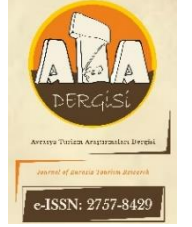


Dergi Anasayfası: [ATA Dergisi](#)

# Avrasya Turizm Araştırmaları Dergisi

## Journal of Eurasia Tourism Research

Journal Homepage: [JETouR](#)

### Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme

#### Employee Empowerment in Tourism Businesses

Nalan ASLAN<sup>1</sup>, Yeliz PEKERŐEN<sup>2,\*</sup><sup>1</sup>Lect., Hotel, Restaurant and Catering Services Department, Vocational School of Social Sciences, Siirt University, Siirt, Turkey<sup>2</sup>Assoc. Prof., Department of Gastronomy and Culinary Arts, Faculty of Tourism, Necmettin Erbakan University, Konya, Turkey

## MAKALE BİLGİSİ

Derleme

Makale Süreci:

Gönderim : 7 Aralık 2021  
 Düzeltme : 22 Aralık 2021  
 Kabul : 24 Aralık 2021  
 Yayınlanma : 31 Aralık 2021

Anahtar Kelimeler:

Personel güçlendirme  
 Turizm işletmeleri  
 Turizm  
 Yönetim

## ÖZ

Devamlı değişimin yaşandığı ve yenilikçi yaklaşımların ortaya çıktığı rekabet çağında turizm işletmelerinin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri ve bu noktada başarılı bir sonuç ortaya koyabilmelerinin temel dayanağı çalışanların işletme ile bütünleşmeleri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık olarak ifade edilen bu bütünleşmenin sağlanamaması işletmelerin en çok karşılaştığı problemlerden biri haline gelmektedir. Farklı yönetim yaklaşımları ile bu problemin çözüm yolları aranmaktadır. Bu noktada personel güçlendirme kavramı örgütlerin uygulamakta olduğu güncel ve önemli yönetim kavramlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada turizm işletmelerinde personel güçlendirme kavramı ele alınmıştır. Derleme çalışması olarak planlanan çalışmada, ulusal ve uluslararası ilgili literatür taranarak konuyla ilgili çıkarımlarda bulunulmuştur. Çalışma sonucunda turizm işletmelerinde personel güçlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yapılmasının gerekliliği ortaya konmaktadır. Personel güçlendirmenin gerçekleştirildiği turizm işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının, iş performansının ve iş tatminlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla performans güçlendirme ile turizm işletmelerinin sektörde rekabet avantajı elde edeceği çıkarımında bulunulmuştur. Bu noktada turizm işletmelerinin öncelikle personel eğitimleri olmak üzere personel güçlendirme faaliyetlerini etkin kullanmaları ve şirket politikası haline getirmeleri önerilmektedir.

[Avrasya Turizm Araştırmaları Dergisi](#) yayını [Bayram KANCA](#) tarafından [CC BY-NC-SA 4.0](#) ile lisanslanmıştır.

## ARTICLE INFO

Review Article

Article history:

Received : 7 December 2021  
 Revised : 22 December 2021  
 Accepted : 24 December 2021  
 Available : 31 December 2021

Keywords:

Employee Empowerment  
 Tourism businesses  
 Tourism  
 Management

## ABSTRACT

In the age of competition, where continuous change is experienced and innovative approaches emerge, the main basis for the tourism enterprises to reach their goals and to show a successful result at this point is seen as the integration of the employees with the business. Failure to achieve this integration, which is expressed as organizational commitment, becomes one of the most common problems faced by businesses. Solutions to this problem are sought with different management approaches. At this point, the concept of personnel empowerment emerges as one of the current and important management concepts applied by organizations. In the study, the concept of personnel empowerment in tourism enterprises is discussed. In the study, which was planned as a compilation study, inferences were made by scanning the relevant national and international literature. As a result of the study, it is revealed that the personnel strengthening activities in tourism enterprises should be carried out effectively. It has been concluded that the organizational commitment, job performance and job satisfaction of the employees in tourism enterprises where personnel empowerment is realized are high. Therefore, it is deduced that tourism enterprises will gain a competitive advantage in the sector with performance enhancement. At this point, it is recommended that tourism enterprises use personnel empowerment activities, primarily personnel training, and make it a company policy.

[Journal of Eurasia Tourism Research](#) by [Bayram KANCA](#) is licensed under [CC BY-NC-SA 4.0](#)

## 1. GİRİŐ

Uluslararası alanda rekabetin yoğun olarak yaşandığı, küreselleşmenin giderek arttığı günümüz koşullarında işletmeler çalışanları da içine alan yönetim stratejilerine geçmişe kıyasla daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu

\*Sorumlu yazar / Corresponding author



0000-0002-0778-3859 (N. ASLAN), 0000-0003-4769-7717 (Y. PEKERŐEN)



nalan.aslan@siirt.edu.tr (N. ASLAN), yeliz.ulusan@gmail.com (Y. PEKERŐEN)

doğrultuda, uygulanan faaliyetlerin büyük kısmının insan emeğine dayandığı hizmet sektöründe, işletmelerin çalışan temelli yönetim uygulamalarına fazlasıyla önem vermesi gerekmektedir. Üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği turizm işletmelerinde müşteri isteklerinin yüksek olması, şikayetlerin anında çözüme kavuşturulması gerekliliği personel güçlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ile mümkün olmaktadır.

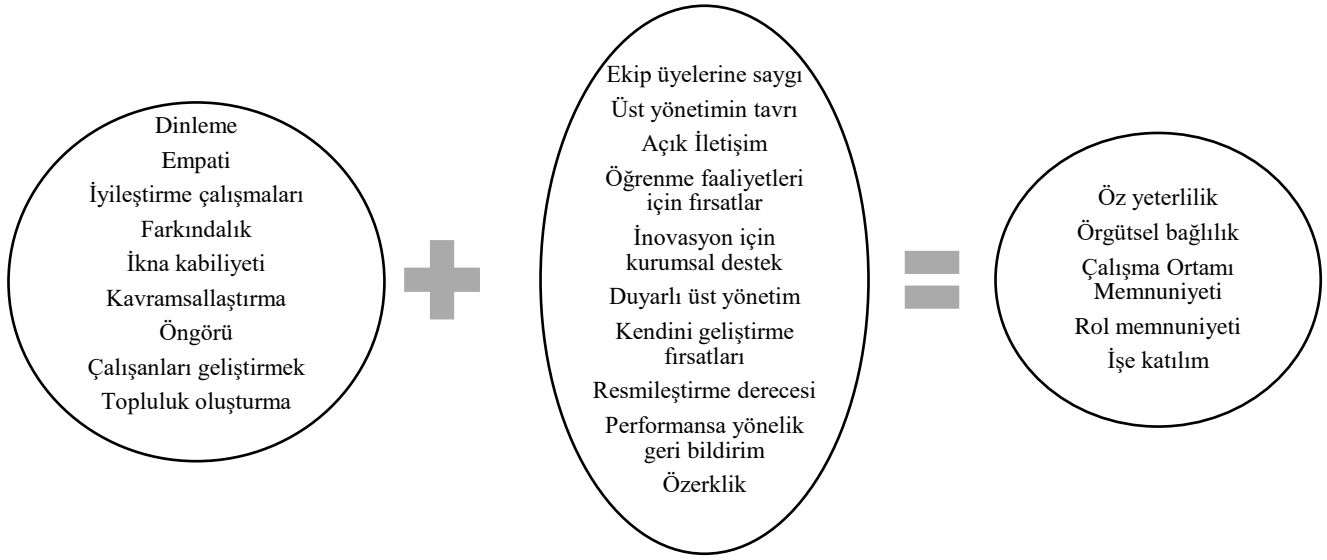
Personel güçlendirme, bugünkü anlamıyla 1980 yılında ortaya çıkan bir yönetim kavramıdır. Yardımlaşma, ekip çalışması, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, bilgi paylaşımında bulunulması ve çalışanların zaman zaman karar verme yetkisine sahip olması olarak ifade edilmektedir (Tekin & Köksal, 2012:4243). Devamlı değişen ve gelişen turizm sektöründe işletmelerde bu modern yönetim yaklaşımını uygulayarak mevcut pazarda rekabet avantajı elde etmektedirler. Personel güçlendirme turizm işletmeleri tarafından benimsenen yönetim yaklaşımlarından en önemlisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgül, 2020:791). Bu sebeple çalışmada turizm işletmelerinde personel güçlendirme kavramı ele alınmıştır. İlgili alan yazın taranarak personel güçlendirme, personel güçlendirmenin unsurları, boyutları, personel güçlendirmenin nedenleri, turizm işletmelerinde personel güçlendirme başlıkları detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

## **2. PERSONEL GÜÇLENDİRME**

Güç kavramı, başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda güç birey ve gruplarca kullanılabilir. Güç kullanmada amaç, birey ve grubun başkalarının davranışını, kendi istekleri doğrultusunda yönetebilme arzusudur. Başkalarının davranışlarını değiştirebilme, yönlendirebilme yeteneği, birey ya da grup olarak bir işi yapabilme ve yaptırabilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir. Bu noktada güç yalnızca liderler ve yöneticiler tarafından kullanılmayan, işletme ile ilgili çeşitli amaç ve istekler doğrultusunda çalışanların da sahip olması gereken bir kavramdır (Mirze, 2016:166). Üst yönetim zaman zaman daha alt düzey yöneticilere ya da çalışanlara yetki göçerterek onların işletme yararına olacak kararları almalarını sağlamaktadır. Bu durum yetkinin merkezileşmemesi olarak da bilinen güçlendirme kavramı ile ifade edilmektedir. Tüm bunlardan hareketle güçlendirme kavramı, çalışanların işlerini yerine yetirirken kullandıkları beceri ve bilgi birikimlerine olan güvenlerini artırma ve işletmeye katkı sağlamaları süreci olarak tanımlanmaktadır (Ağlargoç, 2016:55). Yönetim kavramlarından biri olan güçlendirme, çalışanların örgüt faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, çalışanlara daha fazla kararlara katılma imkânı tanıma ve örgütün performansını artırmak için daha fazla sorumluluk verme temeline dayanan bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009:49). Bununla birlikte örgütsel hedefler doğrultusunda sahip olunan bilgilerin iş ortamı ile paylaşıldığı, karar verme sürecinde çalışanların desteklendiği ve risk alınmasına olanak tanıyan bir süreci ifade etmektedir. Personel güçlendirme, çalışanların yetkinlikleri artırılıp, çalışma alanlarında uzmanlaşmalarına destek olacak tüm kaynakların seferber edilmesini de kapsamaktadır (Fox, 1998:5). Burada dikkat edilmesi gereken konu gücün doğrudan çalışana verileceği düşüncesinin yanlış olduğudur. Personel güçlendirme, çalışanın sahip olduğu bilgi ve motivasyonun arttırılarak gücün ortaya çıkmasını ifade etmektedir (Behyarfar vd., 2016:166).

Örgütlerde etkili personel güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların, mikro düzey, ara yüz düzeyi ve makro düzey olmak üzere üç düzeyde güçlendirilmeleri gerekmektedir. Mikro düzey, çalışanın kendisi hakkında nasıl hissettiğini ifade etmektedir, diğer çalışanlar arasında benlik saygısı, kendine güven, başa çıkma becerileri, kişisel sorumluluk, öz- yeterlilik, liderlik gibi konuları içermektedir. Ara yüz düzeyinde güçlendirme, aile, sosyal grup gibi bireyin etrafıyla olan ilişkisini ifade etmektedir. Karşılıklı saygı, destek, önemsenmek, bireysel atılganlık, fark yaratma yeteneği, problem çözme ve karar verme konularını kapsamaktadır. Üçüncü olarak makro düzey, sorunlar üzerinde eleştirel düşünme, değişim, yetkilendirme ve farkındalık yaratmak için katılım olarak ifade edilmektedir (Albertyn vd., 2001:2).

İyi düşünme ilkeleri ve yöneticiler ile çalışanlar arasında kazan-kazan tekniği olarak değerlendirilen personel güçlendirme, çalışan beklentileri ile örgüt ihtiyaçları arasında köprü görevi görmektedir (Lashley, 1999:169). Dolayısıyla bu durum çalışanın memnuniyetini ve iş performansını artırırken örgütün de amaçlarına ulaşabilmesine destek sağlamaktadır (Leslie vd., 1998:212). Personelin güçlendirildiği örgüt yapılarında, beceri çeşitliliği, kalite, üretkenlik düzeylerinde artış gözlenmekteyken, stres, kaygı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı belirtilmektedir. Bununla birlikte personelin daha etkin karar alma ve sorun çözme yetenekleri de gelişmektedir (Paul vd., 2000:473). Yöneticiler açısından bakıldığında personel güçlendirmenin yapıldığı örgütlerde, daha az işi daha kısa sürede yaptıkları ve stratejik konularla daha yoğun ilgilenebilecek vakte sahip oldukları gözlenmektedir (Ataman, 2009:347). Tüm bunlara karşın personelin güçlendirilmesi örgütlerde ekstra maliyet gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Şekil 1’de personel güçlendirmenin değişkenleri ve sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.



Şekil 1. Personel Güçlendirmenin Değişkenleri ve Sonuçları (Murari & Gupta (2012))

## 2.1. Personel güçlendirmede etkili olan unsurlar

Personel güçlendirmede en etkili unsur yöneticilerin liderlik davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik, güçlendirme kavramını beslemektedir ve bu noktada destekleyici liderlik rolü, etkili bir güçlendirme kavramı olmaktadır. Destekleyici liderlik, yöneticilerin çalışanlara güvenmeleri, çalışanlarla iletişim kurmaları, bilgi paylaşımında bulunmaları, çalışanları vermiş oldukları kararlarda ve yaptıkları işlerde desteklemeleri ile çalışanların işlerine daha çok katılmaya teşvik eden bir liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla örgüt çalışanları tarafından algılanan destekleyici liderlik ile çalışanlar kendilerine güvenildiklerini hissetmekte ve bu durum onların işleri ile daha fazla ilgilendikleri ve güçlendirme faaliyetleri konusunda daha istekli olmaları şeklinde sonuçlanmaktadır (Chiang & Jang, 2008:43). Bununla birlikte, çalışanın kararlara katılım ve karar verme yetkisinin bulunması, sorumluluk almaları, bilgiye ulaşabilirlikleri ve bilgilerin etkili bir şekilde paylaşılması, yeni fikirler üretme, çalışanlara güven aşılama, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, açık bir iletişim ortamının yaratılması ve beraberinde takım çalışmanın yaratılması, ortak hedeflere yönelme, çalışma ortamının kalitesini artıran çalışma ortamı esnekliği, övgü ve takdir etme, yetenekleri gelişme ve iş performansı ile ilgili geri bildirim yapma personel güçlendirme unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürcü, 2014:7-15).

Personel güçlendirmede etkili olan bu unsurların ölçülebilmesi, kavramın boyutlarının belirlenmesiyle mümkün olmaktadır. Thomas ve Velthouse (1990:667), güçlendirmenin çok yönlü olduğunu ve tek bir kavramla ifade edilemeyeceğini savunmuşlar ve anlam, etki, yeterlilik ve özerklik olmak üzere dört boyutta ele almışlardır.

*Anlam*; iş hedefinin ya da amasının, bireyin kendi idealleri ve standartlarına göre değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır. Bir iş rolünün gereklilikleriyle inançlar, değerler ve davranışlar arasındaki uyum düzeyini içermektedir (Spreitzer, 1995:1443). Bir diğer ifade ile çalışanın verilen görevi önemsemesi olarak tanımlanmaktadır (Thomas & Velthouse, 1990:672).

*Etki*; çalışanın örgütteki stratejik, idari veya operasyonel sonuçları etkileyebilme derecesi olarak ifade edilmektedir (Ashforth, 1989:212). Örgüt ortamında yapılan bir işte çalışanın fark yaratmasını kapsamaktadır (Thomas & Velthouse, 1990:672).

*Yeterlilik*; çalışanın, kişisel bilgi ve becerileri ile bir iş için gerekli olan çaba ve performansı yerine yetireceğine dair inancı olarak ifade edilmektedir (Bandura, 1989:1180). Bireyin, çalışma davranışları ve süreçlerine başlama ve bunları devam etme yönündeki istekliliğini kapsamaktadır (Spreitzer, 1995:1443).

*Özerklik*; iş yöntemleri, temposu ve girişimi hakkında çalışanın karar verebilmesi, iş faaliyetlerini başlatma, düzenleme ve uygulama aşamalarında inisiyatif alabilme kabiliyetlerini kapsamaktadır (Deci vd., 1989:580).

## 2.2. Personel güçlendirmenin nedenleri

Modern örgüt yapıları içinde uzmanlıkların oluşması sebebiyle ast- üst gibi hiyerarşik yapı yerine takım çalışmaları ve meslektaşlık gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütlerde personel güçlendirme faaliyetleri zorunlu hale getirmektedir (Drucker, 1992). Güçlendirmenin yapıldığı örgütlerde çalışanların zaman ve kişisel çabaları aynı amaca yönelik olduğundan örgütsel başarı olasılığının artması da bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır (Duvall, 1999:208). Bunlarla birlikte, örgütsel değişimlerin moral bozan etkisinin azaltılması amacıyla, çalışanların örgüt ortamında bazı konularla ilgili kontrole sahip olma düşüncesinin mevcut değişiklikleri anlama ve

kabul etme süreçlerinde olumlu etki yaratması sebebiyle örgütlerde personel güçlendirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (Riggio, 2020:386).

Personel güçlendirme, bir kişiye ya da bir örgütte yapılan eylemden ziyade düşünce ve davranış biçimi olarak ifade edilmektedir. Örgüt çalışanları arasında karşılıklı çıkarlara dayanarak “güce sahip olma ve olmama” arasındaki dengeyi ve ilişkiyi kuran, düşünce ve davranış yolunu geliştiren yavaş işleyen bir süreçtir. Bu süreç iyi değerlendirildiğinde taraflar arasındaki ayrımı ortadan kaldırmaktadır bu da örgüt çalışanlarının kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini hevesle ve geri planda kalmadan ortaya koymaya çalışmasına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla çalışanların iş performansında olumlu etki yaratması personel güçlendirme faaliyetlerinin uygulanmasının nedenlerinden bir diğerini oluşturmaktadır (Nicholls, 1995:9). Güçlendirilmiş çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksek olmaktadır ve örgütten ayrılmaya daha az eğitim göstermektedirler. Bununla birlikte çalışanlar özellikle stres kontrol eksikliği ve iş belirsizliği duygusuna sahipse personel güçlendirme ile bunlarla daha kolay baş edebilmektedirler (Spreitzer, 1995:1453). Örgüt çalışanları personel güçlendirme kapsamında örgüt amaçlarını belirlemede rol aldıklarında ve amaçlar da ulaşılabilir nitelikteyse, bu durumun çalışanları işle ilgili zor amaçları gerçekleştirme konusunda motive ediyor olması bir diğer neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bunlarla birlikte güçlendirilmiş çalışanların zorlu örgütsel ve çevresel etkilere rağmen görevlerinde sabırla kalmaya devam etmeleri ihtimali yüksek olarak belirtilmiştir. Son olarak personel güçlendirme, örgüt çalışanlarının gelecekteki kariyer gelişimi ve başarısıyla da ilişkili olduğundan örgütlerde uygulanan bir yönetim faaliyetidir (Riggio, 2020:386).

### 3. TURİZM İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Hizmet sektöründe yer alan turizm işletmeleri, müşterilerin istek ve beklentisini karşılamak üzere hizmet vererek ve müşteri memnuniyetini yüksek tutarak mevcut pazarda yerlerini koruyabilmekte ve yeni pazarlara açılabilirler. Turizm işletmelerinin müşteri memnuniyetini sağlamada yalnızca ürün değil bununla birlikte kaliteli bir hizmette sunulması gerekmektedir. Kaliteli bir hizmetin sunulmasında turizm işletmesi çalışanları en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada turizm işletmeleri çalışanlarının güçlendirilmesi işletmenin başarısı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Fulford & Enz, 1995: 161). Turizm işletmelerinin müşteriler ile birebir iletişim kurmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün yüksek güç mesafesine dayanması müşteriler ile yakın ilişki kurulan turizm sektöründe problem teşkil etmektedir. Dikey bir hiyerarşik yapının bulunması iletişim ve karar verme sürecinin yavaşlamasına neden olabilmektedir (Yılmaz & Erogluer, 2018:76). Müşterilerin beklenti ve isteklerine anında cevap verebilme ve müşteri memnuniyetinin yüksek olması gibi ileri standartta hizmet verebilmek adına turizm işletmeleri çalışanlarının daha fazla sorumluluk almaları, özerk bir şekilde karar alıp uygulayabilmeleri işletmenin verimliliğini arttırmada ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini sağlamada personel güçlendirme faaliyetlerinden yararlanılmaktadır (Chiang & Jang, 2008: 41). Turizm çalışanları müşteri istek ve ihtiyaçlarına anında cevap verebilmesi için çalışma ortamında esnekliğe ihtiyaç duymaktadır bu da güçlendirmenin gerçekleştiği örgüt ortamlarında mümkün olmaktadır (Ottenbacher & Gnoth, 2005:215). Müşteri memnuniyeti, çalışanın memnuniyeti ile birleştiğinde çalışan açısından örgütsel performansın artması ve müşteri açısından da tavsiye yöntemiyle işletme bilinirliğinin artması gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca bu durum turizm işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin de önünü açmaktadır (Güzel vd., 2008:423). Turizm işletmeleri küresel çapta değerlendirilen işletmeler olması sebebiyle değişim ve yenilikleri takip etmesi gerekmektedir. Dolayısıyla personel güçlendirmenin etkili bir şekilde kullanılması turizm işletmeleri açısından önem arz etmektedir (Topaloğlu & Kaya, 2008:33).

Turizm işletmelerinde personel güçlendirme faaliyetleri genellikle müşteri ile yüz yüze olunan durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; güçlendirilmiş bir işletmede resepsiyon çalışanları oda fiyatlarında indirim yapma konusunda inisiyatif kullanabilmektedirler ya da müşterinin talebi doğrultusunda odayı başka bir odayla değiştirme konusunda karar verebilmektedirler. Ya da restoran çalışanları müşteri tarafından herhangi bir şikâyet ile karşılaşılmaması durumunda ücretlendirmede indirim gitme kararını verebilmektedir (Lashley ve McGoldrick, 1994: 27). Son olarak bir otel işletmesinde check-in saati 14:00’da başlayabilir ve müşteri 13:30’da check-in yapıp yapamayacağını sorduğunda çalışan tarafından “yöneticime sormalıyım”, “kurallarımıza aykırı” gibi yanıtlar alabilmektedir. Bu noktada personelin güçlendirilmesi müşterinin hayal kırıklığına uğramasının önüne geçmektedir. Çalışanlar böyle durumlarda işin sahibi gibi olduğunu hissetmekte ve sorumluluk duyguları artmaktadır. Bu durum işini daha çok sahiplenmesini sağlarken müşteri açısından da güçlendirilen personel daha samimi algılanmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992). İlgili literatürde turizm işletmelerinde personel güçlendirme faaliyetleri kapsamında iki farklı yaklaşım ele alınmıştır. Bunlardan ilki, daha önce karşılaşılan problemlerin not edilerek muhtemel problemler karşısında çalışanların sabit bir geri dönüş vermesi için oluşturulmuş karar verme kılavuzlarının hazırlanmasıdır. Güçlendirilmiş bir turizm işletmesine dair karar verme kılavuzu örneği Tablo 1.’de gösterilmiştir. İkinci yaklaşımsa karşılaşılan bir problemle ilgili çalışanın kararlarına güvenme temeline dayanmaktadır (Mete vd., 2015:144).

**Tablo 1.** Güçlendirilmiş Bir Turizm İşletmesinde Karar Verme Kılavuzu

Olası Müşteri Problemleri	Uygulanabilecek Faaliyetler
Müşteri birkaç departmanla ilgili sorun belirttiğinde,	Bir sonraki konaklaması için daha iyi bir oda teklif edilir veya mevcut faturada 100\$ kadar düzenleme yapılabilir.
Müşteri check-out işlemi sırasında odasıyla ilgili (televizyon yayınında bozukluk, odasında sıcak su olmaması, oda sıcaklığının düşük olması veya odanın çok gürültülü olması gibi) bir sorun yaşadığını dile getirdiğinde,	Bir sonraki konaklama için daha iyi bir oda teklif edilebilir veya mevcut faturada 100\$ indirim uygulanabilir.
Check-out esnasında misafir odasıyla ilişkili olmayan kafe veya yemek salonundaki servis, talep edilen ekstra havlu, sabun, battaniye gibi ürünlerin alınmadığı gibi bir şikâyetle bulunduğu,	Belirtildiği üzere fatura düzenlenir ve amire haber verilir.
Misafir doğru olmayan bir faturayla karşılaştığında,	Birim amiri oda düzenlemesi yapabilir.
Misafir oda anahtarı veya kilidi ile bir problem yaşadığını belirttiğinde,	Bir sonraki konaklaması için daha iyi bir oda arz edilir veya mevcut faturada 100 \$ kadar indirim yapılabilir.
Misafir mini bar kullanmadığı konusunda ısrar ederse,	Gereken ayarlamalar yapılır.
Misafir telefon faturasına itiraz ettiğinde,	Gereken ayarlamalar yapılır.
Misafir kaba ve duyarsız personel hakkında şikâyetle bulunduğu,	Sorun müdür yardımcısına aktarılır ve kendisinin ilgilenmesi sağlanır.

**Kaynak:** Brymer, R. A. (1991). Employee Empowerment: A Guest- Driven Leadership Strategy, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32 (1), 58-68.

## 4. TURİZM İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ ULUSAL VE ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR

### 4.1. Ulusal çalışmalar

Salha ve Ulema (2020), personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini yiyecek-içecek işletmelerinde ki çalışanlar üzerinden araştırmışlardır. Kolayda örneklem yöntemi ile İstanbul ilinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren turizm işletme belgeli birinci sınıf yiyecek içecek hizmeti veren 400 katılımcıya ulaşmışlardır. Bu katılımcılardan anket tekniği ile veri toplamışlardır. Sonuç olarak, yiyecek- içecek işletmelerinde tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyon oluşturmanın, yetki devrini sağlamanın, çalışanları eğitme ve geliştirme gibi amaçlarla yapılan personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışanların örgütlerine olan bağlılığını arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Akgül (2020), personel güçlendirme ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin demografik değişkenlere göre farklılık durumlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, personel güçlendirmenin dört alt boyunu tek tek ele alarak örgütsel yaratıcılığı ne şekilde etkilediğini araştırmıştır. Çalışmayı Balıkesir ili Gönen ilçesinde termal otel işletmelerinde çalışan 151 katılımcıya anket tekniğini kullanarak gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam, özerklik ve etki boyutlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı sonuç gösterirken, yetkinlik alt boyutu ile ilgili anlamlılık gözlenmemiştir.

Özer ve Özdoğan (2019), Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek- içecek departmanında çalışan personelin güçlendirme algılarının iş performansı düzeylerindeki etkisini araştırmışlardır. Bölgedeki on adet beş yıldızlı otel işletmesi üzerinde 513 yiyecek- içecek departmanı çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların güçlendirme düzeylerinin artmasıyla birlikte iş performans düzeylerinin de artacağını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla iş performansının hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin belirleyicisi olduğu otel işletmelerinde çalışanların güçlendirilmesinin hedeflenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğu ifade etmişlerdir.

Özer vd. (2015), çalışmalarında otelcilik sektöründe personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 794 kişi üzerinde anket tekniğini uygulamışlardır. Sonuç olarak personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Mete vd. (2015), turizm sektöründe çalışan orta düzey yöneticilerin ve alt kademe yöneticilerin algılamalarına dayanarak örgüte bağlılık, iş tatmini ve güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda Gaziantep ve Mardin'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki orta düzey yöneticiler ve alt kademe yöneticilere ulaşılmıştır. Toplanan veriler 274 anket üzerinden analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ve etki boyutunun iş memnuniyeti üzerinde orta düzey, yeterlilik boyutunusa örgüte bağlılık üzerinde düşük seviyede bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte yeterlilik ve özerklik boyutunun iş memnuniyeti üzerinde, anlamlılık, özerklik ve etki boyutunun da örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı ifade edilmiştir.

## 4.2. Uluslararası çalışmalar

Chalkiti ve Sigala (2010), Yunan turizm endüstrisinde personel güçlendirmenin sonuçlarını incelemişlerdir. Bununla birlikte benimsenen mevcut ve gelecekteki stratejileri araştırmışlardır. 39 turizm işletmesi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarını yönetici düzeyinde çalışanlarla yürütmüşler ve 63 kullanılabilir yanıt elde etmişlerdir. Çalışmaları sonucunda Yunan turizm endüstrisinin diğer ülkelerle benzer personel güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirdiğini ve hiyerarşik düzeyler arasında personel güçlendirme faaliyetlerinin homojen olmadığını ortaya koymuşlardır. Bu durumun hizmet kalitesi seviyesinde olumsuz etki yarattığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte personel güçlendirmenin fikir geliştirmede etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Kullanılan stratejilerin de örgütsel bağlılık yönünde olduğunu belirtmişlerdir.

Chiang ve Jang (2008), Otel işletmelerinde personel güçlendirmenin sonuçlarını araştırdıkları çalışmalarında alt boyutlarda çalışanlar tarafından ne derece algılandığını ölçmüşlerdir. Bununla birlikte personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini de incelemişlerdir. Tayvan'daki otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde yürütülen çalışmada 370 anket toplanmış fakat 159 anket kullanılabilir durumda olduğundan çalışma 159 anket üzerinden analiz edilmiştir. Bu kapsamda yapısal eşitlik modelinden yararlanmışlardır. Çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin örgüt kültürü üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileme düzeyinin de pozitif yönde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Humborstad vd. (2008), Batı uygarlıkları tarafından kabul edilen personel güçlendirmenin yüksek güç mesafesi kültürüne sahip Çin'deki durumunu inceledikleri çalışmalarında, 4 ve 5 yıldızlı olmak üzere otel işletmelerinde çalışan 290 katılımcıya ulaşmışlardır. Personel güçlendirme ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuşlar ve performansa dayalı ödül ile yönetici desteği sayesinde bu pozitif ilişkinin desteklendiğini belirtmişlerdir.

Salazar, vd. (2006), Otel yöneticilerinin personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu kapsamda Amerika Birleşik Devletleri'nde düzenlenen otel yöneticileri toplantısında 68 otel yöneticisine ulaşmışlardır. Çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu etki yarattığını ve personel güçlendirme uygulamalarının şirket politikası haline gelmesinin bunu korumada etkili olacağını belirtmişlerdir.

Ottenbacher ve Gnoth (2005), "Konaklama işletmelerinde başarılı inovasyon nasıl gerçekleştirilir?" sorusunun yanıtını aradıkları çalışmalarını Almanya'da 184 otel işletmesinin yöneticisi ile yürütmüşlerdir. Çalışma sonucunda otel işletmelerinde inovasyonun çalışanların eğitiminin desteklenmesi, çalışanların yetkilendirilmesi gibi personel güçlendirme unsurlarının kullanılması ile mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte hizmet kalitesinin artmasında teknolojinin önemli olduğunu fakat personel güçlendirmeden sonra geldiğini ifade etmişlerdir.

## 5. SONUÇ

Değişen yönetim anlayışı ile birlikte işletmeler devamlılıklarını korumak amacıyla yeni yönetim yaklaşımlarını benimsemeye ve mevcut yönetim anlayışlarında da farklılıklar yaratmaya başlamışlardır. Günümüz koşullarında rekabetin giderek arttığı göz önüne alındığında işletmeler farklılıklarını ortaya koymak ve diğer işletmelerden ayrılmak için hizmet değişikliği ve farklılaşmayı benimsemişlerdir. Tüketicilere sunulan hizmetin kalitesinin artırılması zorunluluğu da yeni yönetim anlayışlarının kabul edilmesini kaçılmaz hale getirmiştir. Çalışmada yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan personel güçlendirme ele alınmıştır. Personel güçlendirmenin turizm işletmelerindeki uygulanışı sebepleri ve sonuçları açıklanmıştır. Turizm işletmelerinde personel güçlendirme konusunda yapılan detaylı literatür taraması sonucunda, emek yoğun bir çalışma ortamına sahip turizm sektöründe personel güçlendirme faaliyetlerinin kaçınılmaz olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ottenbacher ve Gnoth (2005:215), turizm sektöründe güçlendirme faaliyetlerinin muhakkak uygulanması gerektiğini belirtmişler ve turizm çalışanlarının hizmet kalitesini artırmada esnekliğe ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte personel güçlendirmenin uygulandığı turizm işletmelerinde çalışanların iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve iş performanslarının yüksek olduğu dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Özer ve Özdoğan (2019), personel güçlendirmenin iş performansını artırdığı, Salazar vd. (2006), iş tatmini üzerinde olumlu etki yarattığı, Chiang ve Jang (2008), iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı ve Humborstad vd. (2008), iş performansını olumlu yönde etkilediğine yönelik sonuçlarını paylaşmışlardır. Personelin örgütsel bağlılığının artmasıyla doğru orantılı olarak işletmelerin rekabet avantajı elde ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Sürücü ve Maşlakçı (2018), örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların daha üretken olduğunu, sorumluluk alabildiğini ve iş performanslarının da olumlu yönde yükseldiğini ifade etmişlerdir. Giderek artan rekabet ortamında turizm işletmelerinin de mevcut pazarda yerlerini koruyabilmek ve paylarını genişletebilmek için personeli güçlendirme çalışmaları kapsamında personel eğitimine önem vermeleri ve onları misafir dilek ve şikayetlerine hızlı, profesyonel

ve nazikçe geri dönüş sağlamaları için güçlendirmeleri gerekmektedir. Böylece sunulan hizmet kalitesi ve misafir memnuniyeti artacak, personel için daha iyi bir çalışma ortamı sağlanacak ve yöneticilerin üst yönetim konularına ayıracakları sürede artış olacaktır (Brymer, 1991: 58). Turizm işletmelerinde güçlendirilmiş bir örgüt ortamını sağlamanın en önemli noktası da büyük çaplı eğitimler olarak belirtilmektedir, eğitimlerin yanında personelin üst yönetim tarafından desteklenerek cesaretlendirilmesi de bir diğer önemli noktadır (Dewald ve Sutton, 2000: 60). Bu doğrultuda turizm işletme yöneticilerinin personel güçlendirme faaliyetleri kapsamında çalışanlarına eğitimler vererek desteklemesi, başarı durumlarında takdir ederek ya da ödüllendirerek teşvik etmesi, ekip çalışmasını destekleyici faaliyetlerde bulunması, örgüt içi iletişimi artırmaya yönelik organizasyonlar planlaması ve çalışanları işletmeyi ileriye taşıyacak problemlere anında yanıt oluşturabilecek kararları almaları konusunda teşvik etmeleri önerilmektedir.

## TEŞEKKÜR

Bu araştırma, hiçbir kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kurum ya da kuruluştan herhangi bir finansman desteği almamıştır.

## MENFAAT UYUŞMAZLIğI

Yazarın, herhangi bir kurum ya da kuruluş ile finansal çıkar içeren bir ilişkisi ya da katılımı (hibe; eğitim bursları; konuşmacı bürolarına katılım; üyelik, istihdam, danışmanlıklar, hisse senedi sahipliği veya diğer öz özkaynak payları; ve uzman tanıklığı veya patent lisans düzenlemeleri); bu çalışmada tartışılan konu veya materyallerle ilgili mali olmayan çıkarları (kişisel veya mesleki ilişkiler, bağlantılar, kanaatler veya inançlar gibi) bulunmamaktadır.

## YAZARLARIN KATKILARI

N.A.: Kavramsallaştırma, Yazın taraması, Yöntem, Veri Toplama, Analiz ve yorumlama, Yazma - orijinal taslak hazırlama, Yazma - gözden geçirme ve düzenleme; Y.P.: Kavramsallaştırma, Yazın taraması, Yöntem, Veri Toplama, Analiz ve yorumlama, Yazma - orijinal taslak hazırlama, Yazma - gözden geçirme ve düzenleme, Danışmanlık, Nihai onayın verilmesi.

## ETİK BEYAN

Bu çalışma için Avrasya Turizm Araştırmaları Dergisi (ATA Dergisi) **Etik İlkeler ve Yayın Politikası** doğrultusunda Etik Kurul onayına ihtiyaç duyulmamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Ağlargoğ, O. (2016). Organizasyonel Çevre ve Kültür. S. Besler & C. Erbil (Ed.). *Yönetim içinde* (42-70 s.s.). Nobel.
- Akgül, V. (2020). Gönen termal turizm merkezindeki otel işletmelerinde personel güçlendirme ve yaratıcılık ilişkisine yönelik bir uygulama. *Journal of Yasar University*, 15(60), 790-805.
- Albertyn R. M., Kapp, C. A. & Groenewald C. J. (2001). Patterns of empowerment in individuals through the course of a life-skills programme in South Africa, *Studies in the Education of Adults*, 33(2), 180- 200.
- Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Behyarfar, R., Nabizadeh, A. & Behyarfae, M. (2016). The relationship between empowerment and organizational virtue and organizational citizenship behavior in the employees of gachsaran social security organization. *Journal of Administrative Management*, 12(5), 164-175.
- Bowen, D. E. & Lawler, E.E. (1992). *The empowerment of service workers: What, why, how, and when?* <https://sloanreview.mit.edu/article/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when/> adresinden erişildi.
- Brymer, R.A. (1991). Employee empowerment: A guest- driven leadership strategy. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(1), 58- 68.
- Chalkiti, K. & Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335-359.
- Chiang, C. & Jang S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case study of taiwan' s hotel companies, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40- 61.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Dewald, B.W.A. & Sutton, J. (2000). Hospitality employees' empowerment in Hong Kong and the Chinese Mainland. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1(1), 57- 65.

- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), ss.47-80.
- Drucker, P.F. (1992). *The New Society of Organizations*. <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations> adresinden erişildi.
- Duvall, C.K. (1999). Developing individual freedom to act. *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7(8), 204-212.
- Fulford, M. D. & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.
- Fox, J. (1998), *Employee Empowerment: An Apprenticeship Model*, [https://members.tripod.com/j\\_fox/thesis.html#definition%20of%20empowerment](https://members.tripod.com/j_fox/thesis.html#definition%20of%20empowerment) adresinden alınmıştır.
- Gürcü, E. (2014). *Beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkileri üzerine bir alan araştırması: Swisshotel İstanbul örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Güzel, T., Tükeltürk, Ş. A. Özkul, E. (2008). Importance and effect of empowerment in hotel enterprises a study about consumers buying behavior patterns and their demographic and socio-cultural characteristics, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 419-436.
- Humborstad, S. W., Humborstad, B., Whitfield, R. & Perry, C. (2008). Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1349-1364.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: A framework for analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169-191.
- Lashley, C. & McGoldrick, J. (1994). The limits of empowerment a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations, *Empowerment in Organizations*, 2(3), 25- 38.
- Leslie, D.R., Holzhalb, C. M. & Holland, T.P. (1998). Measuring Staff Empowerment: Development of a Worker Empowerment Scale. *Research on Social Work Pracuce*, 8(2), 212-222.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A. Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12), 137-156.
- Mirze, S.K. (2016). *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma*. Beta.
- Murari, K. & Gupta, K.S. (2012). Impact of servant leadership on employee empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 28-37.
- Nicholls, J. (1995). Getting empowerment into perspective: A three-stage training framework. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 6-11.
- Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205- 222.
- Özer, E. & Özdoğan, O. (2019). Personel güçlendirmenin iş görenlerin iş performansına etkisi: Afyonkarahisar örneği. *Journal of Business Research*, 11(2), 1205-1224.
- Özer, O. K., Ergün, Ö. & Okatan, T. (2015). Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri: İstanbul otelcilik sektörü araştırması, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 104-115.
- Paul, R. J. Niehoff, B. & Turnley, W.H. (2000). Empowerment, expectations and the psychological contract managing the dilemmas and gaining the advantages, *Journal of socio-economics*, 29(5), 471-485.
- Riggio, R.E. (2020). *Intoduction to Industrial/ Organizational Psychology*. Nobel.
- Salha, H., ve Ulema, Ş. (2020). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 439-451.
- Salazar, J.P. (2006). Locus of control vs. employee empowerment and the relationship with hotel managers' job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(1), 1-15.
- Sürücü, L. & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442- 1465.
- Tekin, Y. & Köksal C.D. (2012). Otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları: antalya' da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 25(7), 4241-4267.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "Interpretive" model of intrinsic task motivation, *The Academy of Management Review*, 15(4), 666- 681.
- Topaloğlu, C. & Kaya, U. (2008). Benchmarking (kıyaslama): Turizm işletmeleri açısından kuramsal bir değerlendirme, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 23-50.
- Yılmaz, Ö. & Eroğluer, K. (2018). Turizm sektöründe personel güçlendirme ve güç mesafesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir uygulama. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 7(13), 65-81.



## **EXTENSIVE SUMMARY**

### **Introduction**

In today's conditions, where international competition is intense and globalization is increasing, businesses need management strategies that include employees more than in the past. In this direction, in the service sector, where most of the applied activities are based on human labor, businesses should attach great importance to employee-based management practices. In tourism enterprises where production and consumption take place at the same time, the high customer demands and the necessity of solving the complaints immediately are possible with the effective execution of personnel strengthening activities.

Personnel empowerment, in its current sense, is a management concept that emerged in 1980. Cooperation is expressed as teamwork, developing the knowledge and skills of the employees, sharing information and having the authority to make decisions from time to time (Tekin & Köksal, 2012:4243). In the constantly changing and developing tourism sector, businesses gain competitive advantage in the current market by applying this modern management approach. Personnel empowerment emerges as the most important management approach adopted by tourism enterprises (Akgül, 2020:791). For this reason, the concept of personnel empowerment in tourism enterprises is discussed in this study. By scanning the relevant literature, the titles of personnel empowerment, the elements and dimensions of personnel empowerment, the reasons for personnel empowerment, and personnel empowerment in tourism enterprises have been conveyed in detail.

### **Method**

In the study, which was planned as a compilation study, inferences were made by scanning the Turkish and international literature.

### **Finding**

As a result of the detailed literature review on personnel empowerment in tourism enterprises, it is concluded that personnel reinforcement activities are inevitable in the tourism sector, which has a labor-intensive working environment. Ottenbacher & Gnoth (2005:215) stated that strengthening activities should definitely be implemented in the tourism sector and stated that tourism employees need flexibility in increasing the service quality. In addition, it is concluded that the job satisfaction, organizational commitment and job performance of the employees in tourism enterprises where personnel empowerment is applied are high, and therefore their intention to leave is low. Özer & Özdoğan (2019), employee empowerment improves job performance, Salazar, et al. (2006), it has a positive effect on job satisfaction, Chiang ve Jang (2008), increases job satisfaction and organizational commitment, and Humborstad et al. (2008) shared their results on the positive effect on job performance. It is concluded that enterprises gain competitive advantage in direct proportion to the increase in the organizational commitment of the personnel.

### **Conclusion**

With the changing management approach, businesses have started to adopt new management approaches and create differences in their current management approaches in order to preserve their continuity. Considering the increasing competition in today's conditions, businesses have adopted service change and differentiation in order to reveal their differences and differentiate from other businesses. The necessity to increase the quality of the service offered to the consumer has also made it inevitable to accept new management approaches. In the study, personnel empowerment, which is one of the new management approaches, is discussed. The reasons and results of the application of personnel empowerment in tourism enterprises are explained. As a result of the detailed literature review on personnel empowerment in tourism enterprises, it is concluded that personnel reinforcement activities are inevitable in the tourism sector, which has a labor-intensive working environment. Ottenbacher and Gnoth (2005:215) stated that strengthening activities should definitely be implemented in the tourism sector and stated that tourism employees need flexibility in increasing the service quality. In addition, it is concluded that the job satisfaction, organizational commitment and job performance of the employees in tourism enterprises where personnel empowerment is applied are high, and therefore their intention to leave is low. Özer and Özdoğan (2019), employee empowerment improves job performance, Salazar, et al. (2006), it has a positive effect on job satisfaction, Chiang and Jang (2008), increases job satisfaction and organizational commitment, and Humborstad et al. (2008) shared their results on the positive effect on job performance. It is concluded that enterprises gain competitive advantage in direct proportion to the increase in the organizational commitment of the personnel. Sürücü and Maşlakçı (2018) stated that employees with high organizational commitment are more productive, can take responsibility and their job performances increase positively. In an increasingly competitive environment, tourism businesses need to give importance to staff training within the scope of staff empowerment efforts to maintain their position in the current market and expand their shares, and empower them to provide a quick, professional and courteous response to guest requests and complaints. Thus, the quality of service provided and guest satisfaction will increase, a better working environment will be provided for the personnel, and there will be an increase in the time

managers will allocate to senior management issues (Brymer, 1991: 58). The most important point of providing a strengthened organizational environment in tourism enterprises is stated as large-scale trainings, another important point is the encouragement of the personnel by being supported by the senior management in addition to the trainings (Dewald and Sutton, 2000: 60). In this direction, tourism business managers are encouraged to support their employees by providing trainings within the scope of personnel empowerment activities, to encourage them by appreciating or rewarding in case of success, to carry out activities to support teamwork, to plan organizations to increase intra-organizational communication, and to make decisions that can instantly respond to the problems that will carry the business forward. are recommended to do so.