,170
22- İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik ediliyim.	1,087	,383
23- Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/takdir ediliyim.	1,136	,326
24- Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.	,939	,589
25- İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik ediliyim.	1,053	,427

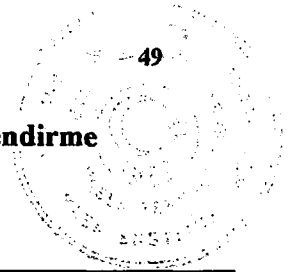
* yüzde beş veya daha iyi derecede anlamlılık düzeyi.

Tablo 8 ve Tablo 9'da çalışma sürelerine göre çalışanların güçlendirilme algılarına dair istatistiksel verilere yer verilmiştir. Birinci grupta yer alan 1-24 ay arası adı geçen otelde istihdam edilen grupların algı ortalaması 3,33; 24-48 arası adı geçen otelde çalışanların ortalaması 3,41 ve nihayet dört yıldan fazla adı geçen otelde çalışanların güçlendirilme algıları ise 3,39 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler bir birlerine oldukça yakındır. Uygulanan ANOVA testi sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi bu üç grup arasında güçlendirilme algıları açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yani, belirlenen istatistiksel hipotez reddedilmiştir.

5.2.4. Çalışılan Otelin Yıldız Sayısına Güçlendirilme Algısı

Çalışmayı yaptığımız oteller yıldız itibariyle dört ve beş yıldızlılar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Literatürde böyle bir ayrıma rastlanılmamasına rağmen yıldız sayısı ile otellerin yönetim anlayışları ve çalışanların algıları arasında bir bağlantı olabileceği ihtimaliyle böyle bir karşılaştırmanın uygun olacağı düşünülmüştür. Buna göre çalışanların ankete verdikleri cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 10'da verilmiştir. Tabloya göre beklenilenin aksine dört yıldızlı otellerde çalışanlar beş yıldızlı otellerde çalışanlara nazaran daha güçlendirilmiş gözükmetedirler. On birinci ifade dışında bütün ifadelerde dört yıldızlı otel çalışanlarının ifadelerine verdikleri ortalama değerler beş yıldızlı otel çalışanlarının verdikleri değerlerden daha yüksek olmuştur. Aradaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının tespiti için t-test uygulanmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 10: Otellerin Yıldız Sayısına Göre Çalışanların Güçlendirme Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler



Değişken (ifadeler)	Dört Yıldız (n= 30)		Beş Yıldız (n= 83)	
	Ort.	Sts.	Ort.	Sts.
1-İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim.	3,81	1,12	2,97	1,40
2- İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	4,10	1,04	3,54	1,29
3- Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var	3,67	1,11	2,95	1,32
4- Müşterilerin ve ya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.	3,52	1,25	2,88	1,28
5-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak biliyorum	3,48	1,12	3,14	1,30
6-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.	4,33	,73	4,12	1,05
7-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inanırım	3,90	1,04	3,46	1,24
8- İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.	4,05	1,12	3,14	1,26
9- Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.	3,86	1,01	3,12	1,33
10- Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir	4,19	,98	3,51	1,20
11-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim.	3,81	,98	3,86	1,16
12-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız	4,62	,67	3,83	1,23
13- Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.	3,52	,93	2,78	1,24
14-İşyerimizde çalışanlar 'müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz?' konusunda düşünmeye teşvik edilirler.	4,00	1,10	3,23	1,22
15- İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez.	3,52	1,03	3,11	1,29
16-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.	4,29	1,06	3,98	1,21
17-İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.	3,90	1,04	3,60	1,25
18-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.	3,81	1,29	2,75	1,49
19- Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşüm de alınır.	3,05	1,47	2,14	1,16
20- İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.	3,33	,86	3,20	1,28
21-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.	4,00	,95	3,34	1,28
22- İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik ediliyorum.	3,81	1,29	3,38	1,37
23- Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/takdir ediliyorum.	3,33	1,49	2,89	1,43
24- Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.	3,95	1,07	3,40	1,39
25- İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik ediliyorum.	3,38	1,56	2,92	1,35
ORTALAMALARIN ORTALAMASI	3,80	1,13	3,24	1,28

Tablo 11: Otellerin Yıldız Sayılarına Göre Güçlendirilme Algıları Farkı

Değişken (ifadeler)	t	Anlamlılık
1-İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim.	2,202	,030*
2- İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	1,813	,073
3- Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var	2,373	,019*
4- Müşterilerin ve ya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.	1,875	,063
5-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak biliyorum	,637	,525
6-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.	1,006	,317
7-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır.	2,033	,045*
8- İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.	3,114	,002**
9- Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.	2,806	,006**
10- Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir	2,851	,005**
11-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim.	,636	,526
12-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız	3,454	,001**
13- Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.	2,438	,016**
14-İşyerimizde çalışanlar 'müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz?' konusunda düşünmeye teşvik edilirler.	1,863	,065
15- İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez.	1,384	,169
16-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.	,905	,367
17-İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.	1,732	,086
18-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.	2,783	,006**
19- Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşüm de alınır.	3,768	,000**
20- İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.	,851	,397
21-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.	2,230	,028*
22- İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik ediliyorum.	,556	,579
23- Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/ takdir ediliyorum.	1,311	,193
24- Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.	1,370	,174
25- İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik ediliyorum.	2,267	,025**

*yüzde beş veya daha iyi derecede anlamlılık düzeyi

* *yüzde bir veya daha iyi derecede anlamlılık düzeyi



Otellerin yıldız sayıları dikkate alındığında yapılan grup karşılaştırmasında çalışanların güçlendirilme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu gözlenmiştir. 1,3,7,21 ve 25 numaralı değişkenler (ifadeler) yüzde beş veya daha iyi düzeyde anlamlılık gösterirken, 8,9,10,12,13,18, ve 19 numaralı ifadeler yüzde bir veya daha iyi düzeyde anlamlılık göstermiş böylece toplam 25 ifadeden 12'sinde gruplar itibariyle anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Bu durumda otellerin yıldız sayılarına göre çalışanlarının güçlendirilme algıları arasında fark vardır şeklinde ifade edilen istatistiksel hipotez kabul edilmiştir.

5.2.5. Sonuç

Uygulama kısmının birinci bölümünde çalışanların kendilerini ne kadar güçlendirilmiş olarak algılarını ölçmek amacıyla Burswood Resort Hotel'de yapılan uygulamada kullanılan ölçek baz alınmış ve değişik ölçütler dikkate alınarak gruplar arasında güçlendirilme algısı açısından fark olup olmadığı tespit edilmek istenmiştir. Bu uygulama sonrasında elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- (a) Çalışanların cinsiyetleri itibariyle yapılan grupta gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir;
- (b) Çalışanların eğitim düzeyleri baz alınarak yapılan grupta gruplar arasında anlamlı derecede fark tespit edilmemiştir;
- (c) Çalışanların çalışma süreleri baz alınarak yapılan grupta gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir;
- (d) Çalışılan otelin yıldız sayısı baz alınarak yapılan grupta gruplar arasında güçlendirilme algısı açısından anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

5.3. İŞYERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ

Güçlendirmeden maksimum faydanın sağlanabilmesi için sadece çalışanların güçlendirilmesi yetmez aynı zamanda organizasyonun da güçlendirilmesi gerekir. Organizasyon, güçlendirilmiş çalışanları

kabullenebilecek bir yapıya dönüştürülmeli, çalışanlar da güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışmanın gereklerini yerine getirmelidirler. Güçlendirilmiş organizasyonun temelinde güçlendirme çabalarının organizasyonun vizyonu olarak belirlenmesi ve üst yönetimin buna inanması gerçeği vardır. Bu bağlamda organizasyon kıyaslama (benchmarking) mantığının aksine dışa değil içe, yani kendi üyelerine güvenir ve dayanır. Başka organizasyonların işleri nasıl yaptıklarını hayranlıkla seyretmek yerine organizasyon geliştirdiği vizyon bildirgesinde çalışanlarına inandığını ve güvendiğini ifade eder ve bunu eyleme döker. Çalışanlar başka organizasyonlara hayranlık duymaz, kendi organizasyonlarını hayranlık duyulacak yer haline getirmek için mücadele ederler. Bunun için organizasyonun üyeleri arasında sadakat, bağlılık ve değer uyuşumunu sağlamak amacıyla güçlü, herkes tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürü geliştirmesi gerekir.

Bu yönüyle yaklaşıldığında, güçlendirilmiş organizasyonun üyeleri ile aynı değerleri paylaşan, onların organizasyona etkin bağlılık ve sadakatini sağlayan bir kültür geliştirmesi gerektiği açıktır. Çalışanları güçlendirilme talep edebilmeleri için organizasyona sadık olmaları, ona etkin şekilde bağlı olmaları ve organizasyonun değerleriyle kendi değerlerinin örtüşmesi gereği açıktır. Ancak böyle bir ortamda çalışanlar güçlendirilmeyi talep ederler. Kendilerinden beklenenden daha fazlasını, bağlı oldukları organizasyon için yapmayı arzu ederler. Kısacası, güçlendirilmiş çalışanlar için güçlendirilmiş bir organizasyon kültürünün varlığı esastır.

King'e (1996) göre 'ideal' veya 'güçlendirilmiş' bir organizasyona giden yolda çalışanların sadakati (loyalty) değerleri ve organizasyona bağlılıkları (commitment) organizasyondaki mutabakat ve işbirliğinin öz değerlerini temsil ederler. Bunlar aynı zamanda çalışma hayatının kalitesine de olumlu katkıda bulduklarından ideal organizasyona veya bir başka deyişle güçlendirilmiş organizasyona ulaşmada önemli rol oynarlar.

King geliştirdiği bağlılık derecesi (commitment cohesion) ölçeğinde çalışanların güçlendirilmiş bir organizasyonu ne derece cazip bulduklarını ölçmeye çalışmış ve bunun için bir model geliştirmiştir. Bu modele göre

organizasyonun adım adım şu aşamalardan geçerek güçlendirilmiş bir organizasyona dönüşür:

- sadakat (organizasyona inanmak);
- değer uyumu (kişinin kendi değerleriyle organizasyonun değerlerinin ne derece uyumlu veya ilgili olduğuna dair algısı); ve
- etkin bağlılık (bireyin organizasyonun kendisi olma derecesi ve firmanın kendisinden beklediğinden fazlasını firmaya katma isteği).

Bu aşamalardan geçiş aynı zamanda ideal/güçlendirilmiş organizasyona yaklaşma anlamına da gelmektedir.

5.3.1. Bağlılık Derecesi Uygulaması

Bağlılık derecesini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen ölçek, güçlendirilmiş organizasyonun üç boyutunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu soruların güçlendirilmiş organizasyonun hangi boyutlarını ölçmek için geliştirildiği gösterilmektedir.

Tablo 12: Değişkenlerin Temsil Ettikleri Güçlendirme Boyutlarına Göre Dağılımları

Sadakat	4,6,7,11,15,16,22
Değer Uyuşumu	5,8,10,12,17,18,19,21,
Etkin Bağlılık	1,2,3,9,13,14,20.

Aşağıda, modelin adım adım uygulanışı verilmektedir.

1. *Adım-Anket Formu Oluşturmak:* Ek2’de sunulan anket formunu, değerlendirmeye tabi tutulması arzulanan çalışanlara doldurtmak gerekir. Ankette belirtilen 22 soruya 1 ile beş arasında (bu 1 ile 7 arasında da olabilir) bir puan verilmesi gerekir. Yani beşli veya yedili ölçek uygulanmalıdır. Düşük puan (1) çalışanın ifadeye katılmadığını, yüksek puan ise katıldığını gösterir.
2. *Formun Puanlanması ve Yorumlanması:*

Sorular, yukarıda da belirtildiği gibi organizasyonun güçlendirilme derecesini belirlemek üzere üç boyutu ölçmek üzere geliştirilmişlerdir. Her soruya verilen puanı, sorunun karşısına yazıp sonrada bunların toplamını almak suretiyle boyutların aldıkları toplam puan belirlenmiş olur. Burada birey bazında değerlendirme yapılabileceği gibi örgüt bazında da değerlendirme yapılabilir. Bu çalışma için belirlenen metot bütün çalışanların her soruya verdikleri puanların ortalaması alınmak suretiyle Türk otel çalışanlarının güçlendirmenin üç boyutuna verdikleri puanları belirlemek şeklinde olacaktır.

Tablo 13: Çalışanların Anket Envanteri -ham puanlar-

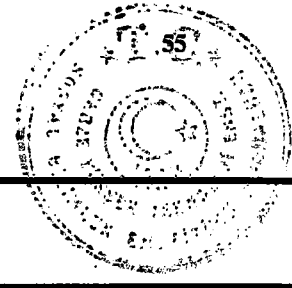
Sadakat		Değer Uyuşumu		Etkin Bağlılık	
Soru No:	Aldığı Puan	Soru No:	Aldığı Puan	Soru No:	Aldığı Puan
4.	4,20	5	3,12	1	4,05
6.	4,28	8	3,48	2	3,28
7.	4,49	10	3,18	3	2,96
11.	3,68	12	3,38	9	3,07
15.	3,95	17	3,31	13	3,48
16	3,80	18	3,67	14	3,49
22	2,85	19	3,09	20	3,21
		21	2,74		
Toplam:	27.25	Toplam:	25.79	Toplam:	24.54

Genel olarak yüksek puanlar, çalışanların güçlendirilmiş organizasyonu çekici bulduklarının göstergesidir.

3. Anket Envanteri-YÜ-DÜ (Yüksek-Düşük) Düzlemi:

İkinci adımda çalışanların anket envanteri tablosundan elde edilen ham cazibe puanlarını anket envanteri YÜ-DÜ düzlemine dönüştürünüz. Bunun için her bir çalışan veya toplam çalışanların ortalama puanlarının denk geldiği noktaya X koyunuz. Yaptığımız uygulamada toplam 113 deneğin güçlendirilmiş organizasyonun üç boyutunu ölçen toplam 22 soruya verdikleri değerlerin ortalamalarının toplamı tablo üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 14: Anket Envanteri-YÜ-DÜ Çevirimi



Aşağıda gösterilen uygun çizgiye X koyunuz.

Sadakat	[DÜ	]	[	X _(27.2)	YÜ	]
	7		14	28	35	
Değer Uyuşumu	[DÜ	]	[X _(25.8)	YÜ	]	
	8		20	28	40	
Etkin Bağlılık	[DÜ	]	[	X _(23.2)	YÜ	]
	7		18	28	35	

4. Anket envanterinin Değerlendirilmesi

Yukarıdaki tabloya göre:

- Her bir boyut için DÜ noktası olarak sırasıyla 14+20+18 belirlendiği için bunların toplamı olan 52 puan düşük derecede güçlendirilmiş organizasyon anlamına gelmektedir.
- 52 puan üstü ve 84 puan altı ise orta derecede güçlendirilmiş organizasyon anlamına gelir.
- Her bir boyut için YÜ (yükseklik) derecesi 28 olarak belirlendiğine göre üç boyut için $28 \times 3 = 84$ ve yukarısı puan güçlendirilmiş bir organizasyon anlamına gelir

5.4. Bulguların Yorumlanması ve Öneriler

113 denekli bu çalışmada deneklerin her bir boyuta verilen ortalama puanlar yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere sırasıyla 27.25, 25.79 ve 24.54 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre etkin bağlılık en düşük değeri, sadakat ise en yüksek değeri elde etmiştir. Ancak bu değerlerden hiçbirisi Yüksek olarak varsayılabilecekleri en az 28 puanına ulaşamamıştır. Bunun

yanında üç boyutun toplam puanı 77.58 olmuştur. Güçlendirilmenin yüksek olduğu veya bir başka deyişle organizasyonun cazibesinin çalışanlar gözünde yüksek olduğu bir organizasyonda bu puanın en az $28 \times 3 = 84$ olması gerekmektedir. Bu durumda uygulamanın yapıldığı otellerin orta derecede güçlendirilmiş organizasyonlar oldukları söylenebilir. Bu durumda organizasyonun güçlendirilebilmesi için değişik tavsiyeler yapılabilir. Bunun için King (1996) şu önerilerde bulunmaktadır.

- 1- çalışanların bağlılık derecelerinin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi,
- 2- daha yüksek derecede katılım, bağlılık ve taahhüdü sağlayacak nitelikte iş hedeflerini seçmek ve bunları gerçekleştirmek,
- 3- olumlu iş tutumlarını ortaya çıkarmak ve güçlendirmek,
- 4- makul bir organizasyon ve iş kültürünü hakim kılmak,
- 5- ancak karşılanabilecek beklentilerin yaratılacağı etkin ve gerçekçi bir iletişim mekanizması sağlamak,
- 6- İşleri, çalışanların beceri, bilgi ve potansiyellerini tam olarak değerlendirebilecekleri şekilde farklı, özerk kişilikli, anlamlı ve geri besleme sağlayacak nitelikte dizayn etmek,
- 7- çalışanların kişisel ilgi ve tercihlerini tatmin edecek şekilde organizasyonun kültürünün sosyal psikolojik boyutunu yapılandırmak ve iş rollerini oluşturmak,
- 8- Çalışanlara, yönetimin önceliğinin çalışanlarla birlikte ve onlarla karşılıklı güven, açıklık ve saygı ortamında birlikte hareket etmek olduğunu ortaya koyan girişimlere öncelik vermek,
- 9- Koçluk niteliğinde bir liderlik, motivasyon ve iletişim ortamı oluşturmak.

5.4.1. Bağlılık Derecesinin Belirlenmesi

Çalışanlar, orta ve üst kademe yöneticilerinin kendilerine karşı olan sadakatsizliklerine ve değer farklılıklarına bazen sağlıklı olmayan tepkiler gösterirler. Eğer kendileri işlerine yabancılaşırlarsa ve bunun sonucunda kayıtsızlaşır ve kendilerini işten çekerlerse bunun müsebbibi 'diğerleridir'. Bu tür davranışlar organizasyonlarda bağlılığı ve taahhüdü yok eder. Bu tür bir probleme başarılı şekilde müdahale etmenin en iyi yollarından bir tanesi, çalışanların üst yönetim ve tecrübeli elemanlarla daha sık bir araya

gelmelerini sağlamaktır. Böylece çalışanların, yöneticilerin kararlarını hangi şartlar altında hangi gerekçelerle aldıklarına dair bilgileri ve anlayışları artacaktır. Problemlerin farkında olan çalışanların yabancılaşma eğilimleri de azalacaktır.

5.4.2. Sosyal Destekleme Sistemi Oluşturmak

Çalışanların gözünde organizasyonun cazibesini artırmanın etkin yöntemlerinden bir tanesi de bir sosyal destekleme sistemi geliştirmektir. Burada sosyal destekleme şöyle tanımlanabilir: 'bireyin temel sosyal ihtiyaçlarının bir grup tarafından şartsız olarak kabul edilme ve bireyin kendisini diğerlerine bağlı hissetme derecesi'. Bir çalışan için sosyal destekleme sistemi birkaç özel fonksiyonu yerine getirir. Bunlar:

- a) Problemleri aktif olarak dinler,
- b) Bilgi ve beceriye verilen ödüllerin takdir edilmelerini sağlar,
- c) Sürekli bir sosyalleşme ve eğitim platformu oluşturur,
- d) Hem duygusal bir destek sağlar hem de bilgiye dayalı bir referans kaynağı oluşturur,
- e) Sosyal organizasyon gerçeğini test etmeyi mümkün kılar.

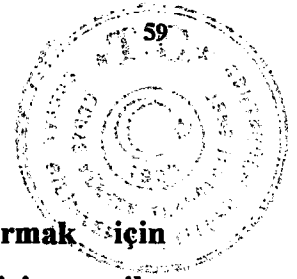
Yapılan iş ister tek başına, ister ürün hattı, ister grup faaliyeti şeklinde olsun, çalışanların sosyal olarak soyutlanmaları oldukça kolaydır. Bu durumda çalışan organizasyon içinde problemleriyle tek başına kaldığı duygusuna kapılabilir. Böylesi bir durumun hem çalışan hem de organizasyon açısından doğuracağı tehlikeler açıktır. Bunun önüne geçmek için, çalışanların bir birlerine yardım etmeyi öğrenmeleri ve iş arkadaşlarıyla daha sıkı ilişkiler içerisine girmeyi becerebilmeleri gerekir. Eğer organizasyonda bir grup çalışanın iş tatminleri ve işlerinde aldıkları zevk çok yüksek ise, ve ait olma duyguları fazla ise bu çalışanlar diğerlerini de olumlu yönde etkileyebilirler.

5.4.3. Değişim Mühendisliği (re-engineering) Uygulamalarından Kaçınmak

Bir yönetim tekniği olarak giderek daha fazla popüler hale gelen değişim mühendisliği uygulamaları çalışanların işyerlerine bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetim, ortaya çıkan tatminsizlik ve ciddi sadakat ve değer uyumsuzluğu problemlerini tespit edemez ve bunlara çözüm getiremezse organizasyonun büyük problemlerle karşı karşıya gelmesi kaçınılmaz olacaktır. Bir organizasyonda yönetimin acil olarak duruma müdahale etmesi gerektiğine işaret eden başlıca semptomlar arasında şunlar sayılabilir:

- Etkilenmeme,
- Güçsüzleşme
- Anlamsızlaşma
- Normsuzlaşma
- Sosyal izolasyon
- Değer izolasyonu
- Bireysel olarak veya çalışma grubu olarak yabancılaşmak
- Disiplin zorlukları
- Başkalarını suçlamak
- Alt-amaç oluşturmak
- Gerçek ortak problemlerin farkında olmama
- Verilere, bilgilere ve firma politika ve eylemlerine ters düşecek şekilde davranma,
- Her fırsatta aşırı memnuniyetsizlik göstermek,
- İşyeri dışında farklı davranmak.

Bu semptomların görüldüğü organizasyonda yönetimin müdahalesi kaçınılmazdır. Ancak bu müdahale haksız uygulamalara veya müdahalelere dönüştürülmemelidir. Organizasyonların başarıları iş görenlerin işlerinden ve işyeri şartlarından doğrudan etkilendiği için yönetimin her kararında bu gerçeği dikkate alması gerekmektedir.



5.4.4. Sonuç

İdeal veya güçlendirilmiş bir organizasyon oluşturmak için çalışanların işyerine olan bağlılık ve işyerinin çalışanlar için cazibe derecelerini ölçmek gerekmektedir. Bu uygulama (anket envanteri) yönetime, organizasyonun çalışanlar için ne derece cazip olduğunu erkenden tespit etme imkanı sağlamakta ve böylece İK yöneticilerine, organizasyonlarının çalışma hayatı kalitesini artırmak için faydalı bir çerçeve oluşturmaktadır.

Bu yöntemle İK yöneticileri, hangi çalışanın organizasyona ve işine ne derece bağlı olduğunu, hangilerinin de dikkatle izlenmesi ve üzerinde durulması gerektiğini tespit edebilme imkanına sahip olmaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER



Bu çalışmada Türk otelcilik sektöründe çalışanların güçlendirilmesine ilişkin bir uygulama yapılmış ve bu alanda görülen boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Kaynak taraması bölümünde de ortaya çıktığı üzere güçlendirme Türkiye’de henüz kapsamlı ve akademik nitelikli çalışmalara konu olmamıştır. Bu alanda hem hizmet sektöründe hem de imalat sektöründe değişik alt sektörlerde ve coğrafi bölgelerde daha büyük örnek kütlelerle çalışmalar yapılması gerektiği açıktır.

Yine kaynak taraması kısmında görülmüştür ki güçlendirme tek boyutlu bir kavram değildir. Güçlendirmeyi bir boyutuyla ele alıp inceleyen çalışmalar bu bakımdan eksik kalmaktadır. Güçlendirmenin liderlik, motivasyon, yetki devri gibi kavramlarla ilişkisi açıktır. Bunlara ek olarak güçlendirmeyi ‘işbirlikçi’ bir çerçevede değerlendirmek ve çalışanlarla yönetimin ortak hedefler doğrultusunda gönüllü olarak bir birlerine yakınlaşmaları şeklinde değerlendirmek de mümkündür. Ancak yukarıda da değinildiği gibi bu yaklaşımlar tek başlarına doğru olsalar bile ‘eksik’ yaklaşımlardır. Ancak hepsinin birlikte değerlendirilmesi durumunda sağlıklı bir sonuca ulaşmak mümkündür.

Çalışmada kaynak taraması sonucu ortaya konan bir başka gerçek de güçlendirmenin diğer modern yönetim teknikleriyle olan yakın ilişkisidir. İşletmesinde takım çalışmalarına ağırlık vermeyi amaçlayan, Toplam Kalite Felsefesini benimseyen, Öğrenen Organizasyona inanan veya yalnız organizasyon yaklaşımını benimseyen her yönetici bu uygulamalarının başarılı olması için mutlaka çalışanlarını ve işyerini güçlendirmek zorundadır. Zira bütün bu yaklaşımların merkezinde ‘insan’ vardır. İnsanın organizasyona katkısının en yüksek seviyede olması için organizasyonun insanın yeteneklerini geliştirmesine imkan sağlaması gerekir. Yetenekleri, bilgi ve becerisi gelişmiş insan kendi işini en iyi yapabilecek hale gelmiş demektir. Kendi işinde en iyi olan insanın işine ilişkin kararları kendisinin vermesi kadar tabii bir sonuç olamaz. Bu da çalışanın güçlendirilmesi anlamına gelmektedir.



Giriş bölümünde bahsedilen problemler ışığında, Türk otelcilik sektöründe çalışanların güçlendirilme taleplerinin Tablo 3'ten görüleceği üzere 5'li Likert ölçeğine göre 3.11 (standart sapma 1.25) ortalamasının biraz üzerinde seyrettiği tespit edilmiştir. Bu rakam diğer otelleri de temsil eder niteliktedir. O halde otelcilik sektöründe yöneticilerin çalışanlarını daha da güçlendirilmiş hale getirmeleri için güçlendirme programlarını uygulamaya koymaları gerekmektedir. Ayrıca eğitim, cinsiyet ve yaş gibi demografik özelliklere bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı yapılan analizler sonucunda belirlenmiştir. Yine otelde çalışılan süre itibarıyla da çalışanlar arasında güçlendirme algıları bakımından bir fark olmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılıklar ise dört ve beş yıldızlı otel çalışanları arasında yapılan karşılaştırmalarda görülmüştür. Bu bakımdan toplam 25 değişken (ifade) den 12'si arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Beş yıldızlı otel çalışanları kendilerini daha güçlenmiş olarak hissetmişlerdir. Literatür taraması sonucunda test edilen dört hipoteze uygulanan istatiki analizin sonuçlarına göre:

- (a) Çalışanların cinsiyetleri itibarıyla yapılan grupta gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir;
- (b) Çalışanların eğitim düzeyleri baz alınarak yapılan grupta gruplar arasında anlamlı derecede fark tespit edilmemiştir;
- (c) Çalışanların çalışma süreleri baz alınarak yapılan grupta gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir;
- (d) Çalışılan otelin yıldız sayısı baz alınarak yapılan grupta gruplar arasında güçlendirilme algısı açısından anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Uygulamanın ikinci kısmını oluşturan "güçlendirilmiş işyeri" uygulamasında ise çalışanların organizasyona sadakatlara, organizasyon ile çalışanların değerlerinin uyuma derecesi ve etkin bağlılık dereceleri ölçülmüştür. Böylece işyerinin ne derece güçlendirilmiş olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Elde edilen puanlar ve model ışığında incelenen otellerin 'orta derecede güçlendirilmiş' işyerleri oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Burada belirtilen model ayrıca işyeri yöneticileri için organizasyonlarının ne derece

güçlendirilmiş olduğunu belirlemeleri için bir yol haritası niteliğini de taşımaktadır.

Bundan sonra yapılacak çalışmaların daha geniş coğrafi alanda, daha fazla sayıda sektör ve işyerine yayılması durumunda Türk çalışanlarının güçlendirilmişlik derecelerine ilişkin daha doyurucu sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır.



Kaynakça

- 1- Adler,P. Democratic Taylorism: the toyota production system at NUMML, in Babson, S.(Ed.),Lean work:Empowerment and exploitation in the global auto industry,Wayne State University Press, Detroit, MI,pp.207-19. 1995.
- 2- Babson,S. (Ed) Lean work:Empowerment and exploitation in the global auto industry. Detroit, MI: Wayne state University Press. 1995a.
- 3- Babson,S. Lean production and labor:empowerment and exploitation, in Babson S. (Ed.),lean work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Wayne state University Press,Detroit,MI,pp.1-37 1995b.
- 4- Biazzo, S. Ve Panizzolo, R. The assessment of work organization in lean production: the relevance of the worker's perspective grated Manufacturing Systems, Vol 11 Issue 1 Date 2000.
- 5- Blanchard, K.,Carlos, J.P.ve Randolph, A. Empowerment Takes More than a Minute, Berrett-Koehler, San Francisco,CA. 1996.
- 6- Bowen, D. E. ve William E. Youngdahl, W. E Lean service: in defense of a production-line approach' International Journal of Service Industry Management, Vol 9 /3 1998.
- 7- Caudron, S. Create an empowering environment, Personnel Journal, Vol.74 No.9,pp.28-36. 1995.
- 8- Coşkun, R. Yeni Yönetim Teknikleri, Basılmamış Ders Notları, Sakarya Üniversitesi, İİBF.
- 9- Dinçer, Ö. İşletme Politikası ve Stratejik Yönetim, Beta Yayınları: İst., 1996.
- 10-Dunphy, D., Turner, D. ve Crawford, M. 'Organizational learning as the creation of corporate competencies', Journal of Management Development, 16 (4). 1997.
- 11.Eren, E. Yönetim Organizasyon, Beta Yayınları: İst., 1996.
- 11- Fisher, K. Leading self-directed work teams. New York: Mc-Graw Hill, Inc. 1993.
- 12- Foster-Fishman, P.G. ve Keys, C.B. The inserted pyramid:how a well meaning attempt to initiate employee empowerment ran afoul of the culture of a public bureaucracy, Academy of Management Journal Best Papers Proceedings pp.364-72. 1995.
- 13- Garfield, C. Employee empowerment Executive Excellence, Vol.10 No.3,pp.20-22 1993.

14- Gilbert, G.R. Employee empowerment:flaws ve practical approaches, The Public Manager, Vol.22 No.3,pp.45-9 1993.

15- Herzberg,F.one more time:how do you motivate employees?Haryard Business Review vol.46.1,pp.53-62 1968.

16- Hill, S., Why quality circles failed but total quality might succeed, British Journal of Industrial Relations, Vol. 29, December, pp. 541-68. 1991.

17- Hill, S. and Wilkinson, A. (), "In search of TQM", Employee Relations, Vol. 17 No. 3, s. 8-23. 14-16. 1995.

18- Hut, J. ve Molleman, E. () Empowerment and team development, Team Performance Management, v.4/2. 1998.

19-Kanter,R.M. Men ve Women of the Corporation,Basic Books,New York,NY.1977.

20- Kanter,R.M. power failure in management circuits,Harvard Business Review,vol.57.4,pp.65-75.1979.

21- Kanter,R.M. change masters ,in Natemeyer,W.E.ve Gilberg,j.s., Classics of Organzation Behavior,Interstate,Danville,IL,pp.358-70..1989.

22- Keller, T. Ve Dansereau, F. Leadership ve empowerment: a social exchange perspective, Human Relations, Vol.48 No.2,pp.127-46 1995.

23-King, A. S. Empowering the workplace: A commitment cohesion exercise, Development International, Vol. 1. Issue 7. 1996.

24- Koch, R.ve Godden,L Why empowerment is unworkable, Across the Board, January,pp.11-12.1997.

25- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, İstanbul:Beta Yayınları 1999.

26- Landes,L. The myth ve misdirection of employee empowerment, Training,Vol.31 No.3,pp.116-17 1994.

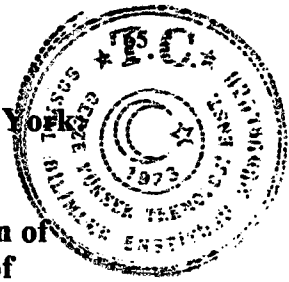
27-Lawler,E.I.The Ultimate Advantage:Creating theHigh Involvement Organization,Jossey-Bass,San Francisco,CA.1992.

28- Malone,T.W. Is empowerment just a fad? Control,decision making,and IT, Sloan Management Review, vol.38 No.2,pp.23-9 1997.

29- McLagan, P.ve Nel,C. The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World,(2nd Ed.),Berrett- Koehler, San Francisco, CA.1997.

30- Mallak,L.A. ve Kurstedt,H.A.,Jr.,. Understanding ve using empowerment to change organizational culture,Industrial Management,November/December,pp.8-10 1996.

31- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr.(). Business without bosses. New York John Wiley & Sons, Inc. 1993.



32- Martin, L.A.C. The Patterns of Empowerment: An Examination of Conditions Affecting Employee-empowerment Efforts, University of Knoxville TNC.1994.

33- Menon, S.T. Employee empowerment: defination, measurment and construct validation, McGill Univ. Cananda, 1995.

34- Montebello, A. R.. Work teams that work. Minneapolis: Best Sellers Publishing. 1994.

35- Nahavandi, A., & Aranda, E. (). Restructuring teams for the re-engineered organization.Academy of Management Executive, 8(4), 58-68. 1994.

36- Neilsen, E.H. "Empowerment strategies: balancing authority ve responsibility" in Srivastva, S., Executive Power: How Executives Influence People ve Organizations,Jossey-Bass,San Francisco,CA.1986.

37- Parker, M. And Slaughter,J. Unions&management by stress, in Babson, S.(Ed.),Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Wayne state University Press, Detroit, MI,pp.41-53 1995.

38- Pamela Wallace United States Teams vs. Japanese Quality Circles: What Can Be Learned from Social Science? Human Diversity Institute, Inc1994.

39- Rotthstein,L.R. "The empowerment effort that came undone," Harvard Business ReviewJanuary-February,pp.20-31 1995.

40- Saunders, M., Lewis, S. T. and Thornhill, A. Reserach Methods for Business Students, Financial Times Pitman Publishing, 1998.

41- Senge, P. The Fifth Discipline:The Art and Practice of The Learning Organization, Doubleday, (Kitap, Yapı Kredi Yayınları tarafından 1991 de 'Beşinci Disiplin' olarak Türkçe'ye çevrildi). 1990.

42- Spreitzer, G.M. Social Structural Characteristics of psychological empowerment, Academy of Management Journal, (39 (2), 483-504. 1996.

43- Spreitzer, G.M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation",Academy of Management journal, Vol.38 No.5,pp.1,442-64 1995.

44- Sullivan, K. D. Empowerment and control: a new management paradigm, Educational Leadership, Seatl University, 1994.

45- Tseo,G.K.Y. ve Ramos,E.L. Employee empowerment:solution to a burgeoning crisis? Challenge, Vol.38 No.5 pp.25-7 1995.

- 46- Waldersee, R. 'Becoming a learning organization: the transformation of the workforce', *Journal of Management Development*, 16 (4). 1997.
- 47- Ward, P.J. A study of organizational variables affecting worker empowerment. Educational and Psychological Studies, University of Miami, Miami, FL. 1993.
- 48- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M. *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1991.
- 49- Wilkinson, A., Marchington, M., Ackers, P. and Goodman, J. 'Total Quality Management and employee involvement', *Human Resource Management Journal*, Vol. 2 No. 4, s. 1-20. 1992.
- 50- Vogt, J.F. and Murrell, K.L. *Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance*, University Associates, San Diego, CA. 1990.
- 51- Womak, J.P., Jones, D.T. and Roos, D., *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, HarperCollins, New York, NY. 1990.
- 

EKLER

EK 1: Çalışanların Güçlendirilme Algılarını Ölçen Anket Formu

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı uygun rakamın altına X koyarak belirtiniz

- 1= Kesinlikle Katılmıyorum
 2= Katılmıyorum
 3= Kararsızım
 4= Katılıyorum
 5= Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1-İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim.					
2- İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.					
3- Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var					
4- Müşterilerin ve ya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.					
5-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak biliyorum					
6-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.					
7-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır.					
8- İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.					
9- Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.					
10- Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir					
11-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim.					
12-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız					
13- Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.					
14-İşyerimizde çalışanlar 'müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz?' konusunda düşünmeye teşvik edilirler.					
15- İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez.					
16-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.					
17-İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.					
18-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.					
19- Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşüm de alınır.					
20- İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.					
21-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.					
22- İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik ediliyim.					
23- Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/takdir ediliyim.					
24- Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.					
25- İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik ediliyim.					
Genel Ortalama (Ortalamaların Ortalaması)					



EK 2: İşyerinin Güçlendirilme Derecesini Ölçmeye Yönelik Anket Formu

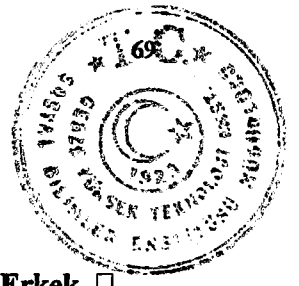
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı uygun rakamın altına **X** koyarak belirtiniz.

- 1= Kesinlikle Katılmıyorum
2= Katılmıyorum
3= Kararsızım
4= Katılıyorum
5= Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1- Bu işletmenin başarılı olması için benden beklenenin üzerinde çaba gösteririm					
2- Arkadaşlarıma bu işletmenin çalışılacak ideal bir yer olduğunu söylerim					
3- Bu işletmede kalmak için bana verilecek hemen her görevi kabul ederim					
4- Bir kişinin en önemli görevi arkadaşlarına ve ailesine bağlılığıdır					
5- Kişisel değerlerimle işletmenin önem verdiği değerler uyuyor					
6- Kişi, arkadaşları ve ailesi için fedakarlık yapmalıdır					
7- Kişinin ülkesine olan bağlılığı en önemli görevlerindendir					
8- Bu işletmenin güvenilirliğini ve müşterilere davranış biçimini onaylıyorum					
9- Bu işletme performansımı en yükseğe çıkarmam için bana ilham veriyor					
10- Bu işletmenin sunduğı hizmetin güvenilir ve kaliteli olması için gösterdiği titizliğe hayranım					
11- Çalışanlar, gerektiğinde işletme için kişisel fedakarlıklar yapmalıdırlar					
12- Bu işletmenin çalışanlara sağladığı iş ortamının güvenli ve rahat oluşundan memnunum					
13- Başvurduğum işletmeler arasından bu işletmeyi tercih ettiğim için çok memnunum					
14- Bu işletmenin durumuyla yakından ilgilenirim					
15- Kişinin işverene olan bağlılığı en önemli görevlerindendir					
16- Çalışanlar, işverenlerin uygulamalarını/düzenlemelerini başkalarının yanında eleştirmemelidirler					
17- Bu işletmenin müşteri ve halkla olan ilişkilerindeki dürüstlüğüne hayranım					
18- Bu işletmenin doğaya/çevreye karşı duyarlılığına hayranım					
19- Bu işletme, çalışanların hak ve onurlarına saygı gösterir ve onları korur					
20- Benim için bu işletme çalışabileceğim en iyi yerdir					
21 Bu işletmeden bana verdiklerinden fazla isteyebileceğim bir şey yoktur					
22- İşletmenin tehlikeye girmemesi için, çalışanlar belli dönemlerde belli fedakarlıklar (mesela ücret artışı istememek gibi) yapmalıdırlar.					

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON BİRLİĞİ

EK 3: Deneklere ve Otelere İlişkin Bilgiler



ÇALIŞANLARA İLİŞKİN KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Bayan ☐ Erkek ☐
2. Eğitiminiz: İlkokul veya diplomasız ☐ Ön Lisans (2 Yıllık) ☐
Ortaokul ☐ Lisans (4 yıllık) ☐
Lise ☐ Lisans Üstü ☐
3. Yaş Grubunuz: 18-20 ☐ 21-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐
35-39 ☐ 40 + ☐
4. Bu güne kadar kaç kere iş değiştirdiniz? _____
5. Bu güne kadar kaç değişik otelde çalıştınız? _____
6. Bu otelde çalıştığınız süre (yıl ve ay olarak)? _____/yıl _____ay
7. Otelde çalıştığınız bölüm/departman?

8. Oteldeki unvanınız/statünüz?

OTELLERE İLİŞKİN BİLGİLER

1. Otelin yıldız sayısı nedir? _____
2. Otelde şu anda kaç kişi çalışmaktadır? _____
3. Çalışanların kaç bayandır? _____

ÖZGEÇMİŞ



1964 yılında Rize’de doğdu. İlk ve orta öğrenimi İkizdere’de lise’yi İzmit’te tamamladı. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi’nden mezun oldu. Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi’nde pedagojik formasyon kursunu bitirdi. 1996 yılında Eşrefbey İlköğretim okulunda dışardan sözleşmeli olarak Ticaret derslerine girdi. Uzun yıllar futbol antrenörü olarak görev yaptı. Katıldığı eğitim seminerleri sonucunda B kursu diploması aldı. Askerliğini Amasya Er Eğitim Tugayı’nda tamamladı. Halen Coşkunlar Özel Eğitim Kurumları’nda şirket yöneticisi ve muhasebe öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

