

Otel İşletmeleri Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ve Mentorluk İhtiyaçları

Zeynep GENÇ¹

¹Kocaeli Üniversitesi Kartepe Turizm MYO,

*Sorumlu Yazar

E-posta: zeynepmudanyaligenc@gmail.com

Geliş Tarihi: 08 Nisan 2017

Kabul Tarihi: 20 Haziran 2017

Özet:

Güçlendirmenin psikolojik boyutu ve mentorluk kavramı, çalışanlarla ilgili örgüte bağlılık, iş tatmini, performans artışı gibi olumlu çıktılar alınmasını sağlamaları nedeniyle günümüzde şirketler tarafından uygulanan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı kavramlar, emek yoğun bir sektör olan otel işletmeleri için de ayrıca bir önem arz etmektedir. Kariyer sürecinin başında olan her birey hem kendi becerilerini geliştirme hem de işletmeye uyum sağlama konusunda desteğe muhtaçtır. Bu süreçte çalışanın örgüt içerisinde kuracağı her ilişki gelecek başarılar için çok önemli bir yere sahiptir. Çalışmada, otel işletmeleri ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı ilerlemesinde ve arzu edilen olumlu çıktılarının sağlanmasında yöneticilere büyük sorumluluklar düştüğüne vurgu yapılmaktadır. Özellikle çalışanların anlamlılık, yetkinlik, seçim ve etki boyutları dikkate alınmalıdır. Ayrıca mentorluk ve koçluk gibi uygulamalardan faydalanılmalıdır. Bu anlamda yapılan çalışma, otel işletmelerinde çalışanların psikolojik güçlendirme uygulamalarına duydukları ihtiyacı açıklamaya yönelik kavramsal bir nitelik taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik güçlendirme, mentorluk, otel işletmeleri

Psychological Empowerment And Mentoring Requirements Of Hotel Employees

Abstract:

Psychological dimension of empowerment and mentoring are very populer concepts for today's organizations because of their pozitive effects on organizational loyalty, job satisfaction and performance increase. Same concepts are also very critical for hotel industry which is one of the most important labor intensive sectors. Every individual who is at the beginning of the career process needs support in developing his / her own skills and in adapting to the business. In this process, every relationship the employee will have within the organization has a very important place for future successes. In this study, it is emphasized that managers have a great responsibility for the healthy progress of relations between the hotel enterprises and the employees and in providing the desired positive outputs. Especially employees' meaningfulness, competence, choice and impact dimensions should be taken into consideration. In addition to this, mentoring and coaching practices shold be beneficial. In this sense, this study has a conceptual quality that's aim is to explain the needs of the employees in the hotel business to psychological empowerment practices.

Keywords: Psychological empowerment, mentoring, hotel industry.

GİRİŞ

Psikolojik güçlendirmeden bahsedebilmek ve farklılıkları açıklayabilmek için öncelikle personel güçlendirme (veya sadece güçlendirme) kavramını iyi anlamak gerekmektedir. Personel güçlendirme, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır [16]. Esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru gidişin hızlandığı bu dönemde yalın üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda "post-fordizm" adı altında toplanmıştır. Proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı ekiplere doğru hareketi güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendirmiş ayrıca kaliteye olan ilgi 1980'lerde zirveye ulaşmış ve bu gelişme güçlendirmeye yönelik güçlü bir mesaj olarak görülmüştür. Örgüt ve yönetim alanında kullanılan güçlendirme kavramının çekiciliğinin ise Kanter'in güç ve güçlendirme üzerindeki araştırmalarıyla arttığı söylenebilir.

Psikolojik güçlendirmeyi daha iyi anlayabilmek adına öncelikle psikolojik güçlendirmenin temelini oluşturan personel güçlendirme kavramı açıklanacak daha sonra ise personel güçlendirmenin ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerden bahsedilecektir. Bu faktörler açıklandıktan sonra literatürden yola çıkarak personel güçlendirmenin boyutları olan yapısal ve psikolojik güçlendirme konuları ele alınacaktır. Çalışmanın temel konularından olan psikolojik güçlendirme detaylı olarak incelenecek olup yapısal güçlendirme ise daha çok psikolojik güçlendirme ile karşılaştırılarak ve farklılıklarına değinilerek açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonra ise sırasıyla psikolojik güçlendirmenin öncülleri ve sonuçları, güçlendirmenin benzer kavramlarla ilişkisi, güçlendirme uygulamaları ve güçlendirme ile ilgili Türkiye'deki çalışmalardan bahsedilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise personel güçlendirme

ile ilişkili olan mentorluk kavramı detaylandırılacak olup sonrasında mentorluk sürecinin oluşumu, mentorluğun fonksiyonları açıklanıp sıklıkla birbirleri yerine kullanılabilen mentorluk kavramı ve koçluk kavramının karşılaştırılması yapılacaktır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise otel işletmelerinde personel güçlendirme kavramının üzerinde durulurken son bölümde sonuç ve önerilerden bahsedilecektir.

PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Personel Güçlendirme Tanımı

Bugüne kadar yapılmış olan “güçlendirme” kavramına yönelik tanımlarda kendisi üzerinde mutabakata varılmış bir tanım görülmektedir. Kavram genellikle kendisiyle ilgilendirilen diğer uygulamalar ile birlikte kullanılmakta ve açıklanmaktadır. Örgüt davranışları, insan kaynakları, yönetim ve psikoloji literatüründeki farklı tanımların neden olduğu boşluk anlam karmaşasına neden olmakla birlikte kavram “yetkilendirme”, “çalışanın güçlendirilmesi”, “personelin güçlendirilmesi”, “psikolojik güçlendirme”, “yapısal güçlendirme” ve “örgütsel güçlendirme” olarak da karşımıza çıkmaktadır ve araştırmacının konuyu inceleme amacına ve konuya yaklaşımına göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır [16].

Kanter’e göre güçlendirme “insanların eylemlerini mümkün kılacak koşullar üzerinde kontrol sahibi olmasına izin vermektir [8].

Conger ve Kanungo’ya göre güçlendirme, işletmelerde güçsüzlüğü artıran koşulların belirlenmesi ve bu güçsüzlüklerin giderilerek örgüt üyelerinin özgüveninin artırılması sürecidir [4].

Bir diğer tanıma göre ise güçlendirme yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve isteklerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Yine aynı kaynakta güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif alarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları

ve koşulları ifade eder [9].

Güçlendirmenin çok sayıdaki tanımlarının ortak paydası, işgörenin işlerini yaparken inisiyatif kullanmaları, çeşitli düzeylerdeki karar verme sürecine katılabilmeleri ve etkili performans gösterebilmeleri için yöneticilerin çalışanlara yetki ve sorumluluk devretmeleridir [3].

Personel güçlendirme kavramı ve uygulamaları, içerdiği yönetime katılımcılık, güç ve sorumluluğun paylaşılması, çalışanın yetkilendirilmesi ve kararlara dahil edilmesi gibi temel prensipleri açısından endüstriyel demokrasileşmenin de güzel bir örneğini oluşturmaktadır [16]. Aşağıdaki Tablo 1’de güçlendirme kavramını tanımlarken yazarların odaklandığı temel kavramlar ve bu kavramlara ilişkin güçlendirme araçları özetlenmektedir. Hangi tanım kullanılırsa kullanılsın açıkça görülüyor ki personelin güçlendirilmesiyle başarılmak istenen; bireysel ve örgütsel performansın artırılarak başarılı örgütsel sonuçlar elde etmektir.

Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkmasına Sebep Olan Faktörler

Araştırmacıların personel güçlendirmenin tanımı ile ilgili olmasa da ortaya çıkmasının nedenleri üzerinde genel olarak fikir birliğinde oldukları söylenebilir. Güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerin başlıcaları olarak şunlar belirtilebilir [9, 18]:

- İş ortamının küresel hale gelmesi ve bunun getirdiği artan rekabet,
- Sürekli ve hızlı biçimde değişen dış çevre,
- Personelin eğitim düzeyinin artmasına paralel, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, istediği yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen önemli faktörler arasında görülmesi,
- Klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta denetim anlayışının mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler.

Tablo 1. Güçlendirme Tanımlarında Odaklanılan Temel Kavramlar ve Güçlendirme Araçları

Yazar ve Yılı	Güçlendirmeyi açıklayan temel kavram	Güçlendirme Aracı
Kanter (1977)	Kontrol ve otonomi	Katılımcı yönetim uygulamaları
Conger ve Kanungo (1988)	Özgüven	Güçsüzlük yaratan koşulların kaldırılması
Vogt ve Murrell (1990)	Karar verme yetkisi	Eğitim ve Geliştirme
Cotton (1996)	Çalışanın toplam kapasitesi	Katılımcı yönetim ve örgüte bağlılık
Manz ve Sims (2001)	Otorite ve Öz liderlik	Yeteneklerin geliştirilmesi
Ataman (2002)	Yetki devri	Yetkilendirme
Doğan (2003)	Kontrol	Yetkilendirme
Feldman ve Khademian (2003)	Gücün dağılımı	Güç paylaşımı
Doğan ve Kılıç (2007)	Yetki ve kişisel gelişim	Eğitim ve geliştirme
Erdoğan (1999)	Yetkinlik duygusu	Güçsüzlük yaratan koşulların kaldırılması
De Val ve Llyod (2003)	Sorumluluk devri	Katılımcı yönetim
Çöl (2008)	Yeki ve sorumluluk devri	Eğitim ve geliştirme
Gürbüz ve ark.. (2013)	Yetki, güç ve sorumluluk devri	Eğitim ve geliştirme

Kaynak: Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. **İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, s. 142.

1Personel Güçlendirmenin Boyutları

Tanımlardan da açıkça anlaşılabilceği gibi güçlendirmeye farklı yaklaşımlar söz konusudur ve güçlendirme konusundaki akademik literatürün “yapısal” ve “psikolojik” olmak üzere iki temel yaklaşıma dayandığı söylenebilir.

Yapısal Güçlendirme

Kurumsal kökenleri takas teorisi ve sosyal güç kuramlarına dayanan güçlendirmeye sosyo-yapısal yaklaşım Kanter tarafından 1977 yılında yayımlanan “Men and Women of the Corporation” isimli çalışma ile endüstriyel örgütler alanında kendini göstermeye başlamıştır. Kanter tarafından ortaya atılan bu yaklaşım, gücün örgütsel hiyerarşide yer alan aşağı kademelere devredilmesi yolu ile astlar ve üstler arasında paylaşıldığı alanların artırılması ilkesine dayanır ve çalışanlar arasında güç paylaşımını hızlandıracak ya da mümkün kılacak sosyo-yapısal değişiklikler üzerinde durur [8]. Kanter’e göre fırsatlar, bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç, “yapısal güçlendirmenin altı unsurunu” oluşturmaktadır [16]. Bu noktadan hareketle yazar, yapısal güçlendirmeyi, “bir örgütün, çalışanlarına bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği” olarak tanımlamıştır.

Sosyal takas teorisine göre taraflar güçlendirme deneyiminin sonuçlarından memnun kaldıkları takdirde bu sonuçları devam ettirmek ya da artırmak amacı ile benzeri yönetim biçimlerine devam edeceklerdir [3]. Çalışanların örgütsel kaynaklar üzerindeki kontrol ve formel yetkilerini arttıracak ve yaptıkları iş ve iş rolleri ile ilgili karar vermelerini sağlayacak, ya da karar verme gücünün bu güce sahip olmayanlar arasında dağıtılmasını kolaylaştıracak şirket politikaları, süreçleri, pratikleri, ve şirket yapılanması ile ilgili her türlü düzenek, yapısal güçlendirme ile ilgilidir.

Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme yaklaşımı, hiyerarşinin üst düzeylerinde bulunanların gücün tasarrufu ile ilgili karar ve uygulamalarından ziyade, işgörenlerin bu uygulamaları nasıl algıladığı ve yorumladığı ile ilgilidir. Bu yaklaşım temelde güçlendirme sürecinde yapılacak olan çevresel veya yapısal değişikliklerin işletmenin arzuladığı hedeflere ulaşmada doğrudan etkili olamayacağını vurgular. Zira çalışana güçlendirici ortam hazırlayacak olan yapısal değişiklikleri, bireyin anlamlandırma süreci, güçlendirme ve performans arasında önemli bir ara değişken olarak rol oynar [3].

Conger ve Kanungo yürüttükleri çalışma ile psikolojik güçlendirme kavramına öncülük etmişlerdir [4]. Güçlendirmenin ilişkisel (yönetimsel uygulamalar) ve motivasyonel anlamı arasındaki farklılığa dikkat çekmişlerdir. İlişkisel boyut, güçlendirme öncesi ve sonrası yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Motivasyonel boyut ise çalışanların motive olmalarını sağlamak için inisiyatifin çalışanlara geçirilmesini sağlayan bir süreci ifade eder.

Conger ve Kanungo, Bandura’nın “öz yeterlik” kavramından yola çıkarak güçlendirmeyi öz yeterlikle ilgili motivasyona yönelik bir kavram olarak nitelendirmektedir [4]. Öz yeterlik duygusunun güçlendirilmesi, bireysel güçsüzlüğe neden olan faktörlerin indirgenmesi ile mümkündür. Bireyde güçsüzlüğe neden olan yapısal faktörleri örgütsel faktörler, yönetim tarzı, ödül sistemi ve iş dizaynı olmak üzere dört grupta toplamıştır. Diğer taraftan katılımcı yönetim, amaç belirleme, geribildirim sistemi, örnekleme, duruma göre değişen yetkinlik bazlı ödüllendirme ve iş zenginleştirme olarak belirlediği yönetimsel uygulamalar bu konuda destekleyici olmalıdır. Yönetimsel uygulamalar güçlendirme-

nin gerçekleşmesini sağlayan faktörlerden sadece birisidir ama tek başına yeterli değildir [1].

Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo’nun yaklaşımını biraz daha genişleterek güçlendirmeyi bilişsel model çerçevesinde dört boyut ile açıklama yoluna gitmişlerdir [15]. Bu dört boyut anlamlılık, yetkinlik, seçim ve etki boyutlarıdır. Güçlendirmenin tek bir boyut ile tarif edilmesinin güçlüğüne değinerek, birden fazla boyut ile açıklanmasının uygun olacağını ortaya koymuşlardır. Yönetimsel uygulamalar ile çalışanların algılamalarını birbirinden ayırmışlardır [1].

Psikolojik güçlendirmenin ilk boyutu olan anlamlılık boyutu verilen bir görevin birey tarafından içsel olarak önemsenmesini içermektedir [15]. Diğer bir tanıma göre ise anlamlılık, bir iş rolünün gerekleri ile kişinin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uygunluğu ifade etmektedir [5]. Güçlendirmenin motoru olarak da nitelendirilen anlamlılık boyutu [16] görevin çalışan için anlam ifade edip etmemesine göre örgüte olan bağlılığı, katılımı ve işe yönelik dikkati artırabilir veya azaltabilir [1].

Yetkinlik boyutu, bireyin kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için gerekli olan bilgi ve yeteneklere ne derece sahip olduğunun inancı ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile yetkinlik, bir işi başarmak için bireyin kendi becerisine olan inancını ifade eder [13]. Bazı çalışmalar, güçlendirmenin en önemli boyutunun yetkinlik boyutu olduğunu savunmaktadır [16]. Bunun nedeni olarak da bireyin sahip olduğu öz yetkinliğin herhangi bir şey üzerinde ısrarlı olmasını ya da dirençli olmasını belirlemesi gösterilir. Bireyler, sahip oldukları yetenekler konusunda emin olduklarında, bunları gerektiren faaliyetlere rahatça girişirler. Aksine bunlardan emin değilse, bu etkinliklerden mümkün olduğunca kaçınırlar. Düşük yetkinlik algısı söz konusu ise, bu durumda birey, seçimlerinde kendini kısıtlama yolunu seçecektir. Bu durumda olası başarı fırsatlarını da kaçıracaktır.

Bir diğer boyut olan seçim boyutu literatürde otonomi veya öz kararlılık olarak da isimlendirilir. Bu boyut, işle ilgili davranışlarda bireyin kendi inisiyatifini kullanarak seçim yapmasını ifade etmektedir [1]. Bireyin tek başına seçim şansının olması esneklik, yaratıcılık, inisiyatif ve rahatlık imkanı tanımaktadır. Bireyin olaylar üzerinde kontrolü söz konusu ise duygusal sıkıntı yaşamayacak ve öz saygı duygusunda bir azalma söz konusu olmayacaktır.

Son olarak etki boyutu ise bireyin stratejik, yönetimsel ve operasyonel sonuçlara etki yapabilme derecesidir. Seçim, bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken; etki, bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Spreitzer’e göre ise etki, öğrenilmiş çaresizliğin tersi bir durumdur. Birey, işe yönelik sonuçları etkileyebildiği sürece kendini güçlendirilmiş hissedecektir [13].

Spreitzer, diğerlerinden farklı olarak psikolojik güçlendirmeyi bütüncül bir yaklaşımla irdeler [13]. Bireyin bu dört boyuttan biri ile ilgili değerlendirmesi olumsuz ise diğer faktörler açısından ne derece iyi durumda olursa olsun kendini psikolojik açıdan güçlendirilmiş hissetmeyecektir [3]. Yine Spreitzer ve arkadaşlarına göre psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar örgütlerde pasif olarak çevreden gelecek yönlendirmeyi beklemezler, aksine onlar çevreyi etkileyerek proaktif bir yaklaşım benimserler [14]. Yaptığı çalışmada Spreitzer, güçlendirmeyi, yöneticinin çalışanlara yaptığı bir şey değil; çalışanların örgütteki rolleri ile ilgili kişinin zihin yapısı olarak tanımlar [16]. Burada yapısal güçlendirmede olduğu gibi yine bir güçlü kılma söz konusudur. Ancak bu güçlü kılma onları örgüt hiyerarşisinde

veya maddi anlamda güçlü kılmak değildir. Daha çok kişisel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güven ve diğer bireylerle faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirir.

Psikolojik güçlendirme için yapılan benzer tanımlardan yola çıkarak çalışanları “psikolojik olarak yapabilir hale getirme” demek yanlış olmayacaktır [16]. Yapısal güçlendirme gerekli örgütsel koşulları sağlarken psikolojik güçlendirme ise çalışanlara bu koşulları kendi işini en iyi şekilde yapabilmesi için kullanabilmesi ve bunu yaparken de kendi inisiyatifini ve kontrolünü kullanabileceği yeterlilikte olduğunu hissetmesini ifade etmektedir.

Barner geliştirdiği bir matrisle bu görüşü desteklemektedir. Güçlendirme matrisini güçlendirme ve yapabilir hale getirme olarak iki düzlemde gösteren yazar, güçlendirme ile çalışanın sahip olduğu bireysel ve örgütsel gücü ifade ederken yapabilir hale getirme ile bireyin sahip olduğu otorite ve gücü yönetebilme becerisinin derecesini ifade etmektedir. Şekil 1, otorite ve gücü yönetebilme becerisinin derecelendirme matrisini göstermektedir [16].

	Yüksek		
Güçlendirme	Gevşek Bilyeler	Tam Güçlüler	
	Değişmez Sıgıntılar	Kafesteki Kartallar	
Düşük			Yüksek
	Yapabilir Hale Getirme		

Şekil 1: Güçlendirme Matrisi

Kaynak: Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. **İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, s. 161.

Şekil 1’deki matrise göre “değişmez sıgıntılar” gücü ve yetkinliği az olanlardır. Görevleri stresli olduğu veya mücadele gerektirdiği zamanlarda geri çekilirler. “Gevşek bilyeler” ise güçlendirilmiş ama yapabilir hale getirilmemişlerdir. Otoriteyi kullanmaya istekli olsalar da gerekli beceri ve tecrübeye sahip değildirler. Personel güçlendirmeye yönelik olarak yüksek derecede siniktirler. “Kafesteki kartallar”, örgütte daha büyük roller almaya istekli ve kabiliyetlidirler. Ancak kartallar, örgütteki katı uygulamalar ve kontrolcü yöneticiler yüzünden kısıtlanırlar. Yapabilecek durumda olsalar da güçleri yoktur. “Tam güçlülere” gelince, bunlar hem yapabilecek kabiliyete sahiptir hem de örgüte daha fazla katkı sağlamaları için gereken otoriteye sahiptirler.

Psikolojik Güçlendirmenin Öncülleri

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınabilecek öncülleri vardır. Örgütsel öncüller arasında iş zenginleştirme uygulamaları, çalışanların inisiyatif ve güç sahibi olmaları için uygun ortamı sağlayabilen katılımcı liderlik/yöneticilik davranışları ve örgütsel kültür değerleri sayılır [3].

Psikolojik güçlendirmenin bireysel öncülleri ise kişilik özellikleri ekseninde tartışılır. Bunlardan başlıcaları öz saygı ve kontrol odağıdır. Öz saygı, kişinin kendine biçtiği bir

değer algısıdır ve öz saygısı yüksek olan kişiler kendilerini yetenekleri dolayısıyla katkı sağlayan değerli kaynaklar olarak görürler ve çalıştıkları işe ve bölüme yönelik aktif bir oryantasyon gösterirken öz saygısı düşük olanlar kendilerini işlerinde ve örgütlerinde bir fark yaratmayan ve farklı olmayan bireyler olarak görürler [13].

Öte yandan kontrol odağı, bireyin davranışları ile ilgili sonuçların ne kadarının çevreden ya da kendinden kaynaklandığına dair bir değerlendirme sistemine işaret eder. İçten kontrol odaklı çalışanlar, iş çevreleri üzerinde kontrol sahibi olabilecekleri inanç ve içgörüsü nedeni ile uygun ortamlarda kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissederken; iş yaşamlarının çevresel faktörler tarafından yönlendirildiğini düşünenler, güçlendirilme konusunda daha hazırlıksız olabileceklerdir [3].

1.5. Psikolojik Güçlendirmenin Sonuçları

Psikolojik güçlendirmenin birey düzeyinde iş tatminini artırdığı, örgüte bağlılığı olumlu etkilediği, işgücü devrini düşürdüğü ve iş stresini azalttığı ortaya konmuştur [3].

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel sonuçları ise inovasyonu artırdığı, iş ve görev performansını etkilediği, örgütsel etkinliği artırdığı, örgütsel aidiyet kavramına katkı sağladığı, öğrenen örgütleri desteklediği ve müşteri memnuniyetini artırdığı şeklinde sıralanabilir [16].

1.6. Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Güçlendirme kavramının çokça karıştırıldığı ve birbiri yerine kullanıldığı kavramlardan ilki yetkilendirmedir. Yetki devri olayında (to authorize, authorization), bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş karar verme yetkisini, kendi isteği ile astına devretmesi ve gerekli görüldüğü takdirde tekrar geriye alması söz konusudur. Burada yetki yine yöneticindir. Güçlendirmede (to empower) ise işi yapan kişiyi işin sahibi haline getirme amacı vardır [9].

Güçlendirme ile karıştırılan bir diğer kavram katılımdır. Katılım, problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında çalışanlara inisiyatif tanınması ve örgütte demokratik bir ortam yaratması gibi yönleri ile güçlendirmeye benzemesine rağmen, bazı açılardan güçlendirmeden ayrılmaktadır. Katılım’da iş görenler, karar süreçlerine belli ölçüde ve imkân verildiği ölçüde katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözüme sürecinin içerisinde olduklarıdır [3]. Diğer bir nokta katılım, nihai kararlar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede işgören üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları almakta, uygulamakta ve sonuçları kontrol edebilmekte işletmenin hedeflerinin sınırları içerisinde serbesttirler.

Yine güçlendirme ile karıştırılan iş zenginleştirme de bazı yönleri ile güçlendirmeye benzer. Güçlendirme çalışanların kendilerine sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerinden ortaya çıkan durumlarla ilgilenirken; iş zenginleştirme, bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanır. İş zenginleştirme özünde bir isteklendirme aracı, bir iş tasarımı tekniğidir. Yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi iş görenler, kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler [3].

Güçlendirme Uygulamaları

Personel güçlendirme uygulamaları genellikle çalışan tatminsizliği ve çalışan devamsızlığı, işten ayrılma, düşük kalite ve sabotaj gibi durumlarla başa çıkmak amacıyla uygulanır. Bugün örgütlerin %70’ inden fazlası en azından çalışanların bir bölümü için güçlendirmenin bazı formlarını uygulamaktadır ve bu uygulamalar iş ortamında çalışanın kendisini daha iyi hissetmesini ya da daha değerli hissetme-

sini sağlayacak şekilde yapılmaktadır [16].

Personel güçlendirme kapsamında uygulanan birtakım stratejiler şu şekilde sıralanabilir: çalışanı hissedar yapma planı, bilgi paylaşımı, açık defter yönetimi, kendi kendini yöneten takımlar ve demokratik karar verme süreci. Kısaca, katılımcı ve çalışanın süreçlere dahil edildiği yönetim uygulamalarının her biri güçlendirme uygulamaları ya da stratejileri olarak kabul edilebilir.

Güçlendirme İle İlgili Türkiye'deki Çalışmalar

Türkiye'de güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir [5]. Türkiye'deki 11 devlet üniversitesinin akademik ve idari personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, güçlendirme boyutlarının duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş, araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının akademik personelin örgüte bağlılığı ile ilişkili olduğu, idari personelde ise güçlendirmenin anlam ve seçim boyutlarının örgüte bağlılık ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Türk Standartları Enstitüsünün 75 personel ile yapılan bir diğer araştırmada, güçlendirme, iş tatmini, iş stresi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırma sonuçları, güçlendirmenin iş tatmini ve örgüte bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu iş stresi ile ilişkili olmadığını göstermiştir. Kamu ve özel sektörde yer alan bankalarda şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda görev yapmakta olan 223 kişi üzerinde yapılan bir diğer araştırmada psikolojik güçlendirme algısı ile bazı demografik değişkenlerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirme algısı ile örgüte bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda cinsiyet, yönetsel pozisyon ve çalışma süresinin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Psikolojik güçlendirme ve güçlendirici lider davranışlarını konu alan ve bir üretim fabrikasının Beylikdüzü fabrikasında görev yapan 233 çalışan üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında bulunan anlamlı ilişkide yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının etkileri olduğu görülürken, kendi başına karar verme ve bilgi paylaşımı boyutlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür [1]. Veranyurt tarafından çağrı merkezinde çalışan ve yapılan anketi cevaplayan 85 kişi üzerinden yapılan bir araştırmaya göre ise personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgüte bağlılığı etkilediği ancak işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır [17].

MENTORLUK

Mentor kelimesinin kökeni mitolojiye dayanmaktadır. Homeros'un destanı Odesa'da belirtildiğine göre İthake Kralı Ulysses savaşa gitmeden önce oğlu Telemachus'u en yakın arkadaşı Mentor'a emanet etmektedir. Bu davranışın amacı çok uzun yıllar devam eden savaş süresince Mentor'un prensi eğitmesini ve yetişmesini sağlamaktır [7]. Mentorluk kavramının günümüze yansımaları; insan potansiyelinin geliştirilmesi, kariyer yönünden bireylere destek verilmesi ve kurum kültürünün aktarılması şeklinde olmaktadır. Mentorluk kavramı zamanla örgütü destekleyen, önemli konulardaki deneyimleri vasıtasıyla örgüt çalışanlarının kariyer gelişimine yardımcı olan, onlara rehberlik yapan kişiler için kullanılmaya başlanmıştır.

Özkalp ve arkadaşlarına göre mentorluk, örgüt içerisindeki deneyimli çalışanların, yani mentorların yeni gelenlere nasihat ederek ve danışmanlık yaparak bu kişilerin kişisel ve

örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olunması sürecidir [12]. Mentor, çalışan için ona rehberlik eden bir rol modelidir. Koçel'e göre ise toplam kalite yönetiminin ortaya çıkışı ve kalite konusunun işletmeciliğin temel konusu haline gelişiyle birlikte insan faktörü daha önemli hale gelmiştir. Bu aşamada da yöneticilerin karar verme ve kontrol etme fonksiyonları daralmış, koçluk ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır [9].

Mentorluk Süreci

Mentorluk ile ilgili çok sayıda çalışma yapan ve bu konunun öncülerinden olan Kram'a göre mentorluk ilişkisi dört farklı aşamada gerçekleşir. *Başlangıç aşaması*; yaklaşık 6-12 ay süren, ilişkinin başladığı ve tarafların birbirine beklentilerini aktardığı, deneyimi az olan kişinin mentoru gibi olmak istediği, mentorun da deneyimi az olan kişinin performans potansiyeli yüksek birisi olmasını istediği evredir. İkinci aşama olan *yetiştirme aşaması*, yaklaşık 2-5 yıl süren, ilişkinin ve karşılıklı faydalanmanın derinleştiği, duygusal bağlanmanın arttığı, deneyimi az olan kişinin mentorunun kariyer destek ve rol modeli işlevlerinden faydalandığı evre olarak tanımlanmaktadır. *Ayrılık aşaması* ise, 6-24 ay süren ve tarafların ikisi için de stresli olabilen, himaye görenlerin bağımsızlıklarını elde etmek istemeleri ile son bulan, iş rolüne veya fırsatlara bağlı olarak yeni çalışma yerlerine gittikleri evredir. Son aşama olan *yeniden tanımlama* aşamasında ise taraflar karşılıklı destek ve biçimsel olmayan bir iletişim yaşar, daha çok ilişki arkadaşlık ve dostluğa döner. Çiftler bu evrede artık birbirlerini aynı mesleğin eşit kişileri olarak niteler ve birbirlerine gurur ve minnet duyguları artar [10].

Mentorluğun Fonksiyonları

Mentorluk konusundaki en detaylı çalışmalar yukarıda da bahsedildiği gibi Kram ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalara göre mentorun kariyer ve psiko-sosyal olmak üzere iki tür fonksiyonu vardır. Mentorun yerine getirdiği kariyer ile ilgili fonksiyonlar arasında destek olma, kendini ifade etme ve görünür kılma, kariyerine ilişkin bilgilendirme, koruma (himaye altına alma) ve becerilerini geliştirecek görevler verme sayılabilir. Psiko-sosyal fonksiyonları arasında ise rol modeli oluşturma, örgüt içerisinde kabul ve benimsenme sağlama, danışmanlık ve arkadaşlık fonksiyonları sayılabilir.

Kram, mentor tarafından yerine getirilen fonksiyonların sayısının artmasıyla mentora bağlı danışan arasındaki ilişkilerin gelişimi arasında yakın bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır [12]. Diğer bir deyimle, mentorluk ilişkisinin gelişimi bu fonksiyonların sayısının artması ile ilişkilidir. Etkili bir mentorluk ilişkisinde mentor ile danışan arasında belirgin bir takım amaçların ortaya konularak açıklanması da önem taşır. Mentorluk ilişkisi içinde bulunan kişi, örgüt kültürü ve örgütün amaçları ile de tutarlı olmalıdır. Mentor ayrıca danışan tarafından örgüt içinde önemli etkisi olan bir insan olarak algılanmalıdır.

Mentorluk ile ilgili yapılan araştırmalarda, bir mentor yardımı almış olanların almamış olanlara göre kariyer başarısının daha yüksek olduğu; psiko-sosyal mentorluğun da kariyer başarısını pozitif etkilediği bulunmuştur [6].

Mentorluk ve Koçluk Karşılaştırması

Mentorluk ve koçluk kavramları sıklıkla karıştırılıp birbiri yerine kullanılmaktadır. Mentorlukta temel hedef danışanın kişisel ve kariyer gelişimine rehberlik yapmak ve desteklemek iken; koçluk, belirli bir alanda uzmanlaşmış, ustalaşmış, kendini geliştirmiş ve farkındalığı yüksek olan ve başkalarına bu alanla ilgili yön gösteren kişinin sunduğu hizmettir. Kısaca koçluğun temelinde farkındalığı geliştir-

mek yatmaktadır.

Diğer bir ayırım noktası, mentorlukta gönüllülük esas iken koçlukta gönüllülüğün zorunlu olmamasıdır. Odak noktaları açısından da bu iki kavram farklılık göstermektedir. Mentorlukta kariyer gelişimi, yeni ekibin grubu anlaması, tanınması ve sosyalleşmesi amaçlanırken; koçluk, problemlere, vizyona, hedef odaklı gelişime, performansa ve danışanın gündemine odaklanır. Ayrıca mentorluk koçluğa göre çok daha uzun bir süreyi kapsayabilir.

Özetle, mentorun yaklaşımı “Beni izleyin ve yaptıklarımı örnek alın” iken; koçluğun yaklaşımı “Ne yapmayı istiyorsun” sorularına dayanmaktadır.

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirme kavramı, emek yoğun bir sektör olan otel işletmeleri için ayrıca önem arz etmektedir. Müşteriler, hizmet hatalarından ve eksikliklerinden doğrudan ve hemen etkilenmektedirler [2]. Otel işletmelerinde çalışanların büyük bir kısmı müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde bulunabileceğinden ötürü karşılaşılabilecek her türlü soruna anında çözüm üretme yetisine sahip olunması kritik bir özelliktir. Ve bu özelliğin açığa çıkması çalışanın ne derece güçlendirildiğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Bunlardan ilki yetki devridir. Yetki devri, çalışanların iş üzerindeki kişisel kontrolünün farkına varmaları açısından kritik bir uygulamadır. Böylece istenilen performansa ulaşmak için motive olmuş çalışanlar elde edilmektedir. İkinci uygulama şekli bilgi paylaşımıdır. Üstler tarafından astlara sağlanan bilgi paylaşımı, çalışanların işle daha fazla ilgilenmesine neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak bilgi paylaşımı müşteri tatminine uzanan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Son olarak, yetenek ve ödül bazlı personel güçlendirme uygulamaları çalışanlar için güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Daha iyi performans için daha fazla sorumluluk alan çalışanlar, müşteri memnuniyetini artıracak ve bu durum oteller açısından da fayda sağlayıcı bir duruma dönüşecektir [11].

Personel güçlendirme otel işletmeleri için kârlılığı da beraberinde getiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektöründeki kârlılık zincirine göre personel güçlendirme müşteri tatminini sağlayarak çalışanların üretim isteğini artıracak, bu durum ise çalışanların tatmini ve sadakati şeklinde işletmeye katkı sağlayacaktır. Çalışanların bu tatmin ve sadakati işletmelerin hizmet değerlerini artırarak müşteri tatmini ve sadakatini doğuracak ve sonuç olarak müşteri memnuniyeti işletmeye kâr ve büyüme imkânı tanıyacaktır [11].

SONUÇ

Psikolojik güçlendirme ve mentorluk, çalışanlarla ilgili örgüte bağlılık, iş tatmini, performans artışı gibi olumlu çıktılar alınmasını sağlamaları nedeniyle günümüzde otel işletmeleri tarafından da uygulanan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, hem kendi becerini geliştirme hem de çalıştıkları işletmelere fayda sağlayabilmek adına desteğe muhtaçtır. Özellikle yöneticilerin, yetkinin paylaşılması ile ilgili mevcut olumsuz algıları kırılmalı ve bu durumun bir kazan-kazan ilişkisi olduğu anlaşılmalıdır. Doğru uygulanan psikolojik güçlendirme ve mentorluk uygulamaları yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin doğru ve etkili bir şekilde kurulabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Yöneticilerin başarılı sonuçlar alabilmek adına sadece

yapısal güçlendirme kavramını değil aynı zamanda psikolojik güçlendirme boyutunu da dikkate almaları gerekmektedir. Özellikle çalışanlara yönelik yetkinlik ve etki boyutları dikkate alınmalıdır. Bu noktada yöneticilere ayrıca görev ve sorumluluk düşmektedir. Otel işletmeleri çalışanlarını karar verme süreçlerine dahil etmeli ve onlara yasal çerçeve içerisinde özgürlük alanı tanımlamalıdır. Yöneticilerin çalışanlar için birer rol model teşkil etmesi sebebi ile hem mentorluk hem de psikolojik güçlendirme gibi uygulamalar otel işletmeleri ve çalışanlar açısından olumlu etkiler yaratacaktır. Psikolojik güçlendirmeden faydalanabilmek adına otel işletmeleri hizmet içi eğitimleri de kullanmalıdır. Böylece etkinlik ve verimlilik artışı sağlanarak rekabet avantajı da elde edilecektir.

KAYNAKLAR

- [1] Arslantaş, C. C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7. 2, 227- 240.
- [2] Bowen, David, E. Ve E. Edward Lawler III. (1995). Empowering Service Employees. *Sloan Management Review*. 36. 4,73.
- [3] Bozkurt, T. (2009). Yönetim Uygulamaları Ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü: Kuramsal Bir Tartışma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*. 478-485.
- [4] Conger, J. A. ve R. N. Kanungo. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy Of Management Review*. 13. 3, 471- 482.
- [5] Çekmecelioğlu, H. G. ve E. Eren. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 18. 57, 13- 25.
- [6] İbrahimoglu, N. (2013). Biçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz-Etkinliğin Artırılması. *Sosyoekonomi*. 130107: 141-156.
- [7] İşcan, Ö. F. ve S. Çakır. (2016). Mentorluk ve Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Algısına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11.1,1-15.
- [8] Kanter Moss, R. (1977). *Men And Women Of The Corporation*. New York: Basic.
- [9] Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar)*. 16. Baskı. İstanbul: Beta.
- [10] Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*. 26(4): 608-625.
- [11] Özgen, H. ve M. Türk. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 73-86.
- [12] Özkalp, E., Ç. Kirel, Z. Sungur ve A.A. Cengiz. (2006). Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2, 55-70.
- [13] Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy Of Management Journal*. 38. 5, 1442-1465.
- [14] Spreitzer, G. M., S. C De Janasz ve R. E. Quinn.

(1999). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal Of Organizational Behavior*. 20. 4, 511- 526.

[15] Thomas, K. W. ve B. A. Velthouse. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy Of Management Review*. 15. 4, 666- 681.

[16] Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[17] Veranyurt, G. (2009). *Personel Güçlendirmenin; İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[18] Yüksel, Ö. ve H. Erkutlu. (2003). Personeli Güçlendirme-Empowerment. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5. 1, s.133.