

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME
YAKLAŞIMI VE UYGULAMASI**

Murat YARIMOĞLU

UZMANLIK TEZİ

NİSAN 2017



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME
YAKLAŞIMI VE UYGULAMASI**

Murat YARIMOĞLU

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Turgay ÇELİKTEN

Tez Danışmanı (Üniversite)

Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

ETİK BEYAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Murat YARIMOĞLU
04/04/2017

İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Uygulaması

(Uzmanlık Tezi)

Murat YARIMOĞLU

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Nisan 2017

ÖZET

Özel yönetim açısından uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri öncelikli yönetim anlayışı, kamu yönetimi açısından kurum imajı ve kaliteli hizmet verebilme gibi nedenler insan kaynağını ön plana çıkarmıştır. Çağımızda sürekli değişim yaşanmakta ve yenilikler ortaya çıkmaktadır. Kurumların başarılı olmak için sahip olduğu çalışanların bilgisine, fikirlerine, enerjilerine ve yaratıcılığına ihtiyacı vardır. Bu nedenle, örgütler personelini eğiterek, katılımlarını sağlayarak ve sorumluluk almaya teşvik ederek insan kaynaklarını güçlü kılmamanın yollarını aramaktadır. Bu kapsamda, bu uzmanlık tezi ile insan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme yaklaşımı incelenmiş ve güçlendirme unsurları açısından kurum çalışanlarının durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle birinci bölümde insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramlara, bilgilere ve açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde personel güçlendirme kavramı detaylı bir şekilde kuramsal çerçevede sunulmuş olup kavramların tanımı, unsurları ve kavramları etkileyen faktörler anlatılmıştır. Ayrıca kamu yönetiminde personel güçlendirme uygulamalarının sorunları dile getirilmiş ve insan kaynakları yönetiminde personel güçlendirmenin önemine değinilmiştir. Son olarak araştırmanın uygulama bölümünde ise merkez ve taşra teşkilatında çalışan İller Bankası personeline anket çalışması uygulanmış ve elde edilen veriler analiz edilerek İller Bankasının personel güçlendirmedeki mevcut durumunun değerlendirilmesi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler : İnsan kaynakları yönetimi, personel güçlendirme, İller Bankası
Sayfa Adedi : 128
Tez Danışmanı (Kurum) : Turgay ÇELİKTEN
Tez Danışmanı (Üniversite) : Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

The Empowerment Approach And Application Inside The Human Resources Management

(ILBANK Expertise Thesis)

Murat YARIMOĞLU

İLLER BANKASI A. Ş.

April 2017

ABSTRACT

In terms of private administration reasons such as international competitiveness globalization and management mentality with customer priority, in terms of public administration, corporate image and render the service at the quality desired by citizens had brought human resource forefront. In our age, there is continuous change and innovation are emerging. For organizations to succeed, all employees' knowledge, ideas, energy and creativity is required. Therefore, organizations educate staff, to ensure their participation and encouraging them to take responsibility for human resources is looking for ways to make it stronger. By this expertise thesis, the approach of the empowerment has been investigated and the situation of the institution explained for the İlbank staff. For this purpose, especially the definitions and explanations of human resources included in Chapter 1. The definition of empowerment has been detailed inside the institution in Chapter 2. By this part, the definitions and the elements of the concepts have been explained. Besides, the problems of using the empowerment on the public sector have been explained and the import empowerment touched in human resources management. Finally, in the part of the application of the research, the questionnaire done to all the İlbank staff and the results of the questionnaire have been evaluated.

Key Words : Human resources management, empowerment, İller Bankası
Page Number : 128
Supervisor (Institution) : Turgay ÇELİKTEN
Supervisor (University) : Assoc. Dr. Belgin AYDINTAN

TEŞEKKÜR

Tez alıőmasının yűrűtűlmesi sırasında bilgi ve desteęini benden esirgemeyen deęerli Hocam Sayın Do. Dr. Belgin AYDINTAN'a, ilgisi ve yardımlarıyla tezime katkıda bulunan kurum danıőmanım Sayın Turgay ÇELİKTEN'e, tezimin yazımı sűresince anlayıő gűsteren mesai arkadaőlarıma ve her zaman yanımda olan deęerli aileme sonsuz teőekkűr ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci.....	5
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	8
1.4. İnsan Kaynakları ve Fonksiyonları	9
1.4.1. İnsan kaynakları planlaması.....	10
1.4.2. İnsan kaynakları temin ve seçimi.....	10
1.4.3. Eğitim ve geliştirme.....	11
1.4.4. Performans değerlendirme.....	11
1.4.5. Kariyer geliştirme.....	13
1.4.6. Ücret yönetimi.....	13
1.4.7. İş sağlığı ve güvenliği	14
1.5. İnsan Kaynaklarının Güçlendirilmesi	15
2. PERSONEL GÜÇLENDİRME	19
2.1. Personel Güçlendirme Kavramı	19
2.2. Personel Güçlendirme Kavramının Ortaya Çıkışı	20
2.3. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı	24

	Sayfa
2.4. Personel Güçlendirmenin Önemi	25
2.5. Personel Güçlendirmenin Nedenleri ve Yararları	27
2.6. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	29
2.6.1. Katılım ve karar verme yetkisi	30
2.6.2. Yenilik	31
2.6.3. Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması	32
2.6.4. Sorumluluk	33
2.6.5. Ortak hedeflere yöneltme	34
2.6.6. Çalışanları ödüllendirme ve onlara güven aşılama	35
2.6.7. Yetkinlik ve yetenek geliştirme	36
2.6.8. Eğitim ve geliştirme	37
2.6.9. Performansla (yapılan iş ile) ilgili geri bildirim	38
2.6.10. Çalışma ortamında esneklik	39
2.6.11. Açık bir iletişim ortamı	40
2.6.12. Takım çalışması	41
2.6.13. Kaynaklara ulaşılabilirlik	42
2.7. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar	43
2.7.1. Yetki devri	43
2.7.2. İşgören katılımı	46
2.7.3. Motivasyon	48
2.7.4. İş zenginleştirme	49
2.8. Personel Güçlendirmenin Uygulama Engelleri ve Olumsuzlukları	50
2.8.1. Yönetim kademesinden kaynaklanan sorun ve engeller	51
2.8.2. Örgüt yapısından kaynaklanan sorun ve engeller	52

	Sayfa
2.8.3. Çalışanlardan kaynaklanan sorun ve engeller	52
2.9. Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme	54
2.9.1. Kamu ve özel sektör karşılaştırması	55
2.9.2. Kamu yönetiminde personel güçlendirme ile ilgili sorunlar.....	58
2.9.3. Personel güçlendirmenin kamu yönetimindeki anlamı.....	61
2.10. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Önemi.....	62
3. UYGULAMA VE ANALİZ.....	65
3.1. Araştırmanın Konusu	65
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
3.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Varsayımları	65
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	66
3.5. Araştırma Yöntemi.....	66
3.6. Araştırmanın Verilerinin Elde Etme Yöntemi ve Değerlendirilmesi	66
3.7. Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Metotlar.....	68
3.8. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	68
3.9. Araştırma Verilerinin Analizi	69
3.9.1. Araştırmadaki katılımcılara ait demografik bilgiler.....	69
3.9.2. Personel güçlendirmeye ilişkin verilerin analizi	73
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKLAR	115
EKLER.....	125
EK-1 Anket Formu	125
ÖZGEÇMİŞ.....	127

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişimi.....	7
Çizelge 2.1. Geleneksel yaklaşım ile personel güçlendirme arasındaki farklar.....	23
Çizelge 2.2. Personel güçlendirmenin gelişim seyri.....	23
Çizelge 2.3. Personel güçlendirme.....	25
Çizelge 2.4. Kontrol ve güçlendirmenin örgütsel ortamda karşılaştırılması.....	40
Çizelge 3.1. Güvenilirlik analizi.....	69
Çizelge 3.2. Katılımcılara ait demografik bilgiler.....	70
Çizelge 3.3. Madde analizi.....	74
Çizelge 3.4. Anket sorularına verilen cevapların sayısal ve yüzdesel dağılımı.....	75
Çizelge 3.5. Çalışanlara değer verme ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	76
Çizelge 3.6. İletişim ortamı ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	78
Çizelge 3.7. Yenilikçilik ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	80
Çizelge 3.8. Katılım ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	82
Çizelge 3.9. Eğitim ve geliştirme ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	84
Çizelge 3.10. İnisiyatif kullanma ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	86
Çizelge 3.11. Yaratıcılık ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	88
Çizelge 3.12. Yetki ve sorumluluk ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	90
Çizelge 3.13. Yönetim tarzı ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	92
Çizelge 3.14. Öğrenme ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	94

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.15. Çalışanların bilgiye erişimi ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	96
Çizelge 3.16. Motivasyon ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	98
Çizelge 3.17. Takım çalışması ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	100
Çizelge 3.18. Geri bildirim ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	102
Çizelge 3.19. Ödüllendirme ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	104
Çizelge 3.20. Güven ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki.....	106

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Katımlı yönetim ve personel güçlendirme.....	31
Şekil 2.2. Personel güçlendirme ve yetki devri arasındaki ilişki.....	45
Şekil 2.3. Geleneksel yönetim-yönetime katılma-personel güçlendirme süreci.....	47
Şekil 3.1. Katılımcıların yaşa göre grafiksel dağılımı.....	71
Şekil 3.2. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre grafiksel dağılımı.....	72
Şekil 3.3. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre grafiksel dağılımı.....	73
Şekil 3.4. Çalışanlara değer verme ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	77
Şekil 3.5. İletişim ortamı ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	79
Şekil 3.6. Yenilikçilik ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	81
Şekil 3.7. Çalışanların kararlara katılımı ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	83
Şekil 3.8. Eğitim ve geliştirme ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	85
Şekil 3.9. İnisiyatif kullanma ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	87
Şekil 3.10. Yaratıcılık ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	89
Şekil 3.11. Yetki ve sorumluluk ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	91
Şekil 3.12. Yönetim tarzı ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	93
Şekil 3.13. Öğrenme ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	95
Şekil 3.14. Bilgiye erişim ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	97
Şekil 3.15. Motivasyon ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	99
Şekil 3.16. Takım çalışması ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	101
Şekil 3.17. Geri bildirim ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	103
Şekil 3.18. Ödüllendirme ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	105
Şekil 3.19. Güven ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı.....	107

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler

Açıklamalar

h

Hipotez

n

Gözlem sayısı

r

Korelasyon

Kısaltmalar

Açıklamalar

c.

Cilt

DPT

Devlet Planlama Teşkilatı

İKY

İnsan Kaynakları Yönetimi

İLBANK

İller Bankası Anonim Şirketi

ÖSYM

Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı

vb.

ve benzeri

vd.

ve diğerleri

GİRİŞ

Organizasyonların varoluş amaçları faydalarını maksimum seviyeye getirmektir. İşletmeler faydalarını maksimum edebilmek için sahip olduğu kaynakları en yüksek verimde kullanmak zorundadır. Bir işletmenin sahip olduğu üretim kaynakları, sermaye, doğal kaynaklar, girişimci ve emektir. İşletmede her kademede görev alan kişiler emek faktörünü, yani insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Yaşanan gelişmelerle birlikte hizmetlerin sunumunda önemli bir rolü olan insan faktörü, kurumların en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Dolayısıyla sahip olunan insan kaynağının, organizasyonların en fazla önemsendiği ve gelişimine ihtiyaç duyduğu unsur olduğu görülmektedir.

Günümüzde organizasyonlar bu durumun farkına varıp, faydalarının maksimuma ulaşmasında en büyük payın insan kaynağının güçlendirilmesinden geçtiği gerçeğini kabul etmiş durumdadırlar. Nitekim birçok kurum ve kuruluş personelinin gelişimlerine yönelik birçok uygulama gerçekleştirmektedir.

İnsan unsuru, çok fazla değişkenlik göstermesi ve her insanın farklı özelliklerde olması nedeniyle, bu unsurun yönlendirilmesi ve yönetilmesinin son derece güç olduğu kabul edilmektedir. Ancak, doğru bir şekilde kurgulanmış planlı bir strateji ile insan kaynaklarının güçlendirilmesi uygulamalarının başarılı olarak tamamlanabileceği düşünülmektedir.

İller Bankası, Belediyeler Bankası olarak kurulduğu 1933 yılından bu yana, 84 yıldır, yerel yönetimlerin ve şehirciliğin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır ve sağlamaya devam etmektedir. Yerel yönetimler için oldukça önemli bir yere sahip olan İller Bankasının sahip olduğu insan kaynağının güçlendirilmesi verdiği hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sunulması açısından azami derecede önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, çalışmamızın 1. bölümünde insan kaynakları yönetiminden, 2. bölümünde personel güçlendirme kavramından bahsedilmiştir. 3. bölümde ise yapılan anket uygulamasıyla personel güçlendirme yaklaşımı açısından İller Bankası analizi yapılmış ve bu çalışmaların neticesine “Sonuç ve Öneriler” bölümünde değinilmiştir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu başlıkta insan kaynakları yönetiminin tanımı, amaçları, tarihsel gelişim süreci, önemi ve fonksiyonları açıklanacak olup bunun yanında insan kaynaklarının güçlendirilmesi konusuna değinilecektir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi en temel anlamda herhangi bir organizasyonda insan kaynaklarının organizasyona, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmalarının tümü şeklinde tanımlanmakla birlikte bu noktada birçok farklı tanım bulunmaktadır.

Bunlardan bazıları şunlardır;

- İnsan kaynakları yönetimi, “bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır” [1].
- İnsan kaynakları yönetimi “işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevlerdir” [2].
- İnsan kaynakları yönetimi, “geniş bir alanda istihdam ve iş ilişkilerini temsil eden, bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunacak organizasyonel bütünleşmeye yarayan, yeni bir işçi-yönetici ilişkisidir” [3].
- İnsan kaynakları yönetimi “artan rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelerin iş yapılarını ve ortamlarını değiştirmesi, toplum içinde işletmenin niteliğinin değişmesi, globalleşme, ekonomik yapılarıdaki dönüşümler ve iş görenlerin beklentilerinin farklılaşması gibi birçok etkenle ortaya çıkmıştır ve işletmelerin insan kaynağına yönelik kapsamlı yaklaşımını temsil etmektedir” [4].
- İnsan kaynakları yönetimi “örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak, etkin ve verimli şekilde işleri yürütmek amacıyla, gerekli insan kaynağının saptanması, istihdam geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir” [5].
- İnsan kaynakları yönetimi “bir organizasyona etkin bir iş gücünü bulmak, geliştirmek ve korumak için yapılan faaliyetleri ifade eder” [6].

- İnsan kaynakları yönetimi “örgütün insan kaynakları alanında, örgütün amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel çerçevede, ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen bir dizi faaliyet ve görevlerdir” [7].
- İnsan kaynakları yönetimi “organizasyon içinde bulunan iş gücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İKY büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar” [8].

Görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi üzerine yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Ancak yapılan tüm tanımlarda öne çıkan ortak nokta, organizasyonun başarılı olabilme noktasında, insan kaynağının etkinliğinin artırılmasına yönelik faaliyetlerin varlığıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin birçok amacı vardır. Bunlar, toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçlar olmak üzere dört ana başlıkta sıralanabilir.

Toplumsal amaç: Toplumdan gelebilecek isteklerin çalışanlar üzerindeki yaratacağı olumsuz etkileri en az seviyeye düşürmek ve aynı zamanda toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlâki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Organizasyonlar yapmış oldukları faaliyetlerde insan kaynağı kullanırken toplum açısından bir fayda elde edilemezse, yasal otorite tarafından bir kısıtlamayla karşı karşıya kalabilir [9].

Örgütsel amaç: İnsan Kaynakları Yönetimi, hedeflerine ulaşırken faaliyetlerinde örgütsel verimliliği ve etkinliği yükseltmelidir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında, pazarlama, finans, üretim ve yönetim gibi işletmenin diğer fonksiyonlarına da yardımcı olur [10].

İşlevsel amaç: İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde katkıda bulunmaya dikkat etmelidir ve organizasyon ile uyumlu çalışmalıdır. Ne fazla karmaşık bir yapısı olmalı ne de organizasyonun ihtiyaçlarına cevap veremeyecek kadar yetersiz olmalıdır [11].

Kişisel amaç: İnsan Kaynakları Yönetimi, bireylerin, kişisel hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmalıdır. Burada en önemli husus kişilerin hedefleriyle organizasyonların hedeflerini ortak bir paydada buluşturabilmektir [12].

Bingöl'e göre, insan kaynakları yönetiminin ana hedefi ahlâki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. Bu katkıları en iyi şekilde artırmak için örgütsel amaçlarla çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarının en iyi şekilde bütünleştirilmesi gerekir. Uygulamada bu ana hedefe aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşılır [13].

- Yasal uyumu sağlamak: Organizasyonlar faaliyette bulunduğu ülkelerdeki yürürlükte olan kanunlara ve üst politikalarına uygun hareket etmek durumundadır.
- Rekabette üstünlük sağlamak: Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde, rakiplerin durumunu da dikkate alarak üstünlük sağlama noktasında katkı sağlamalıdır.
- Verimliliği artırmak: Organizasyonların verimliliğini artırabilmesi için gerekli insan kaynağının temini ve bu noktada kullanılacak insan kaynağının yetkinliğinin artırılması gerekmektedir.
- İş yaşamının veya çalışma ortamının kalitesini artırmak: İş hayatının standartlarının yükseltilmesi için çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamalı, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmalı, iş tatmini ve katılımı artırmalı, takım çalışmasının sağlanması için gerekli şartların oluşmasına katkı sağlanmalıdır.
- İş gücünün koşullara uyma kapasitesini artırmak: Çalışanların, sürekli gelişen ve değişen yeni teknolojilere, stratejilere, uyum sağlayabilmesi için gerekli eğitimler verilmelidir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine bakıldığında, birçok aşamadan geçtiği görülmektedir. İlk olarak 20. yüzyılın başında Elton Mayo ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği Hawthorne araştırmaları, insanı ve işi ilk kez birleştirmiştir [14]. 1800'lü yılların ortalarında İngiltere'de başlayıp tüm Avrupa'da devam eden endüstri devrimi tüm

hızıyla dünyaya yayılmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda büyük değişimler yaşanmıştır. Devrimi firmaların teknoloji düzeylerini değiştirerek kitlesel üretime geçmesi başlatmıştır. İşletmelerin seri üretime geçmesi, atölyeler gibi sipariş üzerine üretim yapan tüm imalatçıları zor durumda bırakmıştır.

İşletmelerin seri üretime geçmesiyle birlikte iş gücüne ihtiyacı da artmaya başlamıştır. Organizasyonlarda çok fazla sayıda insanın yer alması ve bu insanların zor şartlar altında çalışması, işverenleri işçi sorunlarına karşı daha duyarlı olmaya yöneltmiştir. Bu noktada insan kaynağının yönetilmesi kaçınılmaz olmuştur. Modern anlamda insan kaynakları yönetiminin öncülerinden birisi Robert Owen'dir [15]. Owen; iş verimini artırmak için, ya kişiyi kendisine zarar veren ortamdan uzaklaştırmak gerektiğini ya da ona en iyi çalışma ortamı yaratılması gerektiğini savunmuştur [16]. Bu düşünce, insan kaynakları içinde bir yönetim fonksiyonu oluşturulmasında çok önemli bir katkı sağlamıştır.

Sanayi devrimiyle birlikte toplum içerisinde ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda büyük farklılıklar oluşmaya başlamıştır. İşverenlerin durumları oldukça iyi hale gelirken, işçilerin durumları ise giderek kötüleşmiş ve çekilemez bir hal almıştır. Hal böyle olunca işçiler arasında bir örgütlenme kaçınılmaz olmuştur. Sonuç olarak devletler işçi-işveren ilişkilerine müdahale ederek yasal düzenlemeler yapmış, işçi haklarının korunmasına yönelik tedbirler alarak, işçilere toplu pazarlık, grev vb. haklar tanınmıştır. Bu noktadan itibaren personel yönetimi gelişmeye başlamıştır [17].

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili ilk arayışlar 1950'lerde başlamış ve 1980'lere gelindiğinde İngiltere ve ABD'de bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllarda kişilerin içinden gelen çalışma isteği, iş tatmini ve şirketlerin hedeflerine bağlanma düzeyinin, verimi etkileyen en önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir. Hızlı bilgi artışı, farklılaşma ve gelişim, değerlerdeki aşınmalar ve benzeri tüm gelişmeler karşısında, insanın farklılaşan rolünün sorgulanması, iş hayatında personelin iş yapan olmaktan çıkıp işi yönlendiren bir duruma gelmesi ve bunun gerektirdiği dönüşüm gibi gelişmeler insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde etkili olmuştur [18]. Özetle bu yaklaşımın geliştirilmesindeki en önemli unsur, iş hayatı içinde insanın incelenmesine yönelik duyulan ihtiyaçlardır.

Organizasyonlar için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında, 1970'lerden sonra önemli değişimler olmaya başlamış, 1980'li yıllarda ise artan rekabet dönemi yaşanmaya başlamıştır. Bu yıllarda insan, sermaye ve teknolojiden daha önemli bir hale gelmeye başlamıştır. Sanayi devriminden 1980'li yıllara kadar yaşanan tüm bu gelişmeler, İKY'nin temelini oluşturmuştur [19].

Çizelge 1.1. İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişimi [20].

Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışma İlkeleri	
Alt Düzey Yönetici			Personel Çalışanlarının Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
Yıllar		1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

“1940'lı yıllarda, örgütün en alt kademesinde, personelle ilgili kayıtlar tutulması aşamasıyla başlanmış, 1950'li yıllarda yardımcı düzeyde personel birimleri oluşturulmuş, 1960'lı yıllarda alt kademe yöneticileri tarafından örgüt personelinin günlük sorunlarının çözümü için çaba harcanması aşamasına geçilmiştir. 1970'li yıllarda ise, personelle ilgili yönetim kademesinin orta kademe düzeyine yükseldiği ve konunun kapsamının daha da genişleyerek çalışma ilişkileri düzeyine ulaştığı; 1980'li yıllardan itibaren ise, “İnsan Kaynakları” kavramının ortaya atıldığı ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kademesinin, üst kademe yönetimi olduğu görülmektedir” [21].

Organizasyonlarda anlayış değişmesi sonucunda hemen hemen tüm organizasyonlar insanı en değerli unsur olarak görmeye başlamıştır. Yine bu duruma ek olarak insan kaynakları departmanlarından istenen veri talepleri de artmıştır. Bu verilerin genel olarak personel temin süreciyle ilgili maliyet ve gelirlerle ilgili olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları birimlerinin amacı, motivasyon ve performansı yüksek çalışanların yanında çalışan performansları ve yeteneklerine göre dağılımları üzerine analiz, takip ve raporlama yapabilecek karar – destek mekanizmalarını hazır hale getirmektir. Diğer yandan iş gören idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur. Artık tüm organizasyonlar insan kaynaklarının rutin personel işleri dışında bir yönetim fonksiyonu olduğunu da kabul etmişlerdir. Özellikle büyük işletmeler, yılsonu raporlarında insan kaynaklarını “insan sermayesi” veya “entelektüel sermaye” olarak görmekte ve kendilerine sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli varlıklarının bu sermaye olduğunun altını çizmektedir. Yaşanan tüm bu gelişmeler günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımını ortaya çıkmasına neden olmuştur [22].

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Yönetim en temel anlamda bir görevin etkili bir şekilde yapılabilmesi için eldeki kıt kaynakların en verimli bir şekilde kullanılması olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi ise herhangi bir organizasyonda insan kaynaklarının organizasyona, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmalarının tümü şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi, yirminci yüzyılın sonlarına doğru kabul görmeye başlayan bir yönetim anlayışıdır. Başlangıçta insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yeni bir ifadesi, çağdaşlaşması ve muhasebe boyutunun daraltılmış şekli olarak algılanmış ve yorumlanmıştır [23]. Ancak ilerleyen dönemlerde insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden daha farklı ve stratejik bir öneminin olduğu kabul edilmiştir.

Günümüzde organizasyonlarda diğer kaynaklar ne kadar etkin olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı son derece düşüktür. Hızlı teknolojik ve organizasyonel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. Organizasyonların başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adanmalarına bağlıdır. Çalışanların bu tutumları ise yöneticinin becerisine göre değişir [24].

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyonlara getireceği birçok fayda bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- İnsan kaynakları yönetimi her türlü endişeden uzaklaşarak farklılaşmaya açık ve devamlı başarıya yönelik insanlar oluşturulmasına destek olmaktadır.
- İş görenin iş güvenliği ve iş sağlığı gibi menfaatlerinin korunmasına destekte bulunmaktadır.
- İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek şirket için bir yatırım ve kârlılık getirmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, şirkete devamlı gelişim olanakları sağlamaktadır [25].

Bir organizasyonun başarılı olabilmesi için elindeki tüm kaynakları en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. Bu kaynaklardan en önemlilerinden biri, belki de en önemlisi insan kaynağıdır. Bu noktada insan kaynaklarının yönetimi hayati bir önem teşkil etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin ana amacı, insan kaynağını en verimli ve en etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Organizasyonlarda yapılan tüm iş ve işlemlerin etkinliği o iş ve işlemleri yapan insan kaynağının niteliğiyle doğru orantılıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinim duyulan iş görenin işe alınmasından işinin sonlandırılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, personel sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemlerini inceleyen, tüm bu etkinlikleri kapsayan önemli bir işlemdir [26].

Kamu organizasyonlarında ise devletin işçi-işveren ilişkilerini düzenleyici ve yönlendirici bir fonksiyon üstlenmesi, insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmış ve İKY'nin daha da stratejik bir rol almasına katkı sağlamıştır [27].

1.4. İnsan Kaynakları ve Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının etkin yönetimini sağlayan fonksiyonlardan oluşur. Bu fonksiyonlar aşağıda belirtilen yedi temel konudan oluşmaktadır. Belirtilen bu fonksiyonlar hem özel sektör için hem de kamu sektörü için geçerlidir.

1.4.1. İnsan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları yönetiminde başarının temel koşulu, organizasyon için gerekli olan ve yeterli sayıda çalışan ihtiyacının tespit edilmesi ve o çalışanlardan nasıl yararlanılacağıının önceden belirlenmesidir.

İnsan Kaynakları Planlaması, “gerekli olacak insan kaynakları ihtiyacının sistemli şekilde analiz edilmesi ve bu ihtiyacı karşılamak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi” süreci olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, insan kaynakları planlaması, işletmenin belirli bir dönemdeki insan kaynağı talebinin belirlenip, bu talebi karşılayabilecek sürecin ortaya konmasıdır [28].

İşletmenin amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması, insan kaynakları planları ile sağlanır. İnsan kaynakları planları ile doğru sayıda ve gereksinim duyulan işleri yapabilecek gerekli niteliklere sahip çalışanlar, doğru zamanda ve doğru yerde buldurmaya çalışılır. Çalışan iş gücünün, mevcut envanteri çıkarılarak gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı insan kaynaklarının niteliği ve niceliği belirlenir. Bu sayede, işletmede istenen nitelikte iş gücünün bulunması sağlanır. Bu da, işletme açısından verim ve kâr artışı şeklinde kendini gösterip, işletmenin uzun dönemdeki başarısını etkiler. [29].

1.4.2. İnsan kaynakları temin ve seçimi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi eleman seçme ve yerleştirmedir. Bir organizasyonu yönlendiren ve onu başarı veya başarısızlığa götüren en önemli faktör kuşkusuz insandır. Söz konusu faktörün organizasyonun gerçek ihtiyacını giderecek seviyede ve kabiliyette bulunması ve bunlar arasında en faydalı olanların tercih edilmesi, insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu veya problem olarak görülmektedir. Organizasyonlar insan kaynağı ihtiyaçlarını giderirken iç ve dış kaynaklardan faydalanırlar. İç kaynaklar, kurum içindeki mevcut iş görenleri ifade ederken; dış kaynaklar, çalışma istek ve gücünde olan ve örgütün ihtiyacına cevap verecek nitelik ve yetkinliğe sahip kişileri ifade eder [30].

Çalışan, yapacağı bir işte bilgi ve beceriye sahipse yetkinliğe ulaşır. Ancak işe karşı olumlu bir tutum geliştirebilmesi için yetkinliğinin yanında motive edilmesi de gerekir. Motivasyon sonucu doğru iş meydana getirilip, uygun çalışma koşulları da sağlanmışsa bu örgütsel davranışın ortaya konmasına ve nihayet örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ulaşılır. Örgütsel etkinlik böylece sağlanmış olur. Etkin ve başarılı örgütler iş görenlerini bilgi ve becerilerine göre uygun işlere yerleştirebilen ve iş gören temininde doğru iş göreni seçebilenlerdir.

Kamu idarelerinde ise çalışan ihtiyacı 1999 yılında ilk olarak DMS “Devlet Memurları Sınavı” adıyla başlayan, 2002 yılından sonra “Kamu Personeli Seçme Sınavı” olarak değiştiren sistemle giderilmektedir. ÖSYM tarafından yapılan sınav neticesinde adayların tercih ettikleri kuruma aldıkları puan sıralamasıyla Devlet Personel Başkanlığınca yerleştirilir. Kamu kurumları yerleştirmesi yapılan adayı atamak zorundadır. Sistemin uygulanmasına yönelik usul ve esaslar bir yönetmelikle belirlenmiştir. Bu sistemle kamu kurum ve kuruluşlarında yapılacak olan personel istihdamının, adil ve şeffaf bir şekilde gerçekleşmesi ve sınav rekabeti içinde personel kalitesinin en üst düzeye çıkarılması amaçlanmıştır [31].

1.4.3. Eğitim ve geliştirme

İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme faaliyetleri, “iş görenlerin mevcut işleri yapabilmesi ve gelecekteki muhtemel işlere/görevlere hazırlanması için kendilerine bilgi, beceri ve nitelik kazandırılması sürecidir. Eğitimde iş görenlere yeni bir takım becerilerin kazandırılması, geliştirmede ise daha çok mevcut yeteneklerin ve potansiyelin geliştirilmesi hedeflenir”. Eğitim ve geliştirme uygulamaları, bireysel ve örgütsel performansın istenen düzeye çıkarılması açısından önemlidir [32].

1.4.4. Performans değerlendirme

Performans ölçme ve değerlendirme, kurumun bir bütün olarak genel çerçevede çalışanlar, süreçler ve birimler yönünden çalışmalarını değerlendirmek için oluşturduğu bir modeldir. Özetle; bir kişi veya kurumun hedeflerine erişmek için yaptığı çalışmaların bu hedeflere uyumluluğunun, başka bir deyişle yeterliliğinin ölçümüdür. İş değil iş yapan çalışanın ve onun başarısını veya başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme

tekniklerinin bazı kaynaklarda "yetkinliğin ölçümü", "başarı değerlemesi", "çalışmanın değerlendirilmesi", "verimliliğin değerlendirilmesi" veya kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde değerlendirildiği bilinmektedir. Performans değerlendirmesi farklı şekillerde isimlendirilmekle beraber literatürde çok sayıda tanımı da bulunmaktadır. Performans değerlendirme kısaca, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir sonuca varma işlemidir. Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun kişilerin çalışmalarının, eksi ve artı taraflarının, yeterli ve yetersiz yönlerinin bir bütün olarak tüm açılardan incelenmesini amaçlamaktadır [33].

Performans değerlendirme, bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu inceleyen veya işteki başarı durumunu tespit etmeye çalışan objektif analizler ile oluşturulan bir yöntemdir. Bir başka ifadeyle performans değerlemenin ve ölçülmesinin hedefi insan kaynaklarının organizasyon hedeflerine ne ölçüde katkıda bulunduğunun saptanmasıdır [34].

Performans değerlendirme sistemlerinin öncelikli hedeflerinden biri, iş görenlere performansları hakkında geri bildirim sağlamaktır. Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları belirlemektedir. Geri besleme, iş görenleri kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmekte ve organizasyonu iş görenleri eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarmaktadır. Örgütlerin iş görenlerinin değerini anlayıp onların mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olmaktadır. Çünkü çalışanlar, çalıştıkları organizasyona birtakım kendi istek ve ihtiyaçlarını da birlikte getirerek beklenti içinde olurlar. Beklentilerinin bir kısmının karşılanması bir dereceye kadar organizasyonun kontrolündedir. İş gören yönetimin yaklaşımını olumlu motivasyon olarak nitelendirirse performansı da o yönde artacaktır. Ancak iş gören ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmadığını düşünürse iş performansı da geriye düşecektir. Bu durumda iş gören motive olamayacaktır. Motivasyon eksikliği ise performans düşüklüğünün en önemli nedenidir. Çalışan performansının değerlendirilmesi ve buna göre gereken tedbirlerin alınması işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması açısından oldukça önemlidir [35].

1.4.5. Kariyer geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olarak “kariyer, bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminde personeli yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapılması yeterli olmayıp, ayrıca bu kişilere örgütte belirli kriterlere göre yükselme olanağı sağlanması gerekir”.

Kariyer geliştirme; çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri tüm eylemler ve faaliyetlerdir. Ayrıca, kariyer seçimine sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmek ve bu yolla çalışanın yetkinlik, yeterlilik ve kendini geliştirme ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlayan faaliyetlerde bulunmak da kariyer geliştirme tanımına girmektedir.

Etkin bir kariyer yönetimi, sistemin doğru ve dikkatli değerlendirmesinin yapılması, çalışanların ve yöneticilerin hedeflerinin, uygun bir süreç içerisinde hayata geçirilmesi ile oluşur. Bu anlamda kariyer planlaması ciddi bir önem taşımaktadır. Kariyer planlaması, personelin çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişini ya da yükseltilmesinin planlamasıdır. Kariyer geliştirme faaliyetleri ile “örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin sayısı ve kalitesi artar, örgütler daha nitelikli iş gücüne sahip olur, kazalar azalır ve enerji tasarrufu sağlanır, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler gelişir, zaman kaybı önlenir, iş görenlerin moralleri artar ve işten doyum sağlanır”. Ayrıca kariyer yönetimi, çalışanların kendini işletmeye ait hissetmeleri ve motive bir şekilde çalışabilmeleri açısından büyük katkı sağlamaktadır [36].

1.4.6. Ücret yönetimi

Ücret, üretim faktörlerinden biri olan emeğin karşılığı şeklinde tanımlanmış; çalışanlar, işletmeler ve ekonomik göstergeler açısından çok önemli bir yerdedir. Genellikle bir ödeme şekli olarak ortaya çıkan ücret sistemleri emeğin verimliliğini belirleyici en önemli faktördür [37]. Ücret, bir yandan emeğin karşılığında çalışan insanların gelirini ve hayat seviyelerini belirleyici bir faktör iken; diğer yandan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet faktörü, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki toplumsal adaletin meydana gelme oranını

gösteren bir unsur olarak çok yönlü bir önem taşımaktadır. Bu nedenle ücretler, iş görenlerin ve sendikaların üzerinde en çok durdukları konulardan biridir. Bu özelliğinden dolayı İş Kanunumuzda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında para ile ödenen tutar olarak ifade edilmiş ve tek geçim kaynağı olarak değerlendirilip güvence altına almıştır [38].

Geleneksel ücret sistemlerinde, işin özellikli değeri ücret miktarının meydana gelmesinde kritik unsur özelliğindedir. Ücret miktarı çoğunlukla iş görenin işe kattığı mevcut kabiliyetler çerçevesinde ifade edilmektedir. Çalışanlar, mevcut kabiliyetlerinin haricinde, ilave bazı kabiliyetleri edinme yönünde teşvik edilmemekte; esneklik, pratik karar alma, sorun çözme yeteneği, ekip çalışmasına uygunluk gibi davranışsal özelliklerin ödüllendirilmediği görülmektedir. Aynı zamanda geleneksel ücret sistemlerinde, ücret seviyelerinde oluşacak çoğalmalar yalnızca terfilere ya da enflasyon nedeniyle yaşam standardındaki muhtemel azalmalara bağlıdır. Üretime ve zamana dayalı, işin değeri üzerine yoğunlaşmış olan geleneksel ücret sistemleri günümüzde yetersiz kalmaktadır.

Kamudaki maaş sistemimiz de bu çerçevede yeterli görülmemekte ve sürekli iyileştirmeler yapılarak memurların motivasyonuna katkı sağlanmaya çalışılmaktadır. Bunun en güzel örneği 2008 yılından itibaren memurlara verilmeye başlanan ek ödemelerdir. Hatta 2012 yılının Ocak ayında farklılık arz etmeye başlayan ek ödemelerin eşitlenmesi gerçekleştirilerek ek ödemelerde de bir iyileştirme yapılmıştır. Son zamanlarda ise hükümet tarafından memurların performansa dayalı ücret almalarına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bireysel performansın üzerine yoğunlaşan “performansa bağlı ücret” uygulaması, kişisel becerinin ön planda tutulduğu “yetkinliklere dayalı ücret” uygulaması, hem bireysel performansın hem de becerinin birlikte değerlendirildiği “katkı paylı ücret” uygulaması avantaj ve dezavantajlarıyla ele alınan yeni uygulamalar olarak göze çarpmaktadır. Artık günümüzde ücret politikalarının belirlenmesinde, işin kendisinden ziyade iş görenin özellikleri ön plana çıkmaktadır. Böylece etkin bir ücret politikası oluşturulabilir [39].

1.4.7. İş sağlığı ve güvenliği

İş sağlığı, daha çok çalışma ortamında bulunan ve işçinin sağlığını etkileyebilecek risk faktörleri karşısında işçinin sağlığının korunması; iş güvenliği ise, iş yerini, işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan

arındırarak, daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar olarak tanımlanabilir. İş sağlığı ve güvenliğinin temel amacı, iş kazaları ve meslek hastalıkları meydana gelmeden önce önlemektir. Bu şekilde, işçilerin hayatlarının ve vücut bütünlüklerinin korunması amaçlanır.

“Çalıştırdığı insan kaynağına önem veren işletmeler öncelikle çalışanlarının güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamalıdır. İnsan kaynağına verilen önemin göstergesi olan insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının gereği gibi uygulanmadığı iş yerlerinde, iş kazası ve meslek hastalıklarının ortaya çıkma riski daha fazla olacaktır. Bu nedenle işletmelerde işçi sağlığı iş güvenliği tedbirlerinin alınmasında ve uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin ve fonksiyonlarının ne denli önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır”. İşletmelerin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler sonucunda meydana gelen ölümler veya hastalıklar başta çalışanlar ve çevresi olmak üzere tüm toplumu maddi veya manevi yönden etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin çalışma ortamlarını düzenlerken bu hususa özellikle dikkat etmesi ve sorumluluk bilinciyle davranması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, işletmelerin önceliği çalışanlarının rahatlığı olmalıdır ve işletmelerde bu önceliği yerine getirme sorumluluğu insan kaynakları bölümündedir [40].

1.5. İnsan Kaynaklarının Güçlendirilmesi

İnsan kaynaklarının temel amacının, sahip olduğu insan unsurundan etkin bir şekilde yararlanarak örgüte katkısının en yüksek düzeyde sağlanması olduğu vurgulanmıştı. Bunun yolunun da özetle çalışanların sürekli eğitim ile gelişmesinden ve motive edilip değerlendirilmesinden geçtiğinden bahsedilmişti. İşte; insan kaynaklarının güçlendirilmesi anlamına gelen ve yeni yönetim anlayışlarından biri olan personel güçlendirme (empowerment) kavramı ile etkin bir insan kaynakları yönetiminin önu açılmaktadır. Çalışmamızın ikinci bölümünde detaylı bir şekilde incelenecek olan güçlendirme kavramı ve insan kaynakları yönetiminin amaçları iç içe geçmiş durumdadır. Her iki kavramda da çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması amacı vardır. Güçlendirmede bunlara ek olarak karar verme yetkisinin aktarımı, katılımcı yönetim anlayışı gibi unsurlar yer almaktadır.

Kısaca, neden güçlendirme uygulamalarının gerektiğinden söz ettiğimizde;

- Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla rekabette yeniliğin daha fazla ihtiyaç haline gelmesi ve yenilikleri yapanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları,
- Rekabet gücünün hızla artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin iş görenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri,
- Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
- Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacı gibi nedenler karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca; küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, personelin kapasitesi ve sosyal sorumluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim iş birliği ve kurumsal güvenin öneminin artması gibi faktörleri de yukarıdaki nedenlere ekleyebiliriz.

Yine, başarılı bir şekilde uygulandığı zaman kuruma, çalışanlara ve yöneticilere faydalarını özetle aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

Personeli güçlendirmenin kurumlara faydaları:

- Güçlendirilmiş personelin örgüte sağlayacağı verimlilik artar.
- Kararlar daha hızlı ve etkin alınabilir.
- İç ve dış müşteri tatmini artar.
- Çalışanın esnekliği artar.
- Bilgi teknolojilerinden daha iyi yararlanılması mümkün olur.
- İşe gelme oranı düşer.
- Genel anlamda maliyet tasarrufu sağlanır.
- Güvenlikte iyileşme görülür ve iş kazası, sigorta ödemeleri azalır.

Personeli güçlendirmenin çalışanlara faydaları:

- Çalışanların rol tanımları ile ilgili kaygı ve stresleri azalır, görevlerin paylaşımı artar ve güven ortamı sağlanır.
- Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri kolaylaşır.

- Çalışanların eğitim ve refah düzeyleri artar.
- Çalışanların yaratıcılıkları ve yetenekleri artar.
- Girişimcilik ruhunu geliştirir.

Personeli güçlendirmenin yöneticilere faydaları:

- Stratejik konulara zaman ayırma fırsatı bulurlar.
- Çok işi vasat yapmaktansa daha az işi daha iyi yapmaları mümkün olur.
- Çalışanlarının başarıları ve zamanları artacağından kariyer ilerlemeleri kolaylaşır.

İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların güçlenmesi ile ilgili kısaca öneminden ve faydalarından bahsedilen personel güçlendirme kavramı, ayrıntılı bir şekilde ikinci bölümde incelenecektir.

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Bu bölümde personel güçlendirme kavramı detaylı bir şekilde incelenecek olup bu kapsamda personel güçlendirmenin tanımı ve kapsamı, önemi, nedenleri ve yararları üzerinde durulacak, bununla birlikte güçlendirmenin temel unsurlarından, güçlendirme ile ilgili kavramlardan ve güçlendirmenin uygulama engelleri ve olumsuzluklarından bahsedilecektir. Ayrıca kamu yönetiminde personel güçlendirme ve insan kaynakları yönetiminde personel güçlendirmenin önemi konularında açıklamalar yapılacaktır.

2.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Küreselleşen dünya, artan rekabet ortamı, iç ve dış müşteri beklentilerinin sürekli değişim içinde olması gibi çok sayıdaki gelişmeye bağlı olarak kurumların sahip olduğu insan kaynağının önemi her geçen gün artmaktadır. Bu gelişmeler neticesinde kurumlar, çalışanlarının daha güçlü olmasını sağlayacak yolları araştırmakta; bunun neticesinde onların yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada, örgütsel uygulamalar ve modern yönetim anlayışları arasında en dikkat çekici kavramlardan biri olan personel güçlendirme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Gerek uygulayanlar açısından gerekse akademisyenler açısından önemli bir yere sahip olan güçlendirme kavramının tanımı yapılırken zorluk çekildiği ve katılım, yetki devri, iş zenginleştirme ve motivasyon gibi kavramlarla karıştırıldığı görülmektedir.

Kurumların sahip olduğu insan kaynaklarının kişisel girişimlerini destekleyen, sorumluluk almalarına olanak sağlayan, yetki devrine önem veren ve kendi kendine karar alıp uygulayabilmelerine imkan tanıyan personel güçlendirme kavramı, işgörenlerin kendilerini geliştirip yetiştirerek kurumsal etkinliğin ve hizmet kalitesinin artmasına olanak sağlamaktadır.

Günümüzde sürekli değişen iç ve dış çevresel koşullar, kurumları ve buna bağlı olarak yöneticileri birtakım tehdit ve fırsatlarla baş başa bırakmaktadır. Kurumlar, değişen şartlara ne kadar hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim anlayışlarında meydana gelen beklenmedik gelişmeler dengeleri değiştirebilmektedir. Bu tür durumlara ek olarak kurum yöneticileri, birtakım sorunlarla uğraşırken işgörenlerin sorunlarını, kurumu

geliştirebilecek yeni fikirlerini ve de değerlendirilebilecek önemli fırsatları gözden kaçırmaktadırlar. Dolayısıyla, birçok kurum çalışanlarını güçlendirmenin önemini anlayarak bunu sağlayacak çalışmalar yapmakta, böylece iş ile ilgili yapılacak karar alma ve uygulama görevini işgörene devretmektedir. Buna bağlı olarak güçlenen çalışanın özgüveni ve örgüte bağlılığı artmakta olup bu da hem bireysel performansa hem de kurumsal etkinliğe yansımaktadır. Yine çalışanların sorumluluk alıp sorunları çözmeleri, kurum yöneticilerinin daha önemli faaliyetlere vakit ayırmalarına imkan tanımaktadır.

Personel güçlendirmenin amacı, çalışanların sahip olduğu mevcut potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlamak ve bunu yaparken onların bilgi-beceri ve yaratıcılıklarından daha fazla yararlanmaktır. Bu amaç doğrultusunda güçlendirme, çalışanların daha çok karar alma aşamasında bulunmalarını, sorumluluk almalarını, kişisel gelişimleri için eğitim imkanlarının sağlanmasını, örgütlerin çalışanlarını desteklemesini ilke edinen bir yeniden yönetim kavramıdır.

2.2. Personel Güçlendirme Kavramının Ortaya Çıkışı

Yönetim bilimi dinamik bir bilimdir ve iş çevresi değişmeye devam ettiği sürece, yönetim bilimi de bu değişime ayak uydurmak için yapılması gerekenleri tespit ederek, yeni yönetim kavramları ortaya çıkaracak ya da mevcut olanları daha işlevsel hale getirecek değişiklikleri yapacaktır. Ekonomik gelişme ile birlikte yönetim faaliyetlerinin kapsamı da (hangi tanım ele alınırsa alınsın) değişmektedir [41]. Küreselleşmenin etkisiyle çalışma koşullarında meydana gelen değişiklikler neticesinde geleneksel yönetim anlayışları yetersiz kalmış ve yönetim biliminde farklı yönetim anlayışları ortaya çıkarak uygulanmaya başlanmıştır. Personel güçlendirme kavramı da yeni yönetim anlayışlarından biridir.

Tarihsel açıdan bakıldığı zaman personel güçlendirme uygulamalarının uzun bir geçmişi olduğu görülmektedir. Güçlendirme kavramının geçmişi 1920'li yıllara uzanmakla birlikte insan kaynakları yönetiminde, insan ilişkilerinin önem kazandığı dönem özellikle 1950'li yıllara denk gelmektedir. Güçlendirme yaklaşımıyla insan kaynaklarına ilgi artmış, işgörenler karar verme aşamalarına katılmaya başlamışlardır.

Personel güçlendirmenin ortaya çıkmasını sağlayan çalışmalara kısaca bakıldığında, bunların başında Kurt Lewin'in "hareket araştırmaları" gelmektedir. Bu araştırma, çalışanların beklenen değişiklikleri gerçekleştirmede karar vermesi ve değişimi anlama konularını içermektedir. Onun, çalışanın kendi kendisini yönetmesi fikri, McGregor'un insan doğası ve bunun insanın nasıl çalıştığına etkilerine yönelik X ve Y teorisi ile popülarite kazanmıştır. Likert'in 4 yönetim modeli de, geleneksel emir-komuta kontrol yapısının ötesine gidilmesi gerektiğini göstermiştir [42].

1960'ların ortasında "Katılımcı Yönetim" kavramı müşterek karar almayı teşvik etmek ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamakta kullanılmıştır. Daha sonra, bu karşılıklı etkileşim ve müşterek karar alma tekniklerinden hareketle "Z" tipi yönetim teorisi ortaya atılmıştır. Bu teori güçlendirme ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlardan bazıları; uzun süreli istihdam, yavaş değerleme ve terfi, müşterek karar alma, dolaylı kontrol ve güvendir [43].

1970'lerde işgörenler, yönetime katılma haklarını vurgulayan "endüstriyel demokrasi" hareketine daha fazla ilgi duymaya başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde bu tür yapılanmalar için teşvikler sağlanmıştır. 1980'lerin sonunda çalışma yöntemlerindeki reformların bir parçası olarak kalite çemberleri, takım brifingi ve kâr paylaşımı gibi yönetime katılmayı daha da öne çıkaran yeni katılım türleri geliştirilmiştir [44].

Personel güçlendirme, 1980'lerde kendi anlamını bulmuş, Block'un çalışmaları ile üne kavuşarak bir slogan haline gelmiş ve hakkında çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Block personel güçlendirmeyi, durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh hali olarak tanımlar. Dolayısıyla güçlendirilmiş hissetmek pek çok şeyi çağrıştırmaktadır. Personel güçlendirme, çalışanların ruh durumuyla ilgilenilmesini, çalışanın yaşamının kendi elinde olduğunun bilincinde olmasını ve ona önemli amaçlara sahip olduğunu hatırlatmayı gerektirir [45].

1988'de Conger ve Kanungo bu kavramı açıklamada önemli bir adım atmışlar ve adı geçen yazarlar güçlendirme kavramını ilk kez çalışanların "motivasyon süreçleri" ile tanımlamak gerektiğini ileri sürmüşlerdir [46]. Conger ve Kanungo güçlendirmeyi, ast

kadrolarda çalışanların görev ve sorumluluklarında öncü olacak hareketlerde bulunabilmeleri ve bu hareketlerinde ısrarcı olarak özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır.

Thomas ve Velthouse ise 1990 yılında, Conger ve Kanungo'nun bu genel yaklaşımını esas almakla birlikte, onların modelini daha da geliştirmişlerdir. Thomas ve Velthouse'nin 1990'daki "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivations" adlı makalelerinde belirttikleri tanım şudur: Güçlendirme gücü başkalarına vermektir [47].

Velthouse ve Thomas'ın güçlendirmeye yönelik bu yaklaşımları, günümüzdeki motivasyon ile güçlendirme ilişkisini tanımlamaktadır. Dolayısıyla, geleneksel anlamdaki işgörenleri motive etme yerine motivasyonun personel güçlendirme kapsamında kullanılması ile yeni bir bakış elde edilmiştir. Klasik yönetim anlayışı, kontrollerin sıkı olduğu, ceza ve ödül sistemlerinin katı ve belli şartlara göre işlediği bir yaklaşımdır. Yeni yönetim yaklaşımı ise kontrollerin esnek ve çalışanların takım olarak hareket etmesini sağlamaya yöneliktir. İşte personel güçlendirme kavramı temelde, bu yeni yönetim yaklaşımında çalışanların motive edilmesini açıklamakta kullanılmaktadır.

Personel güçlendirme oluşumu, çevre ve piyasa koşulları, personel yapısındaki değişimlerin zorlamasıyla oluşan ortam nedeniyle geleneksel yönetim sisteminden yola çıkıp çeşitli evreler sonunda personeli güçlendirmeye ulaşılmış bir süreçtir. Yöneticilerin sorunları çözüp kararlar aldığı klasik yönetim anlayışından, çalışanların sorunları çözmeye ve kararların alınmasına etki etme fırsatı elde ettikleri katılım anlayışıyla gelişen ve çalışanlarla yöneticilerin, geleneksel anlayışta örgütlerin yukarı kademelerine ayrılmış, sorunları çözüme ve kararları alma uygulamalarını birlikte yaptığı personeli güçlendirme kavramına ulaştıkları bir süreçtir [48].

Klasik yönetim anlayışıyla güçlendirme anlayışının arasındaki farklar Çizelge 2.1.'de bulunmaktadır. İki anlayış arasında önemli ölçüde farklılıklar olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmede, takım çalışması, daha fazla sorumluluk alma, katılım, açık iletişim gibi yenilikçi unsurlar ön plana çıkmaktadır.

Çizelge 2.1. Geleneksel yaklaşım ile personel güçlendirme arasındaki farklar [49]

Geleneksel Yaklaşım	Personel Güçlendirme
Planlama	Vizyon
Emir-Komuta ve Kontrol	Performansa Ortak Etme
Kalite Kontrol	Kendi Kendini Kontrol
Bireysel Sorumluluklar	Takım Sorumluluğu
İş Süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koçlar / Takım Liderleri
İnsan Kaynakları	Takım Üyeleri
Katılımcı Yönetim	Kendi Kendini Yöneten Takımlar
Söylenen Yap	Kendi İşinin Sahibi Ol
İtaat	Mantık

Sonuç olarak personel güçlendirme kavramı 1920’li yıllardan itibaren gelişim göstermiş, özellikle 1980’li yıllardan itibaren önemi giderek artmış ve 1990’lı yılların başlamasıyla tam anlamıyla tanımlanabilmiştir. Bunun yanında diğer yönetim kavramlarında olduğu gibi güçlendirme kavramı için de süreç bitmemiştir ve değişen koşullarla birlikte bu kavram gelişimine devam etmektedir. Aşağıdaki çizelgede güçlendirme kavramının gelişim süreci görülmektedir.

Çizelge 2.2. Personel güçlendiriminin gelişim seyri [50]

1920’li yıllar	İşgörenin Uyum Göstermesi	Taylorist yaklaşım
1930’li yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	İşgörenin motive olabilmesi ve işini en iyi yapabilmesi için “yakın nezaret”e gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması.
1960’li yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile işgörelere “anamlı” işler sunma.
1970’li yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
1980’li yıllar	İşgörelenin Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok işgörelenin katılım biçimleri üzerinde durulur.
1980’lerin sonu	Personel Güçlendirme	Çağdaş anlamda personel güçlendirme.

2.3. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Güçlendirme kavramı birçok farklı şekilde tanımlanmış ve ilişkili olduğu yönetim kavramları dikkate alınarak bu tanımlar daha da geliştirilmiştir. Personel güçlendirme, iş zenginleştirme, motivasyon, yetki devri, katılım gibi yönetim kavramlarıyla benzerlik göstermekle birlikte anlam olarak bu kavramlardan daha kapsamlıdır ve uygulanması daha zordur. Bu kapsamda yapılmış tanımları incelemek fayda sağlayacak olup bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve günümüzde önemini gittikçe artırdığı yeni bir yönetim kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek anlamına gelmektedir. Geleneksel kullanım olarak güç, yetki anlamındadır. Güç aynı zamanda kapasiteyi açıklamak için de kullanılmaktadır. Ayrıca güç, enerji anlamına da gelmektedir. Bu nedenle, güçlendirmenin aynı zamanda enerji vermek anlamında da kullanıldığı görülmektedir [51].

Personel güçlendirme, bireyin kendi tecrübe ve bilgi birikimiyle yetkili olduğu saha ile ilgili kararlar alması ve çeşitli deneyimler yönünden güçlenen bireyin yaptığı işin her durumundan kendisinin sorumlu olmasıdır [52].

İş görenlerin görevleriyle ilgili bütün kararları, görmüş oldukları eğitimler çerçevesinde bir başka yönetici veya çalışanın yardımına gerek duymaksızın almaları bir personel güçlendirme tarzıdır. Öte yandan sorumluluğunu aldığı görev sonucu oluşabilecek herhangi olumsuz durumdan da bizzat kendisinin mesuliyet sahibi olacağı bir gerçektir [53].

Bu bağlamda personel güçlendirme, çalışanların yaptığı iş ile ilgili inisiyatif olarak her türlü seçim yapma hakkını elinde bulundurmasına işaret eder. Burada gelişecek olan takım çalışması, motivasyon, kişisel gelişim ve yardımlaşma duygularını da içeren bir süreç; aslında personel güçlendirme şeklinde kendini gösterecektir [54].

Bütün bu tanımlamalardan sonra güçlendirmeyi şu şekilde ifade edebiliriz; işgörenlerin yönetimden aldıkları yetkilerle, işletmelerdeki süreçlere katılımlarının teşvik

edildiği, adanmışlık duygusu ile çalışarak yeteneklerini tam anlamıyla kullanabildiği ve bunların sonucunda işletmenin verimliliğinin üst düzeye ulaşabildiği bir yönetim anlayışıdır.

Personel güçlendirmenin içeriğinde nelerin olup nelerin olmadığını gösteren çizelge aşağıda yer almaktadır.

Çizelge 2.3. Personel güçlendirme [55]

PERSONEL GÜÇLENDİRME	
NEDİR?	NE DEĞİLDİR?
Anlaşılabilir bir vizyon, davranışlara yönelik rehberlik ve açıkça belirtilmiş sınırlar.	Herkesin özgürce hareket edebileceği, istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisini çizebileceği bir ortam.
Bütün karar ve davranışlara ekip üyelerinin tümünün yüksek derecede katılımı ve desteğinin alınmasıyla yaratılan uzlaşma.	Her karar ve davranış için kişilerin oy verdiği demokratik bir işleyiş.
Performans ve sonuçlara önem verilen bir ortam.	Sonuçların önemsendiği, ekibin iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam.
İşi daha etkili bir biçimde yapabilmek için eğitim, para, zaman konusunda belirginlik. Ekip olarak hareket etmek, yaratıcı olmak, sorunları çözmek.	Gerekli araç, yönlendirme ve rehberlik olmadan işlerin yapılması için ekibin serbest bırakılması.
Ekibin başarısı için, bütün ekip üyelerinin kararlara katılımı, sonuçlar ne olursa olsun kendisinin ve ekibin davranışlarını sahiplenme.	İşler yolunda gitmediğinde suçlama ya da savunmaya geçme, özür dileme: sorumluluk almadan, karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma beklentisi.

2.4. Personel Güçlendirmenin Önemi

Güçlendirme, kurumların günümüzün değişen şartlarına uyum sağlamayabilmek için uyguladığı yönetim anlayışlarından biridir. Değişen çevresel etkenlere karşı başarılı olabilmenin yolu; çalışanların bireysel yeteneklerini en verimli şekilde kullanmasına bağlıdır. Yine, kurumların sürekliliği için ellerindeki insan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir.

Personel güçlendirmeye olan gereksinim sadece rekabetten kaynaklanmamakta, bununla birlikte çalışanların beklentileri de güçlendirme gereksinimi belirlemektedir.

Kurum personelinin eğitim ve kültür düzeyinin artış göstermesi, tüm yetkilerin yöneticide toplandığı merkezi yönetim tarzına yönelik hoşnutsuzluğu beraberinde getirmektedir. Yapılacak her şeyin tam ve kesin olarak belli olduğu yinelenen görevler için merkezi yönetim yapısı belki uygun olabilir. Ancak böyle bir durum söz konusu olmadığı zaman merkezi yönetim tarzı, bilgi ekonomisinin önemli bir faktörü olan fikirlerin geliştirilmesine ve akışına engel olacaktır [56].

Bilişim ve teknolojinin hızla ilerlediği, bilginin en önemli unsurlardan biri olduğu çağımızın işverenleri ve yöneticileri için güçlendirme kavramı giderek daha önemli hale gelmektedir. Çünkü yeni nesil çalışanların, eski nesillere göre daha farklı beklentileri ve amaçları vardır. Genç iş gücü, emir vermeye dayalı hiyerarşik yönetim tarzının aksine daha katılımcı bir yönetim tarzının gerekliliğine inanmaktadır.

Günümüz dünyasının kurumlarındaki personelin birçoğu, pasif ve bağımlı birer çalışan olmak yerine, sürekli kendini geliştiren, yetki ve sorumluluk üstlenen, kararlara katılan, aktif bireyler olmayı arzu etmektedirler. Bu beklenti, güçlendirme yaklaşımına olan ilgiyi artıracaktır. Yöneticilerin, şartlar uygunsa personelin güçlendirme beklentilerini karşılamaları hem personel ve hem de örgüt için ciddi yararlar sağlamaktadır [57]. Örgütler için yararı, güçlendirilmiş çalışanlarıyla daha verimli ve daha etkin hizmet verebilecek hale gelmelerinin önünü açacak olmasıdır.

Özetle işletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere daha kısa zamanda ayak uydurabilmesi ve çalışanların iş tatminini artırmasının yanı sıra, işletmenin verimliliğini de artıran bir uygulama olmasından dolayı personel güçlendirme uygulamaları işletmeler açısından önemli bir yönetim felsefesi haline gelmiş bulunmaktadır [58].

Sonuç olarak kurumlar, iç ve dış müşteri memnuniyetini kazanabilmek, değişen koşullara hızlı ve esnek bir şekilde cevap verebilmek ve ürün kalitesini yükseltmek için sahip oldukları insan kaynaklarını güçlendirmelerinin gerekliliğini ve önemini anlamış bulunmaktadır.

2.5. Personel Güçlendirmenin Nedenleri ve Yararları

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde yöneticiler ve işverenler için personel güçlendirme faaliyetleri oldukça önemli bir konu haline gelmiştir.

Personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran başlıca nedenleri özetle sıraladığımızda [59];

- Bilgisayar kullanımı ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin, organizasyonlarda orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemesi ve bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojilerinin geçmiş olması,
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı,
- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması gibi faktörler karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca; bilgi ve insan unsurunun, en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak belirmesi ile organizasyonlar bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmüştür. Böylece envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yükle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bilgi şirketi olarak adlandırılacak bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek entelektüel sermaye olarak ele alınmaktadır. Bilgi ekonomisi ve bilgi toplumunda modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Görüldüğü gibi, personel güçlendirme uygulamalarının önem kazanmasında, kurumlardaki yöneticilerin ve çalışanların, kurumların ve de tüm bunların çevresindeki koşulların hızlı değişimi ve gelişimi etkili olmuştur.

Diğer yandan yararlarına bakacak olursak, güçlendirmenin tam olarak anlaşılması ve uygulamasının doğru bir şekilde yapılması durumunda kurumlara birçok faydası olmaktadır. Personel güçlendirmenin etkin bir şekilde uygulanması, daha kaliteli hizmet, maliyetlerin düşürülmesi ve kazançların artması gibi hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olacaktır.

Güçlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi uzun bir süreci kapsamaktadır. Uygulamada başarı sağlandığında ise birtakım önemli kazançlar elde edilmektedir. Özellikle işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, motivasyonlarının artması ve de yaratıcılıklarını ortaya koymaları ile kurumlarda verimlilik artışına katkıları olmaktadır.

Kurumlarda çalışan idareciler güçlendirme uygulaması ile yetkilerini ast kadrolara devrettiğinde, çalışanlar daha çok sorumluluk almak isteyecek, daha fazla öğrenme imkanı bulacak ve sürekli gelişen, öğrenen bir yapıya kavuşacaktır. Çalışma ortamları bu şekilde olmayan çalışanlar, diğer kurumlara geçmenin ve oralarda yeni fikirlerini uygulamanın yollarını arayacaklardır. Güçlenen personelin kararlara katılımı artacak, daha fazla kişisel girişimde bulunacak ve daha istekli çalışacağı ortam oluşacaktır. Bu ortamı oluşturabilen kurumlar, değişen iç ve dış çevresel koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabileceklerdir.

Personel güçlendirmenin sağlayacağı bazı yararları maddeler halinde sıraladığımızda karşımıza şunlar çıkmaktadır [60];

- Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecektir.
- Hizmet sunan işletmeler müşteri isteklerine daha çabuk cevap verebilmektedirler.
- Personel güçlendirme ile çalışanlar güçlendirilerek alt düzeylerdeki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacak ve yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanabilecektir.
- Personel güçlendirme kâr üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.
- Personel güçlendirme, işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olur.
- Personel güçlendirme ile çalışanlara güvenilecek ve onların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanacaktır.

- Personel güçlendirme ile çalışanlar işletme ile ilgili her konuda karar verebilmektedirler.
- Personel güçlendirmede sorumluluk paylaşılmaktadır.
- Personel güçlendirmede, çalışanlar gerektiğinde yardım talep edebilmektedirler.
- Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir.
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yöndedir.
- Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde, en büyük öncelik ürün ve hizmetlerin kalitesindedir.
- Personel güçlendirmede, çalışanların işletmeye sadakati ve bağlılığı söz konusu olmaktadır.
- Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunun azalması, işin zevkli hale gelmesi ve çalışanların bu yolla işletmeye bağlanması söz konusudur.

Sağlanan bu yararları ek olarak şunları da sayabiliriz;

- Personel güçlendirmede, takım çalışmaları amaçlara ulaşmada önemli rol oynar.
- Personel güçlendirmede, çalışanların başarılarının kendilerine sürekli bildirilmesi, çalışanların övülmesi onların kendileri ile gurur duymalarını sağlar ve motivasyonlarını artırır.

Özetle; personel güçlendirmenin, hem kurumlar hem de işgörenler için oldukça faydalı ve önemli bir yönetim anlayışı olduğu, aynı şekilde dış çevresel etkenleri de göz önünde bulunduran kapsamlı bir yaklaşım olduğu görülmektedir.

2.6. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Kurumlarda güçlendirme süreçlerinin örgüt kültürü içinde yer alabilmesi için birçok temel unsur ve süreç vardır. Güçlendirmenin kurumlarda uygulanabilmesi, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik, katılım ve karar verme, yetkinlik ve yetenek geliştirme, eğitim ve geliştirme, kaynaklara ulaşılabilirlik, çalışanları ödüllendirme ve onlara güven aşılama, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, açık bir iletişim ortamı, performansla (yapılan iş ile) ilgili geri bildirim ve ortak hedeflere yönelme unsurlarının varlığına bağlıdır ve ayrıca bunların disiplinli bir şekilde uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

2.6.1. Katılım ve karar verme yetkisi

Güçlendirme kavramıyla çok yakın ilişkisi olan kavramlardan birisi katımlı yönetimdir. Katımlı yönetimin doğuşu, Dr. Alfred J. Marrow'un 1947 yılında bir konfeksiyon üretim örgütünde yapmış olduğu çalışmalara dayanır. Marrow ve yardımcıları, çalışanlara kendi işleri hakkında mantıklı kararlar verme yetkisi verildiğinde, üretkenliğin %14 arttığını gördüler, başka bir deyişle, katımlı yönetim, gözle görülür şekilde ve hızla üretkenliği arttırmıştır [61].

Kurumlarda çalışan kişilerin, kurumun gidişatı ve geleceği, yönetim politikaları ve diğer fonksiyonlarında söz sahibi olmaları şeklinde tanımlanabilen katımlı yönetim, mevcut çalışma ortamlarını daha iyi hale getirebilmek amacıyla ortaya çıkmıştır.

Çağımızda insanlar, hangi tip bir örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir çalışan olmak yerine, buldukları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. İnsanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşünceye sahip olmalarının başlıca nedeni giderek kültür ve bilgi düzeyinin yükselmekte olmasıdır. İnsanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç değil, insan olarak kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istemektedirler. Bu durumda katımlı yönetim; karar verme ve uygulama gücünü, belli ölçülerde astlara, uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve geliştirme faaliyeti olmaktadır [62].

Katımlı yönetimde, çalışanların hangi ölçüde karar verme aşamalarına katılabildikleri önemlidir. Genellikle yöneticiler, çalışanların alınan kararlara katkıda bulunmalarını istememekte onların sadece kararları uygulaması gerektiğini düşünmektedirler. Bunun temel nedeni ise yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusudur. Karar verme aşamalarına katılımın az veya hiç olmadığı durumlarda idareci karar verecek ve çalışan sadece uygulama kısmında işlev görecektir. Katılım yüksek olduğu zaman ise, çalışanlar sorunların çözümlerine aktif olarak katılacak ve amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır. Neticede katılımın artması ile çalışanların yapılan işe yaklaşımları, motive olabilmeleri, başarıya odaklanabilmeleri olumlu yönde değişecektir.

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir [63].

Geleneksel yönetim anlayışından katılımlı yönetime, oradan da çalışanların güçlendirilmesine geçildiği görülmektedir. Katılımlı yönetim, geleneksel yönetimden çalışanların güçlendirilmesine geçişte ara bir aşamadır [64].

Geleneksel Yönetim Yöneticiler problemleri çözer, kararları verir.
Katılımlı Yönetim Çalışanlara kalite çemberi yoluyla problem çözme ve kararlara katılma fırsatı verilir.
Çalışanları Güçlendirme Geleneksel olarak üst yönetimin gerçekleştirdiği problem çözme ve karar verme, yöneticiler ve çalışanlar tarafından birlikte yapılır.

Şekil 2.1. Katılımlı yönetim ve personeli güçlendirme

Kısaca güçlendirilmiş kurumlarda işgörenler, iş tanımlarını kendileri yaptıkları gibi bu işlerin nasıl yapılacağını, yapılan işle ilgili hedefleri ve bu hedeflerin önem derecesini de kendileri ortaya çıkarmaktadırlar.

2.6.2. Yenilik

Örgüte getirilen her yenilik, yenileşme hareketinin ateşleyicisi olarak kabul edilebilir. Yenilikçi örgütler ise, yenilikleri gelişmenin vazgeçilmez nedenleri biçiminde algılayan ve uygulayan örgütlerdir [65].

Örgüt içinde işi gerçekleştiren kişi, o işin uzmanı konumundadır. Çalışanların yenilikçi fikirleri ortaya çıkarmalarına katkı sağlanmalı, onların davranışları hakkında çok fazla sorgulayıcı bir yaklaşımda bulunulmamalıdır [66].

Personel güçlendirme yaklaşımında örgütlerdeki yenilikçi çalışmalar desteklenmektedir. Bunun temel nedeni, bu yaklaşımda işgörenlerin işleri yaparken karar verme, sorumluluk alma ve yeni fikirler üretme gibi yetkilere sahip olmalarıdır.

Güçlendirme, örgütlerde gelişim ve yenilik anlayışını güçlendiren etkenlerin başında gelmektedir. Çoğu örgüt, gelişim ve yeni fikirler için araştırma geliştirme faaliyetlerine bütçelerinden önemli bir miktar ayırmaktadır. Bu faaliyetlere ayrılan para ve zaman kaynak israfı gibi gözükmesine karşın esasında kendine güvenildiğinin farkına varan işgörenin örgüte olan bağlılığı artmakta ve işgören daha iyiyi bulmak ve yeni fikirler üretmek için örgütün desteğini arkasında hissetmektedir. Böylece işgörenin örgüte daha yararlı olmasının önü açılmış olmaktadır.

İşletme içinde sağlanan bağımsızlık; yenilik ve gelişimin ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. Eğer birey verilen görevleri nasıl tamamlayacağına ilişkin daha fazla kontrole sahip olduğunu algılayarsa, işlerinde daha titiz davranıp yaratıcı üretim gerçekleştirebilecektir. Böylece çalışan işin uzmanı konumunda olduğunun farkına varacak ve etrafına da cesaretlendirici fikirler aşılayacaktır [67].

İşgörenlerde yenilikçilik, yaratıcılık, girişimcilik gibi özellikler katılımcı uygulamalara yer veren örgütlerde daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler sayesinde işgörenler, örgütün daha etkin ve daha verimli çalışmasına katkı sağlayacak ve hedeflere ulaşmasında daha fazla destek olacaklardır.

2.6.3. Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması

Bilginin en büyük güç olduğu günümüzde bu gücü kullanabilenler başarılı olmaktadır. Kurumları geliştiren, onları durağanlıktan kurtaran bilginin dolaşımı ve paylaşımıdır. Personel güçlendirmenin temel dinamiklerinden biri de bilginin kurum içinde ulaşılabilir olmasıdır.

Bilgi ve iletişim personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan unsurlardır. Bilginin olmaması durumunda çalışanlar faaliyetlerinin sonuçlarını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Çalışanlar işletme içinde rüzgârın nereden geldiğini bilmek istemektedirler. Eğer çalışanlara bilgiler doğru olarak gelirse, onlar kafalarındaki soru işaretlerini kaldırabileceklerdir [68].

Yönetim şeklinin hiyerarşik olduğu kurumlarda bilgi üst kademe yöneticilerin kontrolündedir ve alt kademede çalışanların ulaşabilmesi için onay alması gerekmektedir. Günümüzün hızlı değişen koşullarında bilginin her kademede kolayca ulaşılabilir olması sağlanmalıdır. Bilgi, yöneticilerin sahip olduğu bir güç olmaktan çıkmalı, paylaşılan ve ulaşılabilen bir değer olmalıdır.

Bilgi paylaşımının işletmelerde bir kültür haline gelmesi ve internet teknolojisinin yaygın olarak kullanılması insan kaynaklarının işlerini daha iyi ve daha etkin olarak yapmalarını, güçlü olmalarını, inisiyatif almalarını, birbirlerine güven duymalarını bürokratik hiyerarşik yapıdan uzaklaşmasını, iş doyumlarının artmasını, yönetim ve kontrolün daha etkin yapılmasını sağlamaktadır [69].

Bilgi paylaşımı insan kaynaklarının performansını artırmakta, insan kaynaklarının yönetim basamaklarında alınan kararlardan ve işletmenin misyonundan haberdar olmalarını ve bu kararlar doğrultusunda çalışmalarını ve kararlara katılmalarını, üretim, pazarlama ve iş süreçleriyle ilgili önerilerini rahatça iletmelerini, yeni fikirler üretmelerini sağlamaktadır [70].

2.6.4. Sorumluluk

Personel güçlendirmede üzerinde durulan temel unsurlardan bir diğeri de, yetkinin diğer yüzü olarak adlandırılabilir sorumluluktur. Eğer yönetici personele güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk kavramı burada işletmede bana/bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır. Güçlendirilen takımlar, işletmenin yaşamını devam ettiren üstün performans için gerekli olan seçkin hizmeti sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin

yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk örgütün değişimi, örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır [71].

Personelin yaptıkları işlerle ilişkili olarak yetkili oldukları alanlarda sorumluluk bilinci ile hareket etmesi beklenmektedir. Böylece yetkili personel sorumluluk duygusu ile diğer çalışanlardan hesap sorma, yapılan işin kontrolü gibi yönetsel eylemleri gerçekleştirecektir.

Yöneticiler, tüm sorumluluğu üzerlerinde taşımaktan vazgeçmelidirler. Güçlendirmede sorumluluk çalışanlarla paylaşılmalıdır. Çalışanlar, işletmeye kârlılık sağlayacağına inanılan konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlarından dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değil, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır [72].

2.6.5. Ortak hedeflere yönelme

Çalışanların, örgütün hedeflerini çok iyi bilmeleri örgütü başarıya götürecek çalışmalar yapabilmeleri için önem arz etmektedir. Yöneticiler tarafından belirlenen örgüt hedefleri personele bütün detaylarıyla anlatılarak benimsetilmelidir. Çalışanlar örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmezlerse ne kadar özverili ve istekli olursa olsunlar genel anlamda sürece fayda sağlayamazlar. Belirlenen hedeflerin sadece bireysel anlamda çalışanlar tarafından benimsenmesi tam anlamıyla yeterli olmaz. Aynı zamanda bütün çalışanların birlikte hareket ederek, ortaya çıkan genel hedefin etrafında toplanıp uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir [73].

Güçlendirme yoluyla ortak hedeflere yöneltilmesiyle çalışanlar, aynı değerler ve iş anlayışı etrafında buluşur, örgüt bütünlüğü sağlanır, etkinlik ve verimlilik artışı olur. Örgüt çevresel ilişkilerinde tutarlı, açık ve güvenli olur. Güçlendirilmiş çalışanların aynı ortak hedef doğrultusunda birleşmesi onlara takım olma özelliği kazandırır.

Örgütlerde çalışanların güçlenmesi ile “iş yapmaktan” aynı anlamı çıkaran, enerjilerini kişilerden ziyade işe harcayan, birbirlerine davranışlarından benzer anlamlar çıkartan ve örgüt hedeflerini ortak amaç edinerek yapılan işlerde ortak hareket eden bir topluluk meydana gelir.

Hedeflerin ortak olmadığı örgütlerde güçlendirmeden de söz edilemeyecektir. Güçlendirilmiş ekipler, birlik olarak örgütün vizyonunu, amaçlarını, değerlerini ve önceliklerini sahiplenmelidir. Hedeflerle özdeşleşmemiş çalışanlar, yaptıkları işlerde örgütün hedeflerine ulaşmasına hizmet etmeyecek şekilde hareket ederek nihai hedeflere ulaşılmasında engel teşkil edeceklerdir.

2.6.6. Çalışanları ödüllendirme ve onlara güven aşılama

Ödüllendirme, güçlendirmeyi destekleyecek şekilde yapılırsa işgörenlerin güveni kazanılacak ve onları aynı amaca yönlendirmek kolaylaşacaktır. İdarecinin ve organizasyonun güven kazanmasının yolu paradan ziyade övme, tanıma ve ödüllendirmeden geçmektedir. Böylece işgörenin motive olması kolaylaşacaktır. Övgü alan kişinin öz güveni artacaktır. Bu da işgörenin hata yapmaktan korkmayıp işine daha çok yoğunlaşmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda işgörenler, idareciden doğru yolda olduklarını gösteren teşvik aldıklarından daha verimli çalışacaklardır. Böylece idareci ve işgören arasında güveni temel alan bir iş birliği oluşmasının yolu açılacaktır.

Karşılıklı güven, personel güçlendirmede çok önemli bir öğedir. Bu konuda yapılan tanımların pek çoğu aslında çalışanların yönetime olan güvenlerini arttırmakla ilgili tanımlardır. Güven hususunu, çalışanların yöneticilere ve yöneticilerin çalışanlarına güven duymaları olarak ayırırsak; günümüzdeki işletmelerde çalışanların yönetime olan güveni; çalışanların performansını, işletmeye olan bağlılığını ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır [74].

Yönetici çalışanlarına güven aşılmalı ve kendisinin de çalışanlarına güvendiğini hissettirmelidir. Önemli görevleri ve yetkileri onlara devrederek, onlara güvendiğini göstermelidir. Ayrıca çalışanların hatalarını cezalandırmak yerine, hatalardan ders çıkartan bir yol izlemek sayesinde, çalışanlar daha çok emniyet ve kabul görme hissi duyacaklardır.

Hiçbir çalışan, kendini emniyetli hissetmediği ve güven ortamı olmayan bir işletmede, işlerin ters gitmesini engellemek için, kendisini riske sokmak istemez [75].

2.6.7. Yetkinlik ve yetenek geliştirme

Yeterlilik, hayatta başarılı olabilmek ve iş faaliyetlerini icra edebilmek için gerekli olan yetenek, bilgi ve becerilerin toplamıdır. Personel güçlendirmeyi uygulayabilmek için çalışanların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Yeterlilik, iş ya da görevle ilgili özel bilgilerin geliştirilmesinin çok ötesindedir. İşle ilgili işlevsel yeteneklerin yanında, bireyin örgüt veya takıma katkı sağlayacak bireysel özelliklere sahip olmasını ve dahası irade konularını da ifade etmektedir [76].

İşgörenlerin bilgi ve becerilerini ortaya çıkaracağı, eğitim yoluyla geliştirebileceği, örgüt içerisinde üstleneceği rol ve sorumlulukları belirleyen ve örgütlere rekabet avantajı sağlayan niteliklere yetkinlik denilmektedir. Güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde işgörelere, daha fazla sorumluluk, karar alma aşamalarında bulunma ve yönetici seviyesinde kontrol hakkı verilmesi onların öz güven ve yetkinlik hislerini arttırmakta olup aynı zamanda yaratıcılık ve mesleki gelişmelerine katkı sağlamaktadır.

Yetkinlik, bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Yetkinlik kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır. Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden ziyade yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamındaki yetkinlik, global anlamda bir yetkinlikten çok, belirli bir işle ilgili yetkinliği ifade etmektedir [77].

Personel güçlendirme uygulamalarında işgörenlerin bilgi, beceri ve uzmanlıklarının gelişmesi için yöneticiler tarafından desteklenmeleri gerekmektedir. Yöneticiler çalıştıkları kişilerin yetkinliklerinin farkında olmalı ve bunları geliştirmek için güçlendirme çalışmaları yapmalıdırlar.

Çalışanın, kendini yeterli hissetmesi, herhangi bir görevi başarıyla yerine getirebilmesi için gerekli beceriye sahip olduğuna inanmasını sağlamakta ve böylece kendine güvenen çalışan örgüt adına daha fazla çaba göstermektedir [78].

2.6.8. Eğitim ve geliştirme

Eğitimin çalışanlara yeterli derecede sağlanmasının, bireylerin karar almalarında, diğer işleriyle ilgili çalışmalarını yapmalarında, yetki ve sorumluluklarını etkili bir şekilde kullanmalarında önemli bir yeri bulunmaktadır. Eğer örgütler, yeni işin gerektirdiği yeterli eğitim imkânını sağlayamazlarsa karar verme yetkisinin devredilmesinin bir sonucu olarak, kişinin kendisini yetersiz hissetmesi durumu ortaya çıkacaktır [79].

Güçlendirme uygulamaları yapan bir örgütte, işgörenlerin sürecin en başında personel güçlendirmenin ne olduğu hakkında eğitilmesi gerekmektedir. Böylece uygulamaların temel eğitimini alan işgörenler, bilgi ve becerilerini bu doğrultuda geliştirebileceklerdir. Eğitim, yalnızca bu konuda yetkili birimlerin sorumluluğu altında görülmemeli, örgüt içerisinde güçlendirilmiş işgören ve ekiplerin birbirlerinden öğrenmesini sağlayacak ortam ve fırsatlar da oluşturulmalıdır. Uzun süre güçlendirme çalışmalarında yer alan tecrübeli işgörenler, güçlendirilmeye yeni başlayanların çalışmalarına müdahalede bulunmada etkin bir rol alıp örgüt kültürüyle tutarlı davranışlar sergilenmesinde geri bildirim sağlarlar. Güçlendirme faaliyetlerinin başlangıç aşamalarında değişimin gerektiği durumların ortaya çıkarılmasında eğitim fonksiyonu yardımcı olacaktır. Eğitim sayesinde örgütte açık bir iletişim ortamı sağlanabilecek; bireylerin hangi sorumlulukları almaları, bunları neden yüklenmeleri gerektiği cevapları bulunabilecektir. Aynı zamanda eğitim, kişilerin becerilerini geliştirerek kendilerine olan güvenin artmasını, çalışma ortamında standartların yükselmesini sağlayacaktır. Bireyler ne kadar çok bilgi ve beceriye sahipse, örgüte katacakları değer de o derece artacaktır. Eğitim yoluyla gelişen işgörenler, örgüt için değerli olduklarını hissettikçe daha çok emek verecek ve örgütün hedeflerine ulaşmasında katkıları artarak devam edecektir.

Kappelman ve Richards (1996)'a göre, kurumsal değişim sürecinde yapılacak işlemlerin başarısı için eğitim önemli bir yere sahiptir. Bu eğitim sonucunda, sadece bilgi ve anlama sağlanmakla kalınmayacak, aynı zamanda, duygusal ve davranışsal sonuçların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır [80].

Bireyler eğitilmeli fakat bunun yanında yöneticilerin de, işgörenleri güçlendirme yolları, güçlendirme ortamının oluşturulması, onlara koçluk yapabilmesi gibi konularda eğitim almaları gereklidir.

Eğitim ve geliştirme yoluyla insana yapılan yatırım, sadece maliyetler açısından düşünülmemeli, bunun çok ötesinde yararlar sağlayacağı ve uzun dönemli bir bakış açısı getireceği de aşikârdır. Bu çalışmalar neticesinde, işle ilgili etkili eğitimin, iş gücü devir oranını azalttığı, yetenek, ustalık ve yeterliliği çoğalttığı, verimlilik artışı ve bireysel güçlenme sağladığı gözlenmiştir [81].

Personel güçlendirme de çalışanların eğitimi, kaliteli hizmet ve işletmenin verimliliği için olmazsa olmaz şartlardandır. Eğer çalışan yetki ve sorumluluğu devralmadan önce belli bir eğitimden geçmemiş ise ve daha sonra oluşacak yeniliklere karşı kendisini yetiştiremiyorsa ve yönetim bu yönde bir program uygulamıyorsa çalışan yeteri kadar verimli olamaz [82].

Sonuç olarak; personel güçlendirme ve eğitim, birbirlerini tamamlayan iki kavramdır ve bireylerin gelişimi, sorumluluk alması, doğru kararlar vermesi gibi noktalarda önemli etkenlerdir. İşgörenler, görevlerini yaparken eksik kaldıkları faktörleri eğitim aldıkça azaltacak ve etkinlikleri artacaktır.

2.6.9. Performansla (yapılan iş ile) ilgili geri bildirim

Güçlendirme yaklaşımında, işgörenler birtakım yetki ve sorumluluklar üstlenip kendilerini yönetme fırsatını yakalar, fakat belirli aralıklarla yapılan işin geri bildirimlerle ölçülmesi gerekir. Yapılan işin değerlendirilmesi sonucu başarılı görülen işgören ödüllendirilir. Eğer başarısızlık meydana gelirse geri bildirimlere göre eksik yönlerini düzeltme imkanı olacaktır.

Performans değerlendirmenin işlevi, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur. Çoğu insan bu türden yapıcı ve öz güveni artırıcı geri bildirim

almaktan hoşlanmakta ve geri bildirim aynı zamanda işgörenlerin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır. Geri bildirim, işgörenler için önemli bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir. Ayrıca, performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır [83].

Bir işin yapılışı sürecindeki eksiklik ve fazlalıkları, bireysel veya takım olarak güçlü ve zayıf yanlarını öğrenmek suretiyle düzeltici ve geliştirici önlemler almak ve düzenlemeler gerçekleştirmek ancak geri besleme yoluyla yapılabilir. Güçlendirme çalışanların bilinç düzeyleriyle yakından ilgili olduğundan geri besleme, hem birey hem de takımların bilinçli olmalarına fayda sağlamaktadır [84].

Personel güçlendirmede, işgörenlerin yaptıkları işi değerlendirmek için standartlar geliştirilmelidir. Bu şekilde bireylerin uğraşlarını doğru yönde kullanmaları sağlanacaktır. Ayrıca yapılan işin geri bildirimini yapmak, idarecilere çalışanların yaptığı başarılı işleri övmeye, başarı sağlanamayan işleri ise düzeltme imkanı verecektir. Geri bildirim yoluyla personelin motivasyonu artacak ve işlerini daha istekli bir biçimde yapmaları sağlanacaktır. Yine işgörenler, belirlenen hedef ve beklentilere ulaşabilirlerse kendi geleceklerini kontrol altında tutabileceklerinin farkına varacaklardır.

Geri bildirim yoluyla, işgörenin gelişmesi, işini yapma amacını kavraması ve kendine güvenmesi sağlanır. Bununla birlikte geri bildirim, personelin iş ortamında güvende olduğu, örgüt tarafından desteklendiği ve gayretinin takdir edildiğini hissetmesini sağlar.

2.6.10. Çalışma ortamında esneklik

Çağımızın en önemli unsuru devamlı olarak değişen, her şeyin çok çabuk eskidiği bir zaman diliminde akıp gitmesidir. Günümüzde yapılan işler giderek karmaşıklaşmaktadır ve hızlı bir değişim içerisindedir.

Güçlendirmenin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için, işgörenleri belli kalıplardan kurtarmalı, işin yapılma ve karar verme aşamalarında bireye özgürlük sağlanmalıdır. İşgörenlerin güçlendirilmiş hissetmeleri ve başarısı, onlara gereken becerilerin kazandırılmasına, yenilikçi olmalarına, eğitim yoluyla desteklenmelerine ve çalışma ortamında esnek olabilmelerine bağlıdır.

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Bu da, çalışanların çalışma hayatı kalitesinin iyileştirilmesi, kararlarını kendileri verebilme yeteneklerinin artırılmasıdır. Böylece, güçlendirilmiş çalışanlar şunları yapabilme yeteneğine sahip olarak esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir [85];

- İş dışında kendine boş zaman yaratabilir.
- İşlerin günlük düzenini etkileyebilir ve değiştirebilir.
- Kendi yaptığı işi değiştirebilir.
- Çalışma biriminden ayrılabilir.

Örgütsel ortamda kontrol altında tutulan iş gücü ile güçlendirilen iş gücünün karşılaştırıldığı çizelge aşağıda yer almaktadır.

Çizelge 2.4. Kontrol ve güçlendirmenin örgütsel ortamda karşılaştırılması [86]

Yönetilen İş Gücü	Güçlendirilmiş İş Gücü
Denetim	Özgür Hareket
Hiyerarşi	Demokrasi
Babacı Yaklaşım (Paternalistic)	Girişimci (Entrepreneurial)
Katılık	Esneklik
İçe Odaklı	Müşteri Odaklı

2.6.11. Açık bir iletişim ortamı

Örgüt ortamında işgörenlerin bilgiye ulaşabilmeleri önemli olduğu kadar bu bilgiye ulaşma şeklide önemlidir. Örgüt içinde doğru kararların verilmesi, bireylerin gelişebilmesi ve bunlara bağlı olarak işgörenlerin güçlendirilmiş hissetmeleri için açık bir iletişim ortamı gereklidir.

Örgütün iletişim ortamı, örgütün yapısı hakkında da bilgi vermektedir. Günümüzde, aşağıdan yukarı iletişim sistemi oluşturulduğu şikayetlerin, önerilerin dikkate alındığı katımlı yönetim anlayışı uygulanmakta ve katı bir şekilde yukarıdan aşağıya emirlerin aktarıldığı anlayış terk edilmektedir. Birimler arasında iş birliği ve ekip çalışmaları, yatay iletişimin olduğu ortamlarda daha yoğun olmaktadır.

Örgütte, yönetimde bulunanlar iletişim ortamının oluşturulmasında büyük bir paya sahiptirler. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, üst pozisyonda görev alanların açık bir iletişim ortamı yaratıp, astlarını desteklemelerine bağlıdır [87].

İnsan kaynaklarının işletmenin stratejisi, hedefleri, faaliyetleri, içinde bulunduğu koşulları gibi konularda bilgi sahibi olmalarında ve bilgiye ulaşma olanaklarının sağlanmasında açık bir iletişim ortamının olması önem taşımaktadır. İç ve dış çevre hakkında bilgi sahibi olan insan kaynakları kendilerini güçlendirilmiş hissedecek ve böylece yaptıkları işin örgüt amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunu öğreneceklerdir [88].

Etkili bir iletişim için güven veren bir örgüt ortamı yaratılmalı ve insan kaynakları ve yönetim kademeleri için düzenli işleyen bir bilgi iletim ağı kurulmalıdır [89].

İşgörenlerin, birbirleriyle ve yöneticileri arasındaki iletişim eksiklikleri örgüt içerisindeki ilişkileri olumsuz şekilde etkilemekte, işgörenlerin motivasyon seviyelerinin azalmasına, örgüt ile aralarındaki bağın sorunlu hale gelmesine, karar verme aşamalarında sıkıntı yaşanmasına, ekip çalışmalarının başarısız olmasına ve güven ortamının bozulmasına neden olmaktadır.

2.6.12. Takım çalışması

Personel güçlendirmede takımlar oluşturup bunları ortak amaca yönlendirmek önemli bir uygulamadır. Yetki ve sorumluluk alan takımlar, örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin bir rol oynayacaktır.

Etkili organizasyonlar, personeli güçlendirir, örgütlerini takımlar çerçevesinde oluşturur ve bütün düzeylerde insan kapasitesini geliştirirler. Yöneticiler ve

çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler ve işlerine bağlanmaları sağlanmış olur. İşgörenlerin çalışmaları, örgütün amaçlarıyla doğrudan bağlantılıdır ve bireyler işlerini etkileyebilecek kararlar verebilme imkanına sahip olduklarını hissetmektedirler [90].

Personel güçlendirme yaklaşımında, yöneticilerin insan kaynakları davranışlarını yönlendirmesi yerine takımların ve bireylerin kendi kendilerini yönlendirmeleri anlayışı yer almaktadır. Bu ise, işletmelerde kendi kendini yöneten takımların oluşturulması ile mümkün olmaktadır. Kendi kendini yöneten takımlar, insan kaynaklarının yeteneklerini ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını, grup içerisindeki üyelere yardım etmelerini, iyi bir iletişim ortamını yaratmalarını, bilgi paylaşımını etkinleştirmelerini ve böylece kaynaklarının güçlenmesine olumlu yönde etki etmektedir [91].

Takımda yer alanlar birbirlerine güvenirlir. Aralarında dayanışma meydana gelir. Eğer yöneticilerin de desteğini aldıklarını hissederlerse, takımdakilerin motivasyonu üst seviye çıkar ve belirlenen hedeflere ulaşmada başarılı olurlar.

2.6.13. Kaynaklara ulaşılabilirlik

Kaynaklara ulaşmak, çalışanların güçlendirildiği ortamlarda vazgeçilemez bir koşuldur. Güçlendirilmiş çalışan, işinde anlam bulan, işinde seçme hakkı olan, işini etkileme gücüne sahip, yetkin bir çalışan demektir. Bilgiye erişme hakkına sahip olmayan bir çalışan için bu özelliklerden bahsedilemez. Bilgiye erişemeyen dolayısıyla kaynağa ulaşamayan çalışanın kendi kendini yönetmesi, sağlıklı karar vermesi ve işine yön vermesi zordur. Bilginin motivasyonel yönü de göz ardı edilmemelidir. Şirket içinde veya dışında meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz gelişmelerden haberi olmayan bir çalışan, şirketin menfaatlerini kendi menfaatleri gibi benimseyip katkı sağlayamayacaktır. Spreitzer, yaptığı ampirik çalışmalarında güçlendirilmenin bilgiye erişim ile ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur [92].

Pek çok işletmede kaynaklara ulaşılabilirlik, üst yönetimde yer alan personel tarafından kontrol edilmektedir. Eğer personeli güçlendirme başarılı bir şekilde uygulandıysa, bu kontroller kalkacak ve kaynaklar güçlendirilmiş personelin kontrolüne

gececektir. Kaynaklar; parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar veya uzman kişiler olabilecektir [93].

Üst düzey yöneticilerin, kaynakların kontrolünü ellerinde tutma sebebi, genellikle alt kademede çalışanların kaynakları kötüye kullanmalarına imkan vermemek içindir. Güçlendirme uygulamalarının başlamasıyla, kaynakları kullanmanın maliyetleri ve bunların alt kademede çalışanların kullanmasıyla beraber etkileri hakkında personel bilgilendirilmelidir. Bir sonraki aşamada ise güçlendirilmiş işgörenlerin ihtiyacı olan kaynaklara ulaşabilmeleri sağlanmalıdır.

Güçlendirilmiş olan çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapmalarına imkân sağlayacak olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın çalışana gerektiği zaman gerektiği yerde temin edilmesi, personel güçlendirme uygulamalarının başarısı için zorunlu olmaktadır [94].

2.7. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar

Personel güçlendirme kavramının tanımını yaparken, hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon kavramı temel alınarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu noktada güçlendirme kavramının bazı kavramlarla karışmaması ve aralarındaki farkların değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Personel güçlendirme kavramı, yönetime katılma, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları ile benzerlikler olmasının yanında önemli farklılıklara da sahiptir [95].

Güçlendirme kavramı, oldukça kapsamlı olmasından dolayı içeriğinde yer alan kavramlar sıklıkla benzerleriyle karıştırılmaktadır. Ancak güçlendirmede yer alan yetki devri, iş zenginleştirme gibi kavramlar daha geniş bir anlama sahiptir. Bu kavramların incelemesi aşağıda yapılmıştır.

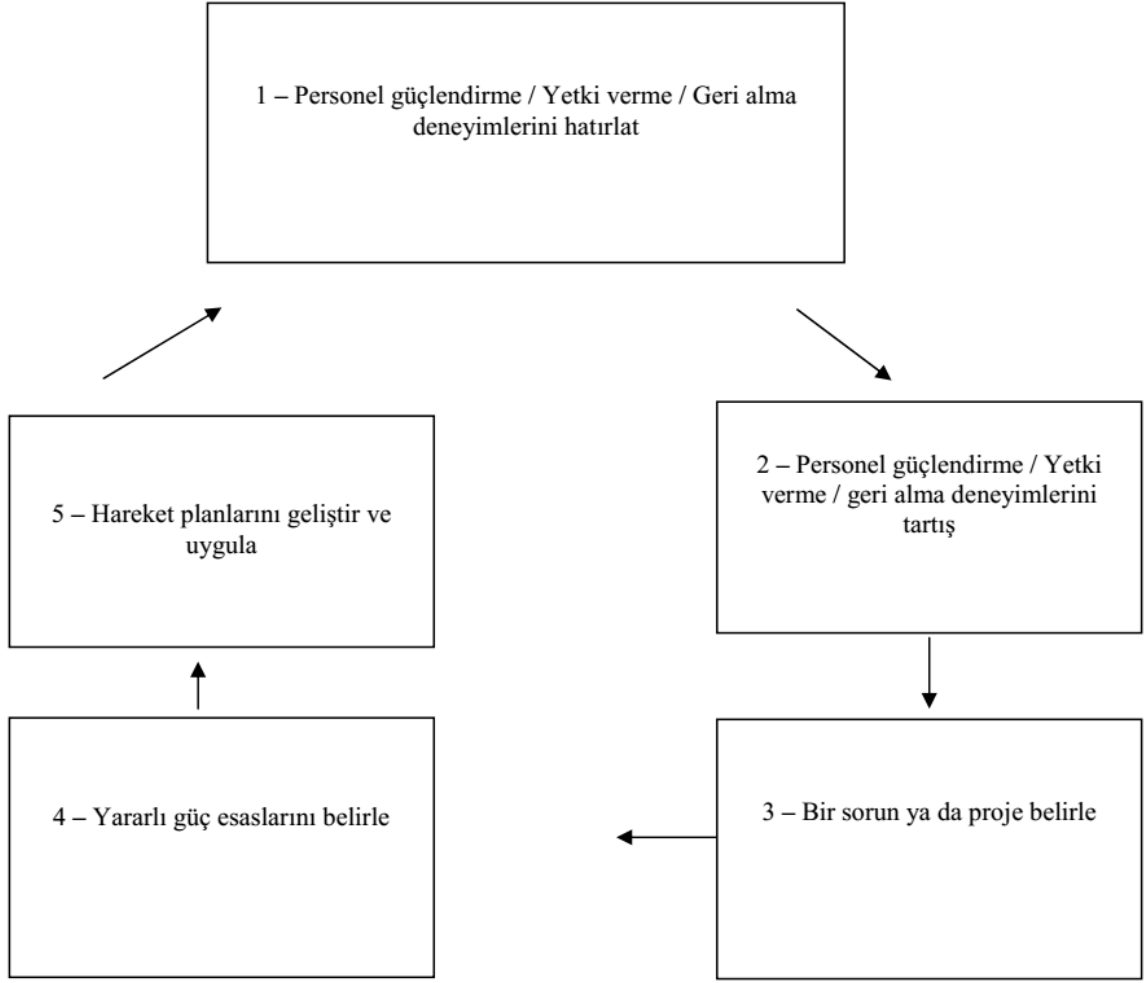
2.7.1. Yetki devri

Yetki devri ile güçlendirme arasında oldukça yakın bir ilişki vardır. Fakat bu yakınlık iki kavramın aynı olduğu anlamına gelmez. Güçlendirme ile yetki devri birbirine çok benzeyen, karışan ancak birbirinden farklı özellikleri olan iki ayrı kavramdır.

Güçlendirme, yetki devrinden daha kapsamlı bir anlayış olmakla birlikte güçlendirmenin temelini yetki devri oluşturur. Çünkü güçlendirme yetki devri olmadan tam olarak hayata geçirilemez. Bununla birlikte iki kavrama göz attığımızda farklı yönleri olduğu dikkati çekmektedir. Yetki devrinde, üst kademe sahip olduğu yetkiyi, belirli şartlar halinde alt kademeye devretmekte, gerek görürse geri alabilmekte fakat sorumluluk yine üst kademede kalmaktadır. Yine işin yapılış şekli ve sonuçların denetimi üst kademenin elindedir. Halbuki personel güçlendirmede, işi fiilen yapan işgörenin o işi daha iyi yapacağı anlayışı vardır ve yetki zaten işi yapana verilir.

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak yetki devrinin temelinde, üst kademenin yetkiyi devretmesine rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla işgörenleri yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, işgörenin işini daha iyi yapabilmesi için gereken ortamı hazırlayacak, kaynakları bulacak, fakat işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana ait olacaktır. Diğer bir tanımlamaya göre yetki devri, yöneticinin gerekli gördüğü için kendisine ait olan bir yetkiyi, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir [96].

Personel güçlendirme ve yetki devri arasındaki sürece bakıldığında; yetki devri ile personel deneyim ve yeteneklerini işi için kullanabilme fırsatı yakalamaktadır. İşin yapılışını ve sürecini personel belirlemektedir. Bu döngüde yetkinin verilip sürecin tamamlanması esas alınmaktadır. Personel güçlendirme ve yetki devri arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekil özetlemektedir [97].



Şekil 2.2. Personel güçlendirme ve yetki devri arasındaki ilişki

Yetki devrinde, işgörene yetki verilip belirlenen konularda seçim yapma hakkı tanınırken, güçlendirme anlayışında işi fiilen yapanları birçok yönden destekleyerek daha güçlü hale getirme amacı vardır.

Çoğu yönetici, yetki devri kavramına sıcak bakmaktadır. Fakat en başta yetki devredecek yönetici bunun gerekliliğine ve yararlarına inanmalıdır. Bu, yetki devrinin başarısı açısından önemlidir. Yönetici yetki devrettiğinde işin sorumluluğundan kurtulamaz. Oysa güçlendirmede, yetki ve sorumluluk tek bir kişide toplanmıştır [98].

2.7.2. İşgören katılımı

Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe olsun günümüzde bireyler, sıradan bir işgören olmak yerine çalıştıkları kurumların yönetiminde söz sahibi olmak istemektedirler. İşgörenler, düşüncelerini rahatlıkla dile getirerek kendilerini ilgilendiren kararlarda rol almayı ve ortaya çıkan sonuçlarda etkin olmayı arzu etmektedir. Bunlara bağlı olarak katılımcı yönetim anlayışının istenmesinin birtakım nedenleri vardır. İnsanların eğitim seviyesinin artmasına, daha donanımlı hale gelmelerine bağlı olarak kişilerin başkaları tarafından yönlendirilmeyi istememeleri bunlar arasında gösterilebilir.

Katılım, personelin problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğinin artırılması ve örgütte demokratik bir ortamın yaratılması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılım olması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır [99]. Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır [100].

Yönetime katılma üç önemli özellik taşır [101];

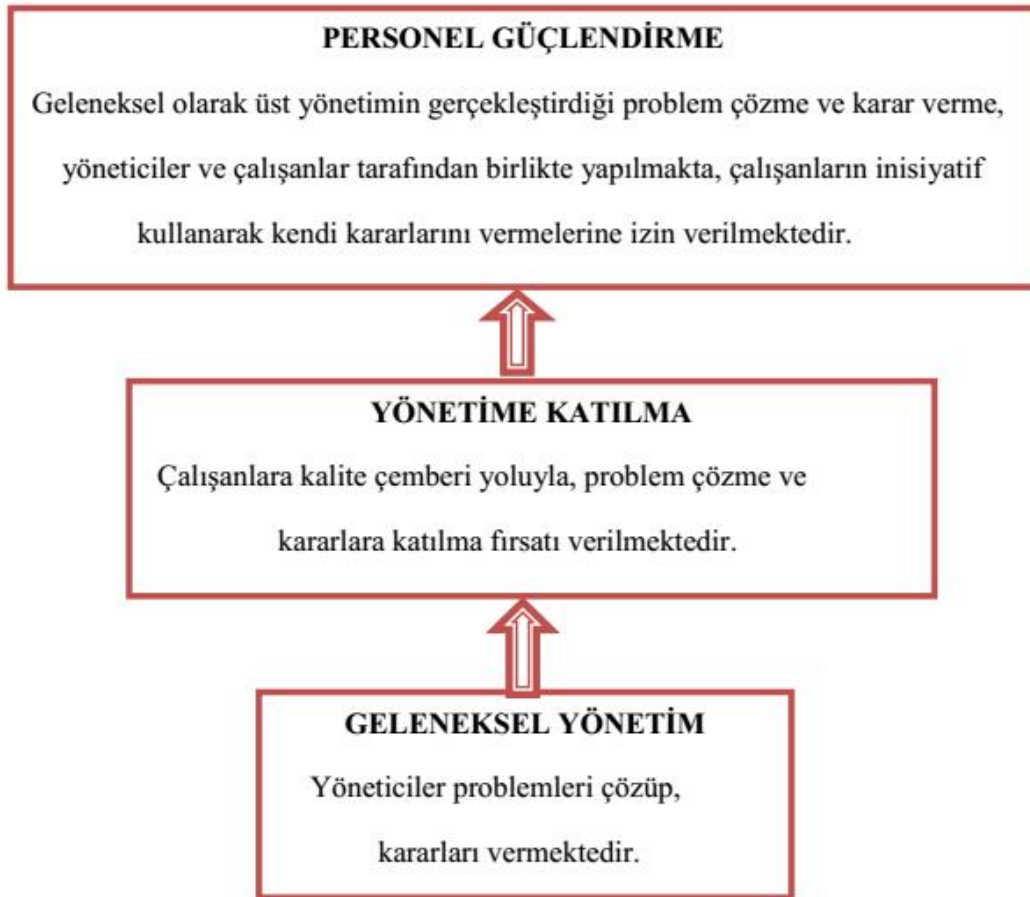
- Bir örgütün çalışanlarının örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile çalışan arasında bir diyalog ve iş birliğini gerçekleştirerek örgütün yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulması olarak sıralanabilir.

Katılmalı yönetimin, örgüt ve işgören açısından olumlu yönleri yukarıda sıralanmaktadır. Burada dikkate edilmesi gereken önemli noktalardan biri katılmalı yönetimin etkin olarak uygulanabilmesi için hem işgörenin hem de yöneticinin bunu istemesi ve belirlenen hedeflerin birbiriyle uyumlu olması gerektiğidir.

Güçlendirme anlayışı, hem takımı oluşturanların hem de takımın, kararları alırken üst kademenin onayını almadığı ve aldıkları kararların da reddedilmeyeceğini bilerek karar verme yetkisiyle donatılmalarını öngörmektedir.

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır. Güçlendirilmiş bir örgütte çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler [102].

Geleneksel yönetim ile personel güçlendirme kavramları arasında köprü görevini yönetime katılma anlayışı görmektedir. Bu durumu anlatan şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2.3. Geleneksel yönetim-yönetime katılma-personel güçlendirme süreci [103]

2.7.3. Motivasyon

Örgütlerin en önemli sermaye unsurlarından birisi olarak ifade edilen insan unsurunun etkinliğini ve performansını arttırabilmek için; çalışanların zihinsel ve bedensel yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu da motivasyonu ön plana çıkarmaktadır. [104].

İşgörenlerin motive olması temelde onların davranışlarıyla ilgilidir. Motivasyon, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bireylerin hem maddi hem de manevi açıdan harekete geçirilmesidir. İşgörenlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda benzer biçimde hareket edebilmeleri için motive olmaları şarttır. Yaptığı işi ciddiye alma, çalıştığı örgüte güvenme ve benimseme, iş ile ilgili problemlerin üstesinden gelmek için çabalama, sorumluluk alarak karar almaktan çekinmeme gibi faktörler motivasyonu arttıran unsurlardır.

Personel güçlendirme motive edici bir araçtır. Ancak uygulaması ve kapsamı itibariyle motivasyondan farklıdır. Uygulaması uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutları ile “güçlendirilmiş bir personeli hazmedebilecek” şekle getirilmesi amaçlanmalıdır [105].

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları farklıdır. Motivasyonun hareket noktası “komuta ve kontrol” iken cevabını aradığı soru “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılabilecek şekilde davranınsın?”dır. Amaç, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise hareket noktası “personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusudur. Bu yaklaşım, çalışanlara geleneksel personel yönetimi bakış açısından değil de stratejik insan kaynakları bakış açısıyla yaklaşmak anlamına da gelmektedir [106]. Bununla birlikte bu soruların bir diğer hareket noktası ise idarecilerin güç ve kontrolü alt kademedekilere devretmesinin yeterli olmayıp işgörenlerin bu gücü ve kontrolü isteme ve yönetme becerisine sahip olmasıyla güçlendirmenin hayata geçirileceğidir. İşgörenler bu becerilere sahip değilse bu eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla kişilerin motivasyonlarının yüksek olması ve güçlendirmenin tam olarak uygulanabilmesi için uzun bir sürece ve eğitime ihtiyaç vardır.

Personel güçlendirme bireylerin motive edilmesi açısından gerekli bir boyuttur. Eğer yönetsel kararları icra eden personel, sorunun belirlenmesinde, çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya konulmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum hem personelin güçlenmesine hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir [107].

Sonuçta, iki kavramı karşılaştırdığımızda motivasyonda işin daha iyi yapılabilmesi için nelerin gerektiği sorgulanırken, güçlendirmede işgörenlerin kendilerini yetiştirmeleri ve gelişmeleri için nelerin yapılabileceği önem kazanmaktadır. Bunun nedeni kendini geliştiren ve sorumluluk alıp işiyle ilgili kararlar alabilen örgüt çalışanlarının her zaman işlerini daha iyi yapmak için çabalayacak olmalarıdır.

2.7.4. İş zenginleştirme

İş zenginleştirme, personelin işi üzerinde karar vermesi ve kontrolünün artırılması üzerine odaklanmıştır. Diğer bir ifade ile iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında personel sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir. İş zenginleştirmede yapılan işle ilgili yetki-sorumluluğun artırılmasıyla çalışanların kendilerini işe daha fazla vererek işin sıkıcı olmaktan kurtulması amaçlanır. İş zenginleştirme birçok yönden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. İş zenginleştirme çalışanın yaptığı iş ile sınırlı, güçlendirme çalışanın tüm hayatını kapsayacak şekildedir [108].

İşgörenlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda hareket edebilmeleri, işin içeriklerini değiştirebilmeleri ve kendi iş planlarını hazırlayabilmeleri iş zenginleştirme kavramı ile mümkün olabilmektedir. Çalışanların kendi iş içeriklerini belirlemesi, yeni işlere teşvik edilmesi ve bu yolla kendilerinin gelişimine imkan verilmesi yönleriyle personel güçlendirme ve iş zenginleştirme birbirine benzemektedir. Fakat aralarında birtakım farklılıklar vardır. Bunlardan en önemlisi güçlendirmede, işgörenlerin yaptıkları işleri ve

çalışma koşullarını şekillendirerek örgütsel etkinlikleri ve sonuçları etkileyebilme gücüne sahip olmalarıdır. İş zenginleştirmede ise belirli ölçülerde planlama, karar alma gibi yetkiler verilse de yapılan işi ve koşullarını değiştirmeyi kapsamamaktadır. Yine güçlendirmede kişiler isteklerini rahatlıkla dile getirebilirken iş zenginleştirmede bu durum daha sınırlıdır.

İki kavram arasındaki farklardan birisi de güçlendirme kişilerin sağlanan koşulları algılama şekillerine odaklanırken, iş zenginleştirme kişilerin yerine yapılan işe ve özelliklerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla zenginleştirme kavramı işgörenin yaptığı işle sınırlı kalırken güçlendirme kavramı yapılan işlerin örgüt içerisindeki tüm hayata etkisiyle ilgilenmektedir.

Kısaca iş zenginleştirme işin içeriğini değiştirerek çalışanların başarısını sağlamaktır. Güçlendirme ise, çalışanlara işlerini yapmada yetki vermektir. Zenginleştirilmiş işler çalışanlara farklı işler yapma imkânı verirken, güçlendirilmiş çalışanlar farkında olmadıkları yeteneklerini işte kullanabilme imkânına kavuşacaklardır [109].

Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme kavramları birbirlerine benzemelerine rağmen yukarıda da belirtildiği gibi aralarında önemli farklılıklar vardır. Güçlendirmenin içeriğinde iş zenginleştirme bulunmakla beraber bu kavramdan çok daha kapsamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Sonuç olarak, yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları personel güçlendirmeye benzerlik göstermekle beraber personel güçlendirme bunların hepsinden daha gelişmiş, bunların eksikliklerini gideren ve daha faydalı bir teknik olduğunu ve bu tekniklerin her biri yalnız bir yönde çalışanın geliştirilmesini amaçlarken güçlendirme bunların hepsini ve daha fazlasını amaçladığını belirtmek mümkündür [110].

2.8. Personel Güçlendirmenin Uygulama Engelleri ve Olumsuzlukları

Belli bir plan dâhilinde uygulanmayan personel güçlendirmenin şu olumsuz yanları vardır [111];

- Zaman alıcı olması,

- Yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmasını gerektirmesi,
- Personeli seçme ve eğitme maliyetleri,
- Müşteriyi ilk defada memnun etmenin neden olduğu maliyetleri,
- Çalışanlara istemedikleri bir sorumluluğun yüklenmesi,
- Maliyetli bir çaba olmasıdır.

Personel güçlendirmenin olumsuz yönlerinin ortaya çıkmasına neden olan birtakım faktörler vardır. Bu olumsuzluklar genelde güçlendirmenin üst kademe yöneticileri tarafından tam anlaşılabilmesi ve yanlış uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında başarıya engel olan bu durumlar değişiklik göstermekte olup bazıları örgüt yapısından bazıları da çalışanlardan kaynaklanabilmektedir.

2.8.1. Yönetim kademesinden kaynaklanan sorun ve engeller

Personel güçlendirme, çalışanlara üstlendikleri görev ve sorumluluklara karşılık onlara yetki ve kontrol imkanı vererek yaptıkları işle ilgili kararlar almalarını desteklemektedir. Güçlendirmede yönetici, denetleyici rolünden çıkarak yetiştirici ve yönlendirici rolünü almaktadır. Buna bağlı olarak yöneticinin kişiliği önem kazanmaktadır. Örnek olarak üst kademedeki çalışan biri kendisinden daha alt kademedeki çalışanına kendi yetkilerinin sınırlandırıldığını düşünerek yetkilerini devretmekten kaçınabilir. Yönetici, burada yapılan yetki devrinin asıl amacının örgütte yapılan işlerin daha rahat ve etkin yapılması olduğunu görebilmelidir.

Pek çok orta kademe yönetici, güçlendirmeyi kontrolünün azalacağı ya da kendilerine olan ihtiyacın azalacağını düşünerek istememektedir. Gerçekte de personel güçlendirme uygulamalarında organizasyon yapısının basık olması gereği ortaya çıkmaktadır. Ancak bu yapı orta kademe yöneticilerin ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir [112].

Yöneticilerin en önemli eksiklerinden biri, hiç kuskusuz, insan yetiştirme konusunda çaba harcamamaları ve eğitime yeterince önem vermemeleridir. Hem alt kademelere güvensizlik nedeniyle ortaya çıkan yetki devredememe hem de meslek ve yöneticilik alanında çalışanların yetiştirilmeleri için rehber olmama davranışı, işletmeleri yetişmiş çalışan sıkıntısı içinde bırakan sebeplerden biridir [113]. İşgörenlerin eğitimine,

gelişimine önem veren ve onların ihtiyacı olan eğitim imkanlarını sağlayan yöneticilerin, güçlendirme uygulamalarının amacına ulaşmasında olumlu katkıları olacaktır.

2.8.2. Örgüt yapısından kaynaklanan sorun ve engeller

İşletmelerin bazı özelliklerinin güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığı söylenebilir. Bu özellikler işletme yapısı, ürün, çalışan ya da müşteri profili olabilir. Bu özellikler olarak şunlar belirtilebilir [114];

- Temel strateji olarak düşük maliyet, yüksek üretim miktarının benimsenmesi,
- Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması,
- Basit ve rutin teknolojinin kullanılması,
- İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
- Çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması,
- Çalışanların kişiler arası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olmasıdır.

Ulusal kültürler de örgüt yapılarını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla bazı kültürler ile personel güçlendirme yaklaşımı uyuşmamakta ve güçlendirmenin etkinliği sorgulanabilmektedir. Örneğin; Bulgar ve Rus organizasyonlarında, güçlendirmenin başarı ile uygulanamamasına sebep olarak, tek lider anlayışı, bireyselliğin olmayışı, bağımsızlık anlayışının gelişmemiş olması, hiyerarşik organizasyon yapısı ve bilgi ve haberlerin paylaşılmaması olarak tespit edilmiştir [115].

2.8.3. Çalışanlardan kaynaklanan sorun ve engeller

Çalışanların da personel güçlendirmeden korkması söz konusu olabilir. Çünkü personel güçlendirme ile karar alma konumundaki personel, karar kötü olursa risk alacaktır [116]. Güçlendirmede en önemli faktörlerden birisinin de yönetici ile çalışan arasındaki güven ilişkisi olduğu daha önce vurgulanmıştı. Çalışanlar, güçlendirme uygulamaları sırasında aldığı kararlar neticesinde birtakım risklerin altına girmektedir. Neticede karşılıklı güven ortamı düşünülerek çalışanların dürüst hatalarının affedilmesi ve ceza uygulamalarına başvurulmaması çalışanları teşvik edecektir.

Çalışanların değişme arzusunda olmamaları da güçlendirmenin önündeki, engellerden birisidir. Hâlbuki güçlendirme sayesinde, çalışanlar özellikle teknik ve iş

ortamı ile alakalı değişimlerden kaynaklanan iş stresine daha dayanıklı hale gelirler. Ayrıca, insanları değişime zorlamaktan ziyade, güçlendirmenin, insanları değişime çeken bir özelliği vardır. Çünkü personel güçlendirmede çalışanlar değişimin sahibidirler. Bununla beraber, çalışanların performans değerlendirmelerinde güçlendirmenin ön planda tutulması, katılımı teşvik edici tedbirlerin alınması, ödüllendirme sisteminin güçlendirmeyi destekleyici tarzda yapılandırılması ve geri beslemenin doğru yapılması, bu engelin ortadan kalkmasına yardımcı olacaklardır [117].

İş yüklerinin artacağı kaygısı çalışanlarda güçlendirmeye karşı bilinçaltında bir tepki oluşmasına neden olabilir. Çalışanların bu aşamadaki ön yargısını kırabilmek için bu konuda detaylı eğitimler verilerek bu düşüncelerin ortadan kaldırılması sağlanmalıdır. Bu eğitim ve yönlendirmelere karşı çok çalışmayı sevmeyen, iş temposu düşük çalışanlar da olacaktır. Bu özellikteki kişilerin örgüt iklimini olumsuz şekilde etkilemesini engellemek hususunda yöneticilerin dikkatli olması gerekmektedir.

Bu olumsuzlukları çoğaltmak mümkündür. Mesela [118];

- İyi eğitilmemiş personelin kendisine verilen yetki ve sorumlulukları amaçları dışında veya yanlış kullanması diğer personelin motivasyonunu olumsuz etkiler.
- Güçlendirmek için gerekli vasıflara sahip olmayan yanlış personelin seçimi de zaman ve maddi kayba neden olmaktadır.
- Güçlendirilmiş personele verilen sorumluluklarla devredilen yetkinin örtüşmemesi o çalışanın motivasyon düşüklüğüne neden olur ve verimsiz olmasına neden olur.

Sonuç olarak yukarıda bahsedilen bu etkenler, güçlendirmenin önünde direk veya dolaylı yönlerden engel oluşturmaktadır. Bu nedenle bu konulara dikkat edilmesi güçlendirmenin başarılı olabilmesi için önemlidir. Ayrıca; personel güçlendirme uygulamalarının örgütün tüm unsurlarının katkılarıyla başarılı olabileceği gerçeği ortadadır. Üst kademedeki çalışanların ilke olarak personele her türlü bilgi ve desteği vermeleri, alt kademe çalışanların ise yüksek konsantrasyon ile görevlerini tam olarak yapmaları örgüte yeni bir bakış açısı kazandıracaktır. Bu şekilde “benim örgüt için hangi birimde çalışmam daha iyi olur” ya da “hangi özelliklerimi geliştirirsem istediğim bölümde çalışabilirim” gibi soruların cevaplarının tatminkâr karşılıklarının bulunacağı örgüt ortamı

oluşur. Çalıştığı organizasyonu iyi tahlil edebilen çalışanlar, personel güçlendirmenin önce kendisine sonra organizasyona katkılarını göreyek güçlendirme çalışmalarında yöneticilerine destek olacaktır.

2.9. Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme

İnsan faktörünün klasik yönetim anlayışlarının bakış açısından kurtulup, örgütün öznesi konumuna yükselmesiyle örgütlerin insan unsuruna bakış konusunda ulaştığı değer yargıları, inançlar, tutumlar kamu sektöründeki gelişimi de desteklemektedir. Dünyada kamu yönetimine dair yeni anlayışların gelişmesi ve yirminci yüzyılın katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi anlayışının giderek daha esnek bir hale dönüşmesi, kamuda insan kaynakları yönetiminin gelişmesine ve değişmesine dair nedenlerin başında gelmektedir.

Her örgütün varlığını sürdürmesi ve amacını gerçekleştirilmesi, sahip olduğu insan kaynağına bağlıdır. Örgütün aktif elemanı olan insanlarla ilgilenen kamu personel yönetimi, kamu kurumlarının ihtiyaç duyduğu insan gücünün sağlanması ve bu kaynaktan en verimli şekilde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösteren bir disiplindir [119].

Ülkemiz kamu kesiminde özellikle 1980'li yılların ardından yaşanan özelleştirme ve devletin küçültülmesi yönündeki uygulamalar, devletin elinde bulundurmakta olduğu hizmetlerin etkin ve verimli bir biçimde sunulmasının gerekliliğini ve buna bağlı olarak gelişen kalite arayışlarını da arttırmaktadır [120].

Kamu yönetimi ile diğer örgüt yönetim şekilleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Sunulan her hizmetin, kamu yönetiminde yasal altyapısının olması gereklidir. Bunun diğer anlamı, kamusal alandaki her faaliyetin hukuki dayanağının olması zorunluluğudur. Personel güçlendirme ile ilgili Türk hukuk sisteminde herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Fakat güçlendirmeye ilişkisi olan yetki genişliği, yetki devri gibi kavramlar yer almaktadır.

Günümüz örgütlerinde olduğu gibi insan kaynağının ön plana çıktığı kamu yönetiminde de işin doğası gereği bazı problemlerin olduğu bir gerçektir. Güçlendirme

unsurları ile kamu yönetiminin özelliklerini karşılaştırmamız, kamuda personel güçlendirmenin mümkün olup olmadığı hususunda daha gerçekçi sonuçlara ulaşmamızı sağlayacaktır. Kamu ile özel sektörün karşılaştırılması ve güçlendirmenin kamu yönetimi için uygulanabilirliğinin örgütsel, kültürel ve yasal yönlerden incelenmesi, konunun daha iyi anlaşılmasına imkan verecektir.

2.9.1. Kamu ve özel sektör karşılaştırması

Genel olarak kamu yönetimi ile işletme yönetimi arasında öteden beri varlığını sürdüren benzerlikler ve farklılıklar personel yönetimi konusunda da bazı benzerlik ve farklılıkları gündeme getirmektedir. Son dönemde her ne kadar, kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine geçişi ifade eden yeni kamu yönetimi anlayışının etkisiyle özellikle farklılıklar noktasında bir azalmanın ortaya çıktığı ileri sürülse de özel sektörde söz konusu olan yönetsel ilke ve tekniklerin tam olarak kamuya aktarılması uygulamada oldukça güçtür [121].

Gerek özel gerekse kamu sektörünün insan kaynakları yönetimleri kurumların beşeri yönüyle ilgilenmektedir. İki kesim arasında birtakım benzerlikler ve farklılıklar bulunmakta olup bunlar ayrı ayrı incelenmiştir.

Benzer yönler

Kamu ve özel sektör arasındaki benzer yönler şunlardır [122];

- Örgütlerde kamu veya özel sektör ayrımına bakılmaksızın, personele dair sorunlarla karşı karşıya kalınması ortak bir konudur. İş birliğine yönelik bir grup faaliyeti söz konusu olduğundan her iki kesimde de amaç iş birliği ve koordinasyonu geliştirmektir.
- Verimliliği ve etkinliği sağlayacak teknik bilgi ve yöntemlerden yararlanmak her iki kesim içinde kaçınılmaz bir gerekliliktir.
- Bürokrasi genel anlamıyla, hem özel sektörde hem de kamu sektöründeki büyük çaplı örgütleri ve buradaki uygulamaları ifade etmektedir. Büyüyen her örgüt hiyerarşi, kuralcılık gibi özellikler taşıyan bürokratik bir nitelik kazanır. Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde iş bölümü, yazılı kurallar, tarafsızlık gibi birtakım unsurları içeren bir yapı ve ilişkiler düzeni bulunmaktadır.

- Yönetim, doğası gereği akılcılık unsuruna dayalı bir grup faaliyetidir. Bu açıdan kamu kesimindeki yönetim faaliyetleriyle özel sektördeki yönetim faaliyetleri arasında bir farklılık yoktur. Amaçlar ve hedefler yönünden iki yönetim arasında farklılık bulunmakla birlikte, amaca ulaşmada her yönetim iş birliği içerisinde çalışmak zorundadır.
- Hangi türden olursa olsun amacına ulaşmak isteyen her örgüt etkinliği ve verimliliği artıracak bilimsel yöntemlerden yararlanmak durumundadır. Bu açıdan genel olarak yönetimle ve özel olarak da personel yönetimiyle ilgili gelişmelerden her iki kesim de yararlanmaktadır.

Farklı yönler

Kamu ve özel sektör arasındaki farklı yönler ise şunlardır;

- Kamu sektörünün yürüttüğü hizmetlerde, kamu yararı ve toplumsal sorumluluk kaygıları ağır basar. Kamunun üretilen hizmetler halka sunduğu hizmetlerde kâr amacı güdülmez. Bu sebeple kamu sektöründe çalışan kamu görevlileri belirtilen ilkeler doğrultusunda çalışmak zorundadırlar. Diğer bir ifadeyle kamu görevlilerinin kamu yararını gözeterek çalışmalarını beklenir. Özel sektör kurumları ise kâr amacıyla kurulurlar ve bu doğrultuda çalışırlar. Özel sektörde çalışan personelden de işletme kârını maksimize edecek davranışlar beklenir. Böylece özel sektör personeli daha esnek bir sistem ve tekniklerden yararlanırken, kamu kesiminde ise önceden belirlenen ayrıntılı yazılı kurallar çerçevesinde yönetim teknikleri uygulanmaktadır [123].
- Özel kesim yöneticileri, personelin maddi ve sosyal hakları konusunda karşılıklı görüşmeler yoluyla belirli çözümler gerçekleştirdikleri halde, kamu kesiminde çalışanların ekonomik ve sosyal hakları ise, genellikle tek yönlü olarak yasal düzenlemeler çerçevesinde belirlenir [124].
- Uygulamada kamu hizmetleri yasal kurallara göre şekillenmektedir. Bu da kamu kesimindeki yöneticilerin karar ve eylem faaliyetlerindeki serbestliği özel sektör yöneticisine göre daha sınırlı hale getiriyor. Kamu kesimi kararlarının, hiyerarşinin üst basamağındaki yönetici tarafından belirlenmesi, izlenecek yol ve yönetimin biçimsel kurallarla örtüşmesi gerekliliği ve kamu hizmetlerinin göz önünde gerçekleşmesi, kamu çalışanlarının, kurum ve kuruluşların gözetim ve

denetim altında olmasına neden olmakta ve bu doğrultuda özel kesimden ayrılmaktadır.

- Kamu hizmetlerinin kamuya açık bir şekilde yürütülmesi zorunluluğu, kamu görevlilerinin çalışma şartlarını belirler. Özel sektörün yürüttüğü faaliyetler ve çalışanlar ise kamuyu doğrudan ilgilendirmez. Dolayısıyla özel sektörde serbestlik söz konusudur. Bu durum kamu sektöründe rasyonel kaynak kullanımı ve dağılımını olumsuz etkilemektedir.
- Kamusal mal ve hizmetlerin üretilmesi ve halka sunulması, büyük çaplı örgütlenmeleri zorunlu kılar. Personel, araç-gereç ve parasal kaynaklar bakımından hiçbir özel sektör kurumu kamu kurumlarının ölçeğinde değildir. Bunun neticesinde ortaya çıkan personel sorunları, özel sektörle kıyaslanamayacak kadar fazladır.
- Kamu kesiminde çalışan personelin hizmet güvenliği özel sektörde çalışan personele göre daha iyi sağlanmış ve korunmuştur, bu fark dolayısıyla kamu kesimi özel kesime tercih edilmektedir. Bu durum güçlendirme çalışmalarında personelin isteksiz olmasına neden olabilmektedir.
- Özel sektörde sunulan mal ve hizmetin maliyetini müşteriler karşılarken kamusal hizmetleri vergilerle finanse edilmektedir. Müşteri isteklerini, her zaman göz önünde bulundurmak zorunda olan özel sektörde güçlendirme faaliyetleri hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından teşvik edilmekte, buna karşın kamuda böyle bir unsur bulunmamaktadır.
- Özel sektör ile kamu sektörü arasındaki en önemli farklardan biri özel sektörde rekabet ortamının olmasıdır. Kamuda rekabet unsurunun olmaması personel güçlendirmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.
- Özel sektörde, yapılacak iş analizleri ve etütleri, performans değerlendirmeleri ile kurum yapısı, personel güçlendirme için uygun hale getirilebilir. Kamu sektöründe ise bunların yapılabilmesi için kapsamlı bir personel reformuna gerek duyulmaktadır.
- Özel sektörde, yöneticilerin performansının ödüllendirilmesi yanında, başarısızlığının hesap verilebilirliği de olanaklı iken, kamu sektöründe bu durum kolay değildir.

Bahsedilen bu sebepler iki sektör arasında insan kaynakları yönetiminde farklılık oluştursa da son yıllarda artan nitelikli personel, kamu kuruluşlarının yönetim anlayışlarında değişimler, piyasa koşullarının kamu kuruluşları üzerindeki etkileri gibi nedenlerle özel sektörde uygulanan yönetim anlayışlarının, kamu kuruluşlarınca da uygulanmaya başlanması, kamu kuruluşlarının bir değişim süreci içerisinde olduğunun göstergesidir.

2.9.2. Kamu yönetiminde personel güçlendirme ile ilgili sorunlar

Kamu personel sektörünün sürekli gelişmesi amacı bakımından açık, yol gösterici ve sağlam yönetim pratiklerine ihtiyaç vardır. Kamu yönetiminin temel değerleri ve anayasal düzenlemeler ile birlikte uygun organizasyonel ve kurumsal düzenlemelerin yapılması yönetimin ve dolayısıyla kamu personelinin daha etkin işlemesi ve çalışması bakımından önem taşır [125].

Kamu sektöründe etkin ve verimli hizmetlerin verilebilmesi açısından bunu sağlayacak personelin yönetiminde modern yaklaşımların uygulanması gerekir. Uygulanabilir bir etkin yönetim yaklaşımı ve uygun standartların belirlenmesi iyi yönetimi meydana getirir. Bu nedenle kamu kurumlarının etkin ve verimli personel yönetimi uygulamalarını hayata geçirmeleri önemlidir.

Değişim, sadece değişikliklere açık olmak ile gerçekleşmez. Kamu yönetiminin, personel yönetimi konusunda değişimin altyapısını hazırlaması ve titizlikle uygulaması gerekir. Bu bağlamda kamu yönetiminde personel güçlendirme kavramı, kamu personelinin belirlenen program dahilinde niteliklerinin geliştirilmesi, onların iş yapma becerilerinin artırılması ile uygulamaya konulabilir. Ancak, Türk Kamu Yönetiminde personel güçlendirme kavramının uygulanabilirliğinin belirlenmesi açısından öncelikle kamu idaresinin amaçlarında, görev bölüşülmesinde, örgüt yapısında, personel sisteminde, mevzuatında ve halkla ilişkiler sistemindeki aksaklıklar belli başlıklar altında ortaya konulmalı ve söz konusu engeller veya olumsuzluklar değerlendirilerek kamudaki personel güçlendirme uygulamasına ışık tutmalıdır [126].

Kamuda güçlendirme ile ilgili karşımıza çıkan olumsuz durumlara, kamu kurumlarında rekabet ve zaman baskılarının olmaması, gelenekselleşmiş bürokrasinin

varlığı, hiyerarşik yönetim şeklinin her kademede kendini göstermesi gibi unsurlar örnek gösterilebilir. Güçlendirmenin önündeki engeller, yasal sorunlar, kurum yapısından kaynaklanan sorunlar ve yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar olmak üzere üç başlık halinde aşağıda yer almaktadır.

Yasal sorunlar

Kamu yönetiminde personel güçlendirmeye engel teşkil edebilecek tüm mevzuat hükümlerini tek tek sıralamak yerine, ortak özelliklerini belirlemek ve bir kurum açısından örneklemek daha yerinde olacaktır. Zira on binlerce mevzuatın binlerce hükmünü incelemek imkansız olacaktır. Özellikle mevzuatın durağan olması ve güncelliğini kaybetmesi, kamuda personel güçlendirme için önemli bir yasal engel oluşturmaktadır.

Kamu yönetiminde personel güçlendirmenin kaynağı olabilecek mevzuat, aynı zamanda önündeki en büyük engeli de oluşturmaktadır. Anayasanın 123'üncü maddesi "idare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir" hükmü gereği idarenin her işlemi yasal düzenlemeler çerçevesinde olmak zorundadır. 3046 sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanun'un 37'inci maddesi de "bakanlıklar kanunla yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetleri tüzük, yönetmelik, tebliğ ve genelgelerle düzenlemekle görevli ve yetkilidir" hükmü gereği idarenin her türlü işlem ve eylemleri mevzuatla açık, önceden tüm sınırları tespit edilmiş bir şekilde belirlenmiştir. Zaman içerisinde düzenleme yapma yetkisini elinde bulunduran merkezi idare, yapılan yasal düzenlemelerle yetkileri merkezileştirmiş, hatta yasal olarak taşranın yetkisinde olan bazı yetkiler, yasayla, yönetmelikle ve benzeri mevzuatla merkezleştirilmiştir [127]. Böyle bir durumda kamuda personel güçlendirme anlayışının uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Her ne kadar uygulamada zor ve zaman alıcı olsa da gerekli mevzuat değişikliklerinin yapılması güçlendirme faaliyetlerinin uygulanabilmesi için gereklidir.

Kurum yapısından kaynaklanan sorunlar

Kamu yönetiminde kurum yapısından kaynaklı sorunların başında, kamu kurumlarının durağan yapıda olması, diğer bir deyişle esnek yapıya sahip kurumların kamuda bulunmaması veya çok az bulunmasıdır. Durağan yapının temel nedeni olan kamu

kurumlarının kuruluş ve görevlerinin kanun konusu olması, personel güçlendirme faaliyetlerinin kamu yönetiminde uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Kamu yönetiminde zamana bağlı ve riskli girişimlerin olmaması, aşırı rekabet baskılarının bulunmayışı, rolleri belirlenmiş ve yerleşik bürokratik ortamların gelenekselleşmiş olması, hiyerarşik kademelerin fazlalığı ve düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri, aşırı merkezileştirilmiş kaynaklar ve yetkiler, kamuda personel güçlendirmenin önündeki örgütsel engelleri oluşturmaktadır [128].

Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için hiyerarşik yapının mümkün olduğunca azaltılarak kurum yapısının basık olması tercih edilir. Kamu kurumlarında ise dikey hiyerarşik yapı esastır. Yine güçlendirmede, esnek iş tasarımı ve süreçlerin var olması önemlidir. Kamu yönetiminde ise kuralların önceden belirlenmiş olması ve işlerin bu kurallar doğrultusunda yapılması nedeniyle esneklik ancak istisnai durumlarda söz konusu olmaktadır.

Yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar

Personel güçlendirmede en önemli unsurlardan birisi motivasyon ve ödüllendirmedir. Kamu yönetiminde ise her iki unsur verimsiz çalışmaktadır. Temelde, kamu hukuku astlara güvensizliğe ve dolayısıyla da denetime dayalı bir sistem öngördüğünden, sistem de motivasyon ve ödüllendirmeden ziyade denetim ve cezalandırmaya yönelik kurumsallaşmıştır. Kamu hukukunda terfi, maaşla ödüllendirme, takdirname ve teşekkürname öngörülmekle birlikte, takdirname ve teşekkürname dışında çok nadir uygulamalar söz konusudur [129].

Kurumsal destek araçlarının (yapılan işin değerlendirilmesi, ücret, ödüllendirme vb.) güçlendirmeye yardımcı olacak şekilde oluşturulması konusu önemlidir. Kamu yönetiminde ise özellikle herkesin sabit ücret alması güçlendirmeye ters düşmektedir. Kamuda, işe göre ücret artışı, döner sermaye veya fazla mesai dışında genelde sabittir. Ayrıca denetimde, hukukilik denetimi esastır. Personelin hatasının cezalandırılması esas olup ödüllendirme istisnadır.

Ayrıca; alt kademede çalışanların görev ve yetkilerinin belli kurallar halinde ve sorumluluk alamayacak şekilde belirlenmesi, iş analizlerinin yetersiz olması da kamuda yönetimden kaynaklı sorunlara örnek gösterilebilir.

2.9.3. Personel güçlendirmenin kamu yönetiminde anlamı

Türkiye’de kamu yönetiminin mevcut durumuna ilişkin olarak; kamu kurumlarının hantal yapıları, karar alma süreçlerindeki yavaşlığı, yetki ve sorumluluk dengesinin iyi dağıtılmamış olması, engelleyici bürokratik zihniyet, yönetim-siyaset dengesinin kurulmamış olması gibi nedenlerle idarenin öncü olmak yerine toplumsal gelişmelerin ve değişimin önünü tıkadığı şeklinde eleştiriler getirilmektedir. Bu ve benzeri nedenlerin etkisiyle idarenin amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşülmesinde, örgüt yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanılış biçiminde; mevzuatında ve halkla ilişkiler sisteminde mevcut aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri düzeltme amacı güden düzeltim faaliyetleri kamu yönetimi disiplininin ve ülke yönetimlerinin gündem maddesini oluşturmaktadır [130].

Tüm dünyada etkisini hissettiren liberal düşünce 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren kamu yönetimi anlayışında paradigma değişimine yol açmış, birçok ülkede kapsamlı yapısal değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu süreçten Türkiye de etkilenmiş ve katı ve hiyerarşik kamu yönetimi anlayışından esnek ve pazar yönlü yönetim yapısına bir değişim arayışı başlamıştır [131].

Yönetime katılma, demokratik yönetim, özerkleşme ve yerelleşme, yönetişim, optimal hizmet sunumu, performans yönetimi vb. kavramlarla ifade edilebilen yeni fenomenlerin ve temelde işletme yönetim alanında yerleşen yeni yönetim tekniklerinin kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel süreçlerine dahil edilme girişimleri sürmektedir [132].

Rekabet ve teknolojik girdilerin yoğun olarak yer aldığı günümüz örgütlerinde çalışanın niteliği ve bilgiyi işleme hızı ayrı bir önem kazanmıştır. Her türlü riskin alınıp kıyasıya rekabetle varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütler güçlendirme süreçlerine her zaman ihtiyaç duymaktadırlar. Kamu yönetiminde ise maalesef aynı duyarlılık söz konusu değildir. Rekabet şartları içinde olunması her ne kadar kamu örgütlerini tehdit eden bir

unsur olmasa da hantallaşan bürokratik yapı örgütü içten çürütür hale gelebilmektedir. Geleceği iyi görebilen ve ihtiyaçları zamanında tespit edebilen yöneticiler güçlendirme süreçlerine yatırım yaparak nitelikli çalışanların varlığı ile hem kamu örgütlerine hem de kendilerine en iyi faydayı sağlamış olacaklardır [133].

Kamu yönetiminde personel güçlendirme ile ilgili yöneticilerin, yasalarla belirlenmiş olan yetki devretme imkânları bulunmaktadır. Bunun yanında, çalışanlara ilham verme, onları bir amaç etrafında birleştirme ve bu amaca ulaşmak konusunda güdüleme ise yöneticilerin kendi sorumluluğunda olan faaliyetlerdir. Bu sayede çalışanlar da kendilerini güçlendirilmiş hissedeceklerdir.

Toplumun birçok kesimine hizmet sunan kamu kurumlarında insan unsurunun etkin olarak yer alması, bu tür kurumlarda personel güçlendirme ve yenilikçi yönetim uygulamalarının olumlu neticelenmesi ile hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır. Kurumların hizmet kalitesinin artması ile daha başarılı olmalarının yolu açılacaktır.

2.10. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Önemi

Teknolojik gelişmeler, globalleşme, ekonomideki değişen şartlar gibi birçok gelişmenin doğal sonucu olarak endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ile birlikte kurumlar için insan kaynaklarının önemi gittikçe artmıştır. Yaşanan gelişmelerle birlikte personel yönetimi insan kaynakları yönetimine dönüşmüş, insana bakış açısı değişmiştir. Sahip olunan insan kaynağı, kurumları birbirinden ayıran temel unsur haline gelmiştir.

Kurumsal gelişmelere paralel olarak, insan kaynakları yönetimi konusunun daha geniş analiz edilmesi gerekli hale gelmiştir. Bir kurumun diğer kaynakları ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynakları yeterli güce sahip değilse o kurumun başarılı olma ihtimali düşmektedir. Geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları, günümüzde kurumlar açısından yaşanan değişimlere cevap verememekte ve bu nedenle personel güçlendirme yaklaşımının insan kaynaklarında yönetiminde uygulanması kritik bir başarı faktörü haline gelmektedir.

Örgütsel rekabete cevap verebilmek için insan kaynakları yönetiminin personel güçlendirme yaklaşımı temelinde düzenlenmesi, işletmelerde belirgin bir değerlendirme sistemi oluşturulması, gerekli becerilerin kazandırılması, eğitim verilmesi, insan kaynakları bağlılığının artırılması, insan kaynakları kapasite ve yeteneğinden en üst seviyede yararlanılması, insan kaynaklarına karar verme gücünün kazandırılması ve daha çok yetki ve sorumluluk verilmesi açısından önem taşımaktadır [134].

İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir etken haline gelen personel güçlendirme yaklaşımı, çalışanların eğitilmesi, sorumluluk almalarının ve yönetime katılımlarının sağlanması, hiyerarşik basamakların azaltılması, iletişim kanallarının açık olması, personele güven aşılması, ortak amaçlara ekip çalışmalarıyla ulaşılabilmesi gibi unsurları içermekte olup bu kapsamda 3. ve son bölümde yapılan anket uygulamasıyla İller Bankasının durumu analiz edilmeye çalışılacaktır.

3. UYGULAMA VE ANALİZ

Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, sınırları, varsayımları, evreni, örnekleme ve araştırma yöntemi hakkında açıklamalar yapılacaktır. Bunların yanında araştırma verilerinin nasıl elde edildiği ve değerlendirildiği, araştırma bulgularının analizinde kullanılan istatistiksel metotlar, geçerlilik ve güvenilirlik analizi hakkında bilgi verilecek olup son olarak araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi yapılacaktır.

3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusunu, personel güçlendirmenin unsurları ile İLBANK A.Ş.'nin personel güçlendirmedeki mevcut durumunun analizi oluşturmaktadır. Ayrıca personel güçlendirmenin unsurları açısından cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonuna göre anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada personel güçlendirme yaklaşımının kurum çalışanları tarafından nasıl algılandığı esas alınmıştır. Çalışmanın önceki aşamalarında ortaya konulan teorik çerçeve ile araştırma bulguları karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacı, İller Bankası personelinin güçlendirilmesini kolaylaştıran uygulamaların neler olduğunu tespit edebilmek ve çalışanların kendilerini güçlü hissettikleri bir kurumsal yapının oluşturulması açısından yöneticilere yol gösterebilmektir. Yine, bu çalışmaya katılan personelin, güçlendirmeyi nasıl değerlendirdiklerinden hareketle, elde edilecek bulgular topluca değerlendirilerek, personel güçlendirme yaklaşımı açısından iyi durumda olunan noktaları ve dikkat edilmesi gereken konuları ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Varsayımları

Araştırma İLBANK A.Ş.'nin genel müdürlük (merkez) ve yurt içi hizmet birimlerinde çalışan personeli kapsamaktadır. Kurum bünyesinde çalışan daimi ve geçici işçiler ile özel şirkete bağlı çalışanlar araştırma kapsamı dışında tutulmuş olup araştırma 6107 sayılı kanuna tabi çalışan personelle sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın bir başka sınırı, araştırma bulgularının çalışanları güçlendirme açısından mevcut durumunun ne olduğu değil personel güçlendirme uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı sayılabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların soruları, özgür iradeleri ile samimi ve içten bir şekilde cevapladıkları, örneklemin evreni temsil ettiği ve veri toplama araç ve yöntemlerinin çalışmanın amacına uygun bilgileri toplayabilecek geçerlilik ve güvenilirliği taşıdığı varsayılmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İLBANK A.Ş.'nin genel müdürlük (merkez) ve yurt içi hizmet birimlerinde (bölge müdürlüklerinde) 6107 sayılı kanuna tabi çalışan 2307 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise çalışmaya katılan 404 personelden meydana gelmektedir.

3.5. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi ve personel güçlendirme kavramları betimsel olarak açıklanmıştır. Araştırmanın teorik yapısını oluşturmak için konu ile ilgili kapsamlı yazın taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise, alan araştırmasına yer verilerek anket yöntemi uygulanmıştır. Teoride ortaya konulan bilgileri ölçmek amacıyla uygulanan anket formu Ek-1'de yer almakta olup personel güçlendirme ile ilgili olan anket soruları Selin Arda'nın Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama adlı çalışmasından alınmıştır. Ayrıca anket formunda sorulan sorular kurumsal yapıya göre uyarlanmış olup güvenilirlik ve geçerlilik testleri adı geçen yazar tarafından yapılmıştır.

3.6. Araştırmanın Verilerini Elde Etme Yöntemi ve Değerlendirilmesi

Bir örgütün güçlendirme açısından değerlendirilebilmesi için; güçlendirmenin alt konularının varlığı ve ona olan bakışın çalışanlar tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir. Güçlendirmeyi değerlendirebileceğimiz alt konuları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanlara değer verme
- İletişim ortamı
- Yenilikçilik
- Katılım
- Eğitim ve geliştirme
- İnisiyatif
- Yaratıcılık
- Yetki ve sorumluluk
- Yönetim tarzı
- Öğrenme
- Bilgiye erişim
- Motivasyon
- Takım çalışması
- Geri bildirim
- Ödüllendirme
- Güven

Anket uygulaması iki ana bölümden oluşmakta olup ilk bölümde; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon değişkenlerini içeren 6 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların güçlendirebileceği 16 konu, Arda(2006) tarafından geliştirilen personel güçlendirme ölçeği aracılığıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde yer alan sorular beşli Likert Ölçeği esas alınarak yapılmıştır. Bu ölçeğin seçenekleri ise; ‘Hiçbir Zaman’, ‘Nadiren’, ‘Bazen’, ‘Genellikle’ ve ‘Her Zaman’ şeklindedir.

Oluşturulan anket formunun kurum içinde uygulanması için gerekli izinler alındıktan sonra elektronik ortamda 6107 sayılı kanuna tabi çalışan personele cevaplandırması için gönderilmiştir. Toplamda 404 kişi katılmıştır. Evrendeki 2307 bireyden 381 kişi ile analizler yapılmıştır. 23 kişinin anketleri veri kalitesi açısından değerlendirilmeye alınmamıştır.

Çalışanların insan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme yaklaşımı açısından cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonuna göre anlamlı farklılıklar olup olmadığı analiz edilmiştir. Ayrıca her bir soru için ortalama değerler hesaplanmıştır. Değerlendirmelerde verilen cevapların yüzdesel dağılımları ve ortalama değerler ile ortanca değerler dikkate alınmıştır.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Metotlar

Toplanan veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak yorumlanmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki istatistik yöntemler ve analizler kullanılmıştır:

- Demografik bilgilerin (cinsiyet, yaş vb.) pasta ve histogram grafikleri kullanılmıştır.
- Tanımlayıcı istatistik olarak frekans tablosu (Sayı, yüzde ve kümülatif yüzde) kullanılmıştır.
- Bazı grup sorularına verilen yanıtların tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı ile hesaplanmış ve madde analizi yapılmıştır.
- Demografik değişkenlere göre Ki-Kare analiz yöntemleri kullanılmıştır. İstatistiksel analizler %5 hata ile yapılmıştır.

3.8. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Bir test ölçek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçüyor ise, bu testin geçerli olduğu söylenir. Güvenirlik bir testin geçerliğini etkiler. Geçerli bir testin mutlaka güvenilir olması gerekir. Bir ölçüm aracının geçerli sayılabilmesi için ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır [135]. Güvenirliliği ölçmek için hesaplanan alpha katsayısı ölçeği, 0.40 - 0.60 arasında ise “düşük güvenilir”, 0.60 - 0.80 arasında ise “oldukça güvenilir” ve 0.80 - 1.00 arasında ise “yüksek güvenilir” olduğunu ifade etmektedir. Araştırma kapsamında 381 kişiye uygulanmış bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach's Alpha katsayısının $\alpha = 0,95$ gibi yüksek derecede bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Çizelge 3.1. Güvenilirlik analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
0,958	16

3.9. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmanın verileri, demografik özelliklere ilişkin veriler ve personel güçlendirmeye ilişkin veriler olarak iki ayrı başlık altında incelenmiştir.

3.9.1. Araştırmadaki katılımcılara ait demografik bilgiler

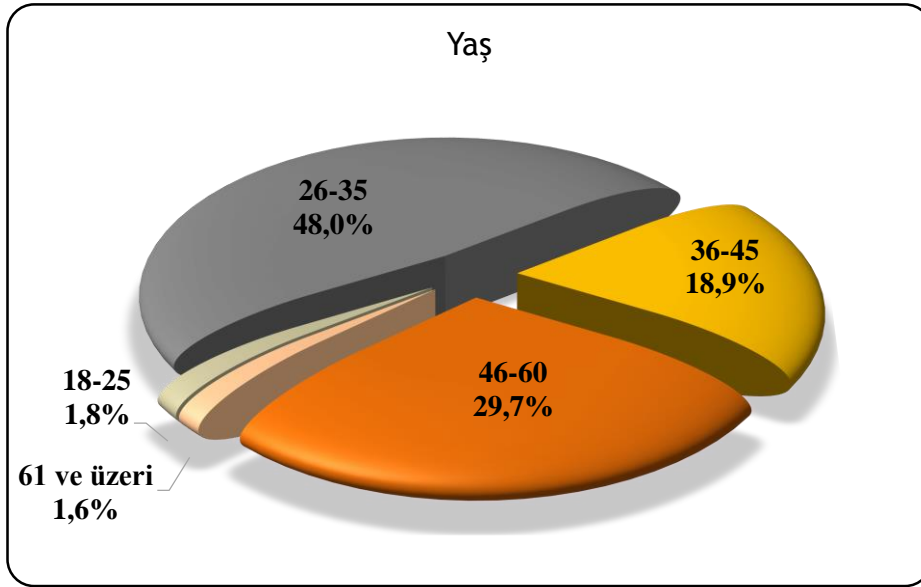
Anket uygulandıktan sonra durum tespitinin yapıldığı aşamadır. Ankete 404 çalışan katılmış olup 23 çalışanın anketi veri kalitesi açısından değerlendirmeye alınmamıştır. Bu yüzden örneklem sayısı 381'e düşmüştür. Anket çalışmasına katılan çalışanlar ile ilgili elde edilen demografik bilgiler ve dağılımlar aşağıda açıklanmıştır.

Çizelge 3.2. Katılımcılara ait demografik bilgiler

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Erkek	274	71,9
	Kadın	107	28,1
Yaş	18-25	7	1,8
	26-35	183	48,0
	36-45	72	18,9
	46-60	113	29,7
	61 ve üzeri	6	1,6
Öğrenim Durumu	Lise ve altı	18	4,7
	Ön lisans	10	2,6
	Lisans	231	60,6
	Yüksek Lisans	114	29,9
	Doktora	8	2,2
Kurumda Çalışma Süreniz	0-5 yıl arası	147	38,6
	6-10 yıl arası	75	19,7
	11-15 yıl arası	46	12,1
	16-20 yıl arası	41	10,8
	21-25 yıl arası	20	5,2
	26 yıl ve üzeri	52	13,6
Toplam Çalışma Süreniz	0-5 yıl arası	89	23,4
	6-10 yıl arası	111	29,1
	11-15 yıl arası	35	9,2
	16-20 yıl arası	27	7,1
	21-25 yıl arası	28	7,3
	26 yıl ve üzeri	91	23,9
Kurumdaki Görev	Büro Personeli	19	5,0
	Teknik Uzman Yardımcısı	46	12,1
	Teknik Uzman	123	32,3
	Uzman	121	31,8
	Uzman Yardımcısı	43	11,3
	Yönetim Personeli	20	5,2
	Diğer	9	2,3

Ankete katılan çalışanlardan 274'ü (% 71,9) erkek, 107'si (%28,1) kadınlardan oluşmaktadır. Çalışanlar genelinde oransal olarak incelendiğinde çalışmanın cinsiyet dağılımına yakındır. Ülkemizde de aktif iş gücünün önemli bir çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu bilinmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımı; 18-25 arası % 1,8; 26-35 arası %48,0; 36-45 arası % 18,9; 46-60 arası %29,7; 61 yaş ve üzeri % 1,6 olarak bulunmuştur. Çalışanların önemli bir kısmı 36 yaş üzerindedir. Dolayısıyla personelin büyük bir oranının konularında deneyimlerinin fazla olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Genç personel ile yakalanacak uyum ile güçlendirme faaliyetleri başarıya ulaşabilir. Ancak yaş ortalamasının yüksek olması güçlendirme faaliyetlerini bazı yönlerden olumsuz etkileyebilecek bir unsurdur. Yaşla ilgili grafiksel gösterim ise aşağıdaki gibidir:

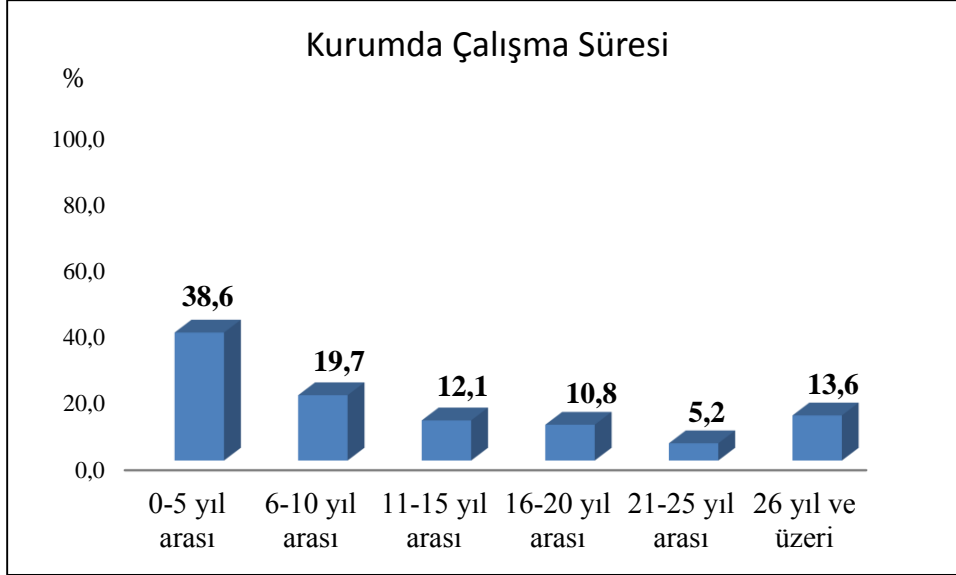


Şekil 3.1. Katılımcıların yaşa göre grafiksel dağılımı

Ankete katılanların eğitim seviyeleri; % 4,7'si lise ve altı, %2,6 ön lisans, %60,6 lisans, %29,9 yüksek lisans, %2,2'si doktora düzeyindedir. Personelin büyük çoğunluğunun eğitim düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma geneline bakıldığında eğitim düzeyinin yapılan çalışmaya yakın değerler olduğu görülmektedir.

Anket sonuçlarından katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında; 0-5 yıl arası %38,6; 6-10 yıl arası %19,7; 11-15 yıl arası % 12,1; 16-20 yıl arası %10,8; 21-25

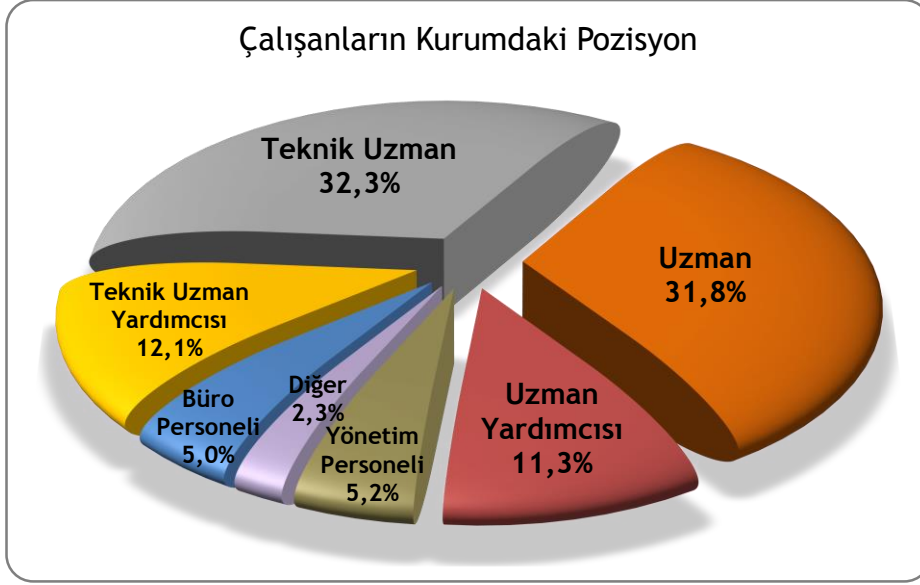
yıl arası %5,2; 26 yıl ve üzeri % 13,6'dır. Kurumda çalışma süreleri ile ilgili grafiksel gösterim ise şu şekildedir:



Şekil 3.2. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre grafiksel dağılımı

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise; 0-5 yıl arası %23,4; 6-10 yıl arası %29,1; 11-15 yıl arası %9,2; 16-20 yıl arası %7,1; 21-25 yıl arası %7,3; 26 yıl ve üzeri %23,9 olduğu görülmektedir.

Çalışanların kurumdaki pozisyonu büro personeli %5; teknik uzman yardımcısı %12,1; teknik uzman %32,3; uzman %31,8; uzman yardımcısı %11,3; yönetim personeli %5,2 ; diğer %2,3'tür. Çalışma pozisyonlarını gruplandığında teknik kadroda %44,4 (169) , idari kadroda %52,4 (203) ve diğer pozisyonlarda görev alanlar ise %2,3 (9)'ü görev almaktadır. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarını gösteren grafiksel dağılım da aşağıdaki gibidir:



Şekil 3.3. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre grafiksel dağılımı

3.9.2. Personel güçlendirmeye ilişkin verilerin analizi

Çalışanların insan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme yaklaşımı ile demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Ki Kare test istatistiği ile analizler yapılmıştır. Demografik özelliklere göre sorular çapraz olarak analiz edildiğinde 5'ten küçük beklenen değere sahip veri sayısının fazla olması sebebiyle istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermesi açısından cevap maddelerinde birleştirme yapılmıştır. Bunlar yaş gruplarında 18-35 arası, 36-45 arası ve 46 ve üzeri; kurumda çalışma süresi 0-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri; kurumdaki pozisyonda ise teknik kadroda: teknik uzman ve teknik uzman yardımcısı şeklinde; idari kadroda: uzman, uzman yardımcısı, yönetim personeli ve büro personeli kümelenecek analizler yapılmıştır. Diğer gruplama yönteminde beşli Likert skalasında yapılmıştır. Bunlarda üçlü guruplara ayrılarak yani; “Hiçbir zaman – Nadiren”, “Bazen” ve “Her zaman – Genellikle” şeklinde birleştirilmiştir.

Çizelge 3.3. Madde analizi

Madde Analizi						
Maddeler	N	Ortalama	Ortanca	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu (r)	Madde Cronbach's Alpha
1. Madde	381	3,160	3	1,097	0,767	0,955
2. Madde	381	3,236	3	1,141	0,768	0,955
3. Madde	381	2,685	3	1,062	0,793	0,954
4. Madde	381	2,850	3	1,096	0,794	0,954
5. Madde	381	2,827	3	1,155	0,730	0,955
6. Madde	381	2,664	3	1,063	0,605	0,957
7. Madde	381	2,824	3	1,097	0,807	0,954
8. Madde	381	2,856	3	1,035	0,705	0,956
9. Madde	381	3,003	3	1,130	0,824	0,953
10. Madde	381	2,808	3	1,014	0,803	0,954
11. Madde	381	3,192	3	1,025	0,675	0,956
12. Madde	381	3,034	3	1,223	0,751	0,955
13. Madde	381	3,037	3	1,142	0,729	0,955
14. Madde	381	3,118	3	1,053	0,733	0,955
15. Madde	381	2,504	3	1,050	0,724	0,955
16. Madde	381	3,005	3	1,168	0,768	0,955

Çizelge 3.3'te her bir madde için de güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Her bir ifade için güvenilirlik sonuçları 0,95 gibi birbirine yakın değerlerde yüksek düzeyde güvenilirlik bulunmuştur. Ayrıca, burada yer alan ortanca değer bütün maddelerde 3 olarak karşımıza çıkmıştır ve güçlendirme açısından alt sınır olarak kabul edilmiştir. Güçlendirme unsurlarına ilişkin sorulara verilen cevaplar değerlendirilirken cevapların yüzdesel dağılımları ile burada her bir madde için yer alan ortalama değerler dikkate alınmıştır.

Personel güçlendirme ile ilgili anket sorularına verilen cevapların genel görünümü Çizelge 3.4'te yer almaktadır.

Çizelge 3.4. Anket sorularına verilen cevapların sayısal ve yüzdesel görünümü

İfadeler		Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her zaman	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Çalışanlara değer verme	27	7,1%	89	23,4%	94	24,7%	138	36,2%	33	8,7%
2	İletişim ortamı	31	8,1%	76	19,9%	90	23,6%	140	36,7%	44	11,5%
3	Yenilikçilik	57	15,0%	110	28,9%	122	32,0%	80	21,0%	12	3,1%
4	Katılım	50	13,1%	95	24,9%	114	29,9%	106	27,8%	16	4,2%
5	Eğitim ve geliştirme	54	14,2%	110	28,9%	85	22,3%	112	29,4%	20	5,2%
6	İnisiyatif	57	15,0%	117	30,7%	116	30,4%	79	20,7%	12	3,1%
7	Yaratıcılık	50	13,1%	104	27,3%	104	27,3%	109	28,6%	14	3,7%
8	Yetki ve sorumluluk	39	10,2%	105	27,6%	122	32,0%	102	26,8%	13	3,4%
9	Yönetim tarzı	40	10,5%	93	24,4%	103	27,0%	116	30,4%	29	7,6%
10	Öğrenme	40	10,5%	110	28,9%	123	32,3%	99	26,0%	9	2,4%
11	Bilgiye erişim	20	5,2%	87	22,8%	97	25,5%	154	40,4%	23	6,0%
12	Motivasyon	44	11,5%	101	26,5%	79	20,7%	112	29,4%	45	11,8%
13	Takım çalışması	37	9,7%	100	26,2%	86	22,6%	128	33,6%	30	7,9%
14	Geri bildirim	29	7,6%	83	21,8%	104	27,3%	144	37,8%	21	5,5%
15	Ödüllendirme	75	19,7%	119	31,2%	114	29,9%	66	17,3%	7	1,8%
16	Güven	47	12,3%	91	23,9%	82	21,5%	135	35,4%	26	6,8%

Katılımcıların, personel güçlendirmeye ilişkin cevapları ayrı ayrı başlıklar halinde incelenmiş olup, bunlarla ilgili analizler aşağıda yer almaktadır.

Çalışanlara değer verme

“Kurumumuzda çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?” ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasında fark olup olmadığına bakmak için Ki Kare testi ile analiz edildi. Ki Kare testi kategorik değişkenler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde de kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir.

Bu sorudaki hipotezlerimiz şunlardır.

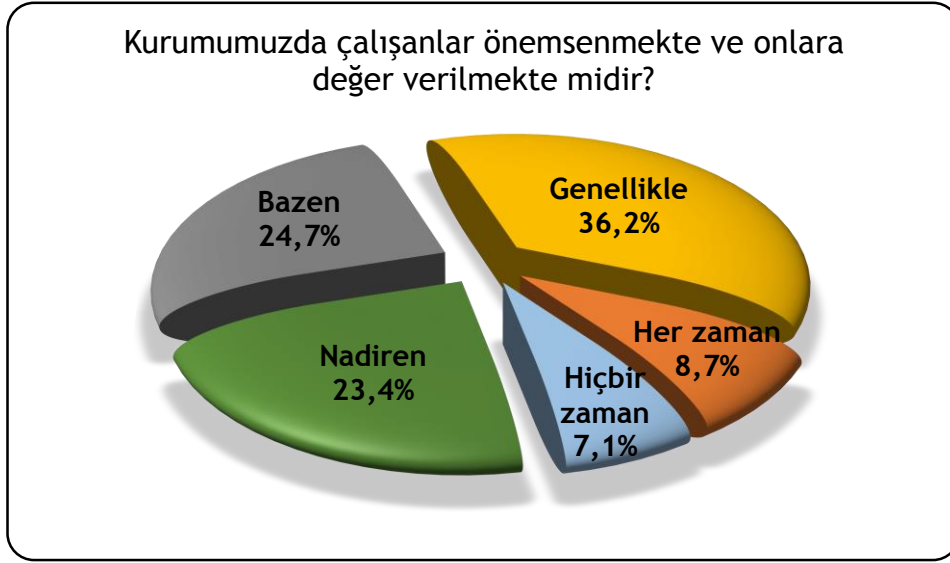
H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.5. Çalışanlara değer verme ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Kurumumuzda çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?										
		Hiçbir zaman – Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	85	31,0	62	22,6	127	46,4	274	100,0	$\chi^2=2,227$ p=0,328
	Kadın	31	29,0	32	29,9	44	41,1	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	69	36,3	47	24,7	74	38,9	190	100,0	$\chi^2=8,691$ p=0,069
	36-45 arası	21	29,2	18	25,0	33	45,8	72	100,0	
	46 ve üzeri	26	21,8	29	24,4	64	53,8	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	53	36,1	28	19,0	66	44,9	147	100,0	$\chi^2=11,440$ p=0,178
	6-10 yıl arası	23	30,7	25	33,3	27	36,0	75	100,0	
	11-15 yıl arası	14	30,4	9	19,6	23	50,0	46	100,0	
	16-20 yıl arası	11	26,8	12	29,3	18	43,9	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	15	20,8	20	27,8	37	51,4	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	57	33,7	38	22,5	74	43,8	169	100,0	$\chi^2=1,743$ p=0,418
	İdari	58	28,6	56	27,6	89	43,8	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “kurumdaki pozisyonun kurumumuzda çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.4. Çalışanlara değer verme ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Anket formunda yer alan bu soru, kurum personeline yönetim tarafından değer verilip verilmediğini değerlendirmek için sorulmuştur. Personelin kendilerine değer verildiğini düşünmeleri, kurumun güçlendirme açısından iyi bir noktada olduğunu gösterir. Ankete katılan çalışanların %44,9'u olumlu yönde cevap verirken %30,5'i karşı görüşte cevap vermiştir. Çizelge 3.3'te görüldüğü üzere bu soruda ortalama değer 3,160 olup alt sınır kabul edilen 3 ortanca değerinin üzerindedir. Sonuçta cevaplara baktığımızda katılımcıların çoğunluğu olumlu görüş bildirmiş olup çalışanlar kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler.

İletişim ortamı

Bu ifade ile ilgili soruya ait hipotezler aşağıda ifade edilmiştir.

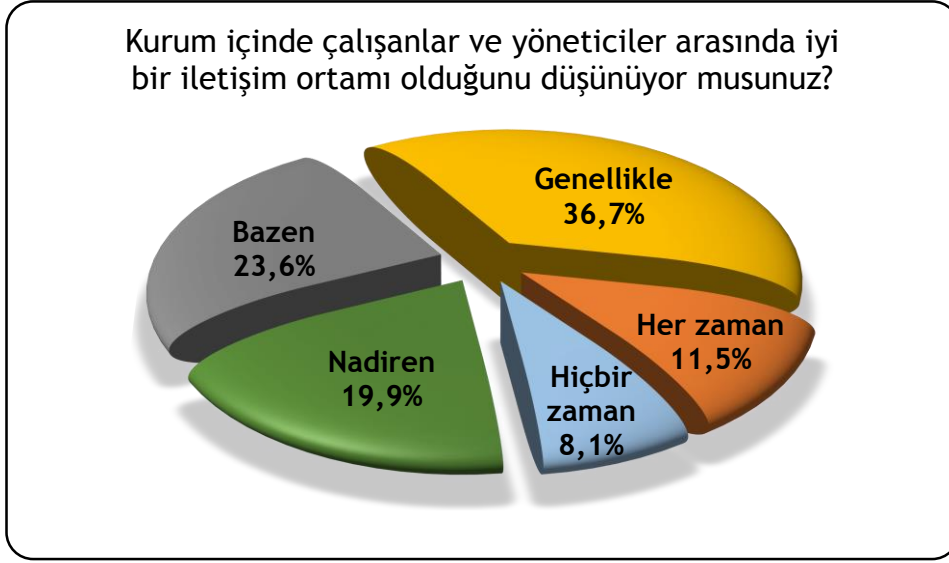
H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurum içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurum içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.6. İletişim ortamı ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Kurum içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	78	28,5	65	23,7	131	47,8	274	100,0	$\chi^2=0,102$ $p=0,950$
	Kadın	29	27,1	25	23,4	53	49,5	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	63	33,2	45	23,7	82	43,2	190	100,0	$\chi^2=7,486$ $p=0,112$
	36-45 arası	20	27,8	18	25,0	34	47,2	72	100,0	
	46 ve üzeri	24	20,2	27	22,7	68	57,1	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	48	32,7	35	23,8	64	43,5	147	100,0	$\chi^2=7,679$ $p=0,465$
	6-10 yıl arası	22	29,3	21	28,0	32	42,7	75	100,0	
	11-15 yıl arası	12	26,1	11	23,9	23	50,0	46	100,0	
	16-20 yıl arası	11	26,8	8	19,5	22	53,7	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	14	19,4	15	20,8	43	59,7	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	47	27,8	37	21,9	85	50,3	169	100,0	$\chi^2=604$ $p=0,739$
	İdari	60	29,6	49	24,1	94	46,3	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurum içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H₀ hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “Kurum içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.5. İletişim ortamı ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Araştırmamızda sorulan bu soru, kurum içi iletişim ortamının değerlendirilmesi için sorulmuştur. Personelin kendi aralarında ve yöneticilerle iletişim ortamının, bunlara ek olarak birimler arası iletişimin ihtiyaçları karşılayacak seviyede olması, çalışanların kurumun amaçlarından, vizyonundan ve kurum içi gelişmelerden haberdar olmasını sağlayacaktır. Katılımcılar, %48,2 gibi yüksek bir oranda olumlu cevap verirken %28'i olumsuz yaklaşmıştır. Bu sorudaki ortalama değer 3,236 olduğu Çizelge 3.3'te görülmekte olup alt sınır kabul edilen 3 ortanca değerinin üzerindedir. Sonuç olarak çalışanların büyük çoğunluğu iyi bir iletişim ortamı olduğunu düşünmektedir.

Yenilikçilik

Bu madde için varsayılan hipotezler şunlardır.

H₀: "Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu" ile "Kurum yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?" ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

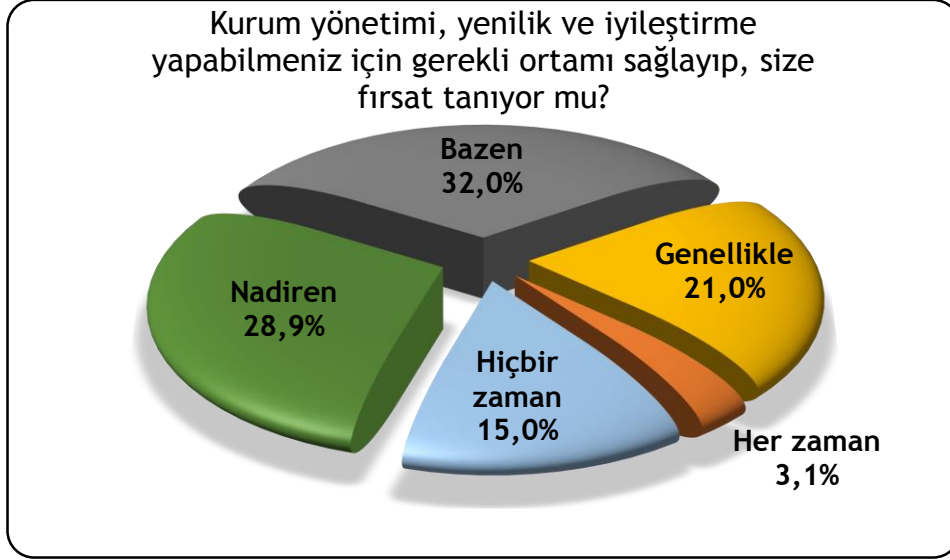
H₁: "Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu" ile "Kurum yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?" ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.7. Yenilikçilik ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Kurum yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	121	44,2	85	31,0	68	24,8	274	100,0	$\chi^2=0,510$ $p=0,775$
	Kadın	46	43,0	37	34,6	24	22,4	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	95	50,0	56	29,5	39	20,5	190	100,0	$\chi^2=7,746$ $p=0,101$
	36-45 arası	31	43,1	24	33,3	17	23,6	72	100,0	
	46 ve üzeri	41	34,5	42	35,3	36	30,3	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	72	49,0	44	29,9	31	21,1	147	100,0	$\chi^2=12,664$ $p=0,124$
	6-10 yıl arası	40	53,3	23	30,7	12	16,0	75	100,0	
	11-15 yıl arası	18	39,1	15	32,6	13	28,3	46	100,0	
	16-20 yıl arası	12	29,3	16	39,0	13	31,7	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	25	34,7	24	33,3	23	31,9	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	83	49,1	56	33,1	30	17,8	169	100,0	$\chi^2=6,709$ $p=0,035^*$
	İdari	82	40,4	62	30,5	59	29,1	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi” ile “Kurum yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresinin “Kurum yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır. Kurumdaki pozisyonu ile “Kurum yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık olup olmadığına bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H_0 hipotezi kabul edilmemiştir ($p<0,05$). Çalışanların kurumdaki pozisyon ile “Kurum yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?” ifadesi arasında ilişki bulunmaktadır($p<0,05$). Teknik kadroda çalışanların “Kurum yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?” ifadesine “Hiçbir zaman – Nadiren” cevabını verenlerin oranı %49,1; idari kadrodakiler %40,4’tür. “Her zaman – genellikle” cevabını veren teknik kadronun

%17,8; idari kadro %29,1'dir. Bu verilere bakarak idari kadrolarda çalışanların teknik kadrolarda çalışanlara göre yenilikçilik konusunda kurum ortamına daha olumlu baktığı sonucu çıkartılabilir.



Şekil 3.6. Yenilikçilik ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Bu soru, kurum içinde yenilikçiliğin nasıl değerlendirildiğini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Elde edilen verilere bakıldığında katılımcıların %24,1'i yenilikçilik için gerekli ortamın olduğunu düşünmekle birlikte %43,9'luk kısım olumsuz görüş bildirmiştir. "Bazen" cevabını verenlerin oranı %32 olup katılımcıların önemli bir kısmının bu konuda kararsızlık yaşadığı gözlenmektedir. Bu soru için ortalama değer alt sınır kabul edilen ortanca değer altında kalmış olduğu Çizelge 3.3'te yer almaktadır. Sonuçları değerlendirdiğimizde idari kadrolarda çalışanların teknik kadrolarda çalışanlara göre kurumdaki yenilikçilik ortamına daha olumlu yaklaştıkları görülmekle birlikte kurum genelinde yenilikçilik için gerekli ortamın sağlanamadığı görülmektedir.

Katılım

Katılım maddesiyle ilgili hipotezler şunlardır.

H₀: "Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu" ile "Yöneticiler, çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım imkânı tanıyorlar mı?" ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

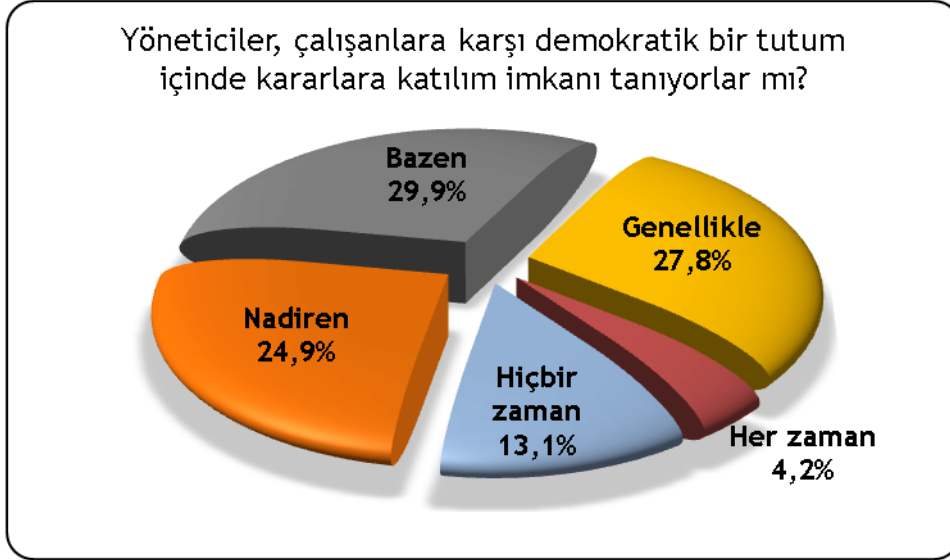
H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yöneticiler, çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım imkânı tanıyorlar mı?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.8. Katılım ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Yöneticiler, çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım imkânı tanıyorlar mı?										
		Hiçbir zaman – Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	106	38,7	78	28,5	90	32,8	274	100,0	$\chi^2=0,998$ $p=0,607$
	Kadın	39	36,4	36	33,6	32	29,9	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	88	46,3	44	23,2	58	30,5	190	100,0	$\chi^2=14,678$ $p=0,005^*$
	36-45 arası	23	31,9	29	40,3	20	27,8	72	100,0	
	46 ve üzeri	34	28,6	41	34,5	44	37,0	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	64	43,5	34	23,1	49	33,3	147	100,0	$\chi^2=13,208$ $p=0,105$
	6-10 yıl arası	34	45,3	25	33,3	16	21,3	75	100,0	
	11-15 yıl arası	14	30,4	14	30,4	18	39,1	46	100,0	
	16-20 yıl arası	12	29,3	14	34,1	15	36,6	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	21	29,2	27	37,5	24	33,3	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	71	42,0	47	27,8	51	30,2	169	100,0	$\chi^2=1,459$ $p=0,482$
	İdari	73	36,0	64	31,5	66	32,5	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yöneticiler, çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım imkânı tanıyorlar mı?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H₀ hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05). Yani Cinsiyet, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “Yöneticiler, çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım imkânı tanıyorlar mı?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır. Çalışanların yaş gurupları ile “Yöneticiler, çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım imkânı tanıyorlar mı?” ifadesi arasında ilişki bulunmaktadır(p<0,05). Daha genç bir yaş gurubu olan 18-35 yaş gurubu, bu soruda “Hiçbir zaman – Nadiren” cevabını, diğer yaş guruplarına

göre daha fazla verdikleri görülmüştür. 46 ve üzeri yaş gurubunda ise “Her zaman – Genellikle” cevabını verenlerin diğer yaş guruplarına göre fazla olduğu görülmektedir.



Şekil 3.7. Çalışanların kararlara katılımı ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Günümüz koşullarında çalışanlar, sıradan bir işgören olmak yerine, buldukları kurumun yönetimine katılarak sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kurum personelinin karar verme sürecine dahil olması, güçlendirme kavramı açısından gerekli bir durumdur. Bunun kurum içinde hangi ölçüde gerçekleştiğini tespit etmek için sorulan bu soruda, ankete katılanların %29,9'u kararsız kalmış, %38'i ise katılımcı bir kurum iklimi olmadığı görüşündedirler. Ayrıca 18-35 yaş grubu, 46 ve üzeri yaş grubuna göre bu konuya daha olumsuz bakmaktadır. Yaş ortalaması arttıkça kişilerin kararlara katılımının arttığı ve olaylar karşısında daha tecrübeli olduğu belirtilebilir. Yine bu soruda ortalama değer alt sınırın altında kalmış olup çalışanlar kurum ortamının bu konuda yeterli olmadığını düşünmektedirler.

Eğitim ve geliştirme

Eğitim sorusuyla ilgili hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

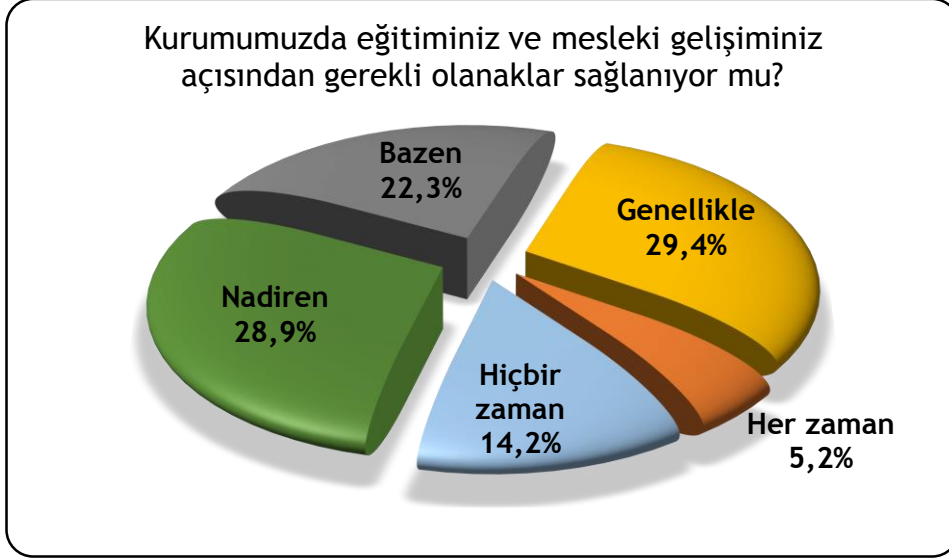
H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.9. Eğitim ve geliştirme ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Kurumumuzda eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	119	43,4	59	21,5	96	35,0	274	100,0	$\chi^2=0,341$ $p=0,843$
	Kadın	45	42,1	26	24,3	36	33,6	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	95	50,0	39	20,5	56	29,5	190	100,0	$\chi^2=11,154$ $p=0,025^*$
	36-45 arası	32	44,4	16	22,2	24	33,3	72	100,0	
	46 ve üzeri	37	31,1	30	25,2	52	43,7	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	68	46,3	33	22,4	46	31,3	147	100,0	$\chi^2=8,895$ $p=0,351$
	6-10 yıl arası	40	53,3	14	18,7	21	28,0	75	100,0	
	11-15 yıl arası	16	34,8	11	23,9	19	41,3	46	100,0	
	16-20 yıl arası	15	36,6	11	26,8	15	36,6	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	25	34,7	16	22,2	31	43,1	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	77	45,6	40	23,7	52	30,8	169	100,0	$\chi^2=1,617$ $p=0,446$
	İdari	86	42,4	42	20,7	75	36,9	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H₀ hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “Kurumumuzda eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır. Çalışanların yaş gurupları ile “Kurumumuzda eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?” ifadesi arasında ilişki bulunmaktadır($p<0,05$). Daha genç bir yaş gurubu olan 18-35 yaş gurubunun, bu soruda “Hiçbir zaman – Nadiren” cevabını diğer yaş guruplarına göre

daha fazla verdiği görülmüştür. Diğer yandan 46 ve üzeri yaş gurubunda ise “Her zaman – Genellikle” cevabını verenlerin diğer yaş guruplarına göre fazla olduğu görülmektedir.



şekil 3.8. Eğitim ve geliştirme ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Eğitim ve geliştirme, kurum kùltürünü ve değerlerini güçlendirmede önemli araçlardan biridir. Ankete katılan çalışanların, %34,6’sı eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yeterli bulurken %43,1’lik kesim bu konuda olumsuz düşünmektedir. Bunun yanında, 18-35 yaş grubunda bulunan genç çalışanların diğer yaş guruplarına göre eğitim ve geliştirme olanaklarını daha yetersiz bulurken, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde daha istekli oldukları söylenebilir. Genel olarak baktığımızda katılımcılar eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yetersiz olduğunu düşünmekte olup bu soruda ortalama değer 2,827 ile ortanca değerin altındadır.

İnisiyatif kullanma

Bu maddeyle ilgili hipotezler aşağıdadır.

H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan, inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

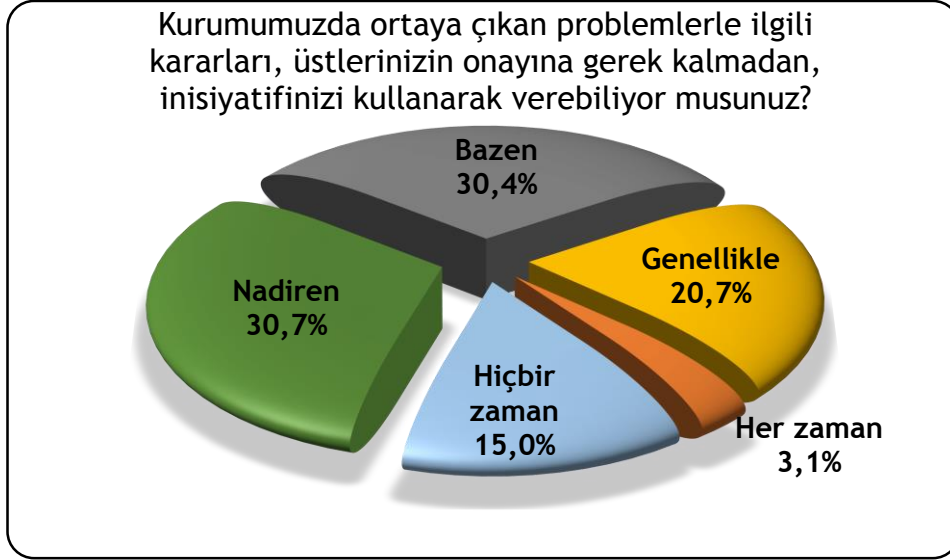
H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan, inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.10. İnisiyatif kullanma ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Kurumumuzda ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan, inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	122	44,5	80	29,2	72	26,3	274	100,0	$\chi^2=3,118$ $p=0,210$
	Kadın	52	48,6	36	33,6	19	17,8	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	96	50,5	58	30,5	36	18,9	190	100,0	$\chi^2=6,460$ $p=0,167$
	36-45 arası	32	44,4	20	27,8	20	27,8	72	100,0	
	46 ve üzeri	46	38,7	38	31,9	35	29,4	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	70	47,6	46	31,3	31	21,1	147	100,0	$\chi^2=7,886$ $p=0,445$
	6-10 yıl arası	38	50,7	22	29,3	15	20,0	75	100,0	
	11-15 yıl arası	22	47,8	9	19,6	15	32,6	46	100,0	
	16-20 yıl arası	15	36,6	13	31,7	13	31,7	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	29	40,3	26	36,1	17	23,6	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	63	37,3	61	36,1	45	26,6	169	100,0	$\chi^2=8,884$ $p=0,012^*$
	İdari	107	52,7	54	26,6	42	20,7	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan, inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H₀ hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma sürelerinin “Kurumumuzda ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan, inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır. Çalışanların kurumdaki pozisyonu ile “Kurumumuzda ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan, inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?” ifadesi arasında ilişki

bulunmaktadır($p<0,05$). İdari kadronun, teknik kadroya göre bu soruya “Hiçbir zaman – Nadiren” cevabını daha fazla verdiği görülmüştür.



Şekil 3.9. İnisiyatif kullanma ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

İş ortamında personelin sorumluluk alabilmesi güçlendirme açısından önemli bir noktadır. Çalışanların, işlerinde gerektiğinde inisiyatif kullanabilmesi durumunu değerlendirmek amacıyla sorulan bu soruda verilen cevaplara baktığımızda %45,7 ile çoğunluğun olumsuz görüş bildirdiği görülmektedir. Bununla birlikte idari kadroda çalışanların teknik kadroda çalışanlara göre daha az inisiyatif kullanabildiği anket sonuçlarında gözlenmiştir. Bir kamu kurumu olan ve dikey yönetim anlayışıyla yönetilen İller Bankası'nda bu sonucun çıkması beklenti dahilindedir. Buna göre; kurum çalışanlarının işlerinde karşılaştıkları sorunlarla ilgili kararları üstleri ile beraber çözdükleri söylenebilir.

Yaratıcılık

Bu soruyla ilgili hazırlanan hipotezler aşağıdadır.

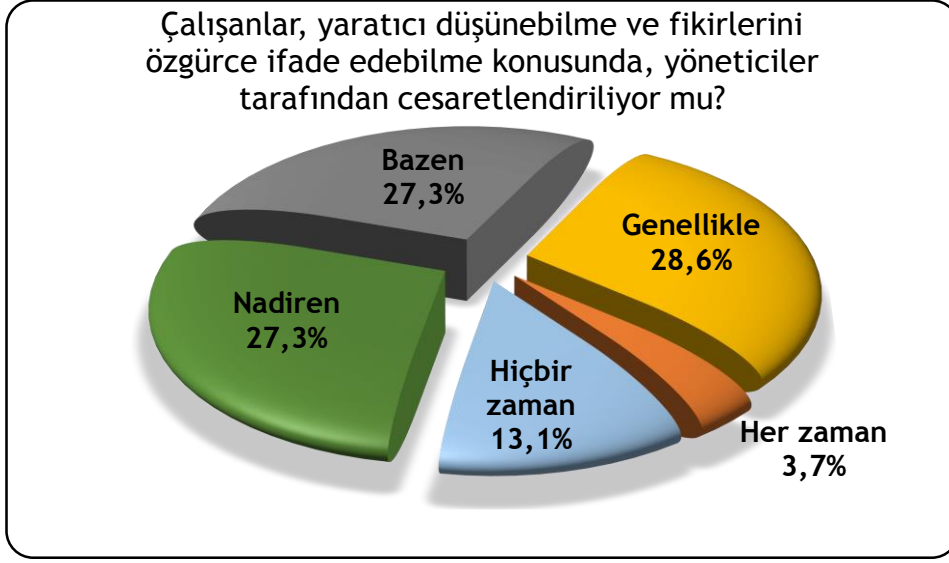
H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Çalışanlar, yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade edebilme konusunda, yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Çalışanlar, yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade edebilme konusunda, yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.11. Yaratıcılık ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Çalışanlar, yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade edebilme konusunda, yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyor mu?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	107	39,1	77	28,1	90	32,8	274	100,0	$\chi^2=0,780$ $p=0,677$
	Kadın	47	43,9	27	25,2	33	30,8	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	85	44,7	48	25,3	57	30,0	190	100,0	$\chi^2=4,029$ $p=0,402$
	36-45 arası	28	38,9	18	25,0	26	36,1	72	100,0	
	46 ve üzeri	41	34,5	38	31,9	40	33,6	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	66	44,9	36	24,5	45	30,6	147	100,0	$\chi^2=9,356$ $p=0,313$
	6-10 yıl arası	33	44,0	21	28,0	21	28,0	75	100,0	
	11-15 yıl arası	17	37,0	11	23,9	18	39,1	46	100,0	
	16-20 yıl arası	14	34,1	9	22,0	18	43,9	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	24	33,3	27	37,5	21	29,2	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	64	37,9	52	30,8	53	31,4	169	100,0	$\chi^2=1,958$ $p=0,376$
	İdari	88	43,3	50	24,6	65	32,0	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Çalışanlar, yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade edebilme konusunda, yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H₀ hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “Çalışanlar, yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade edebilme konusunda, yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyor mu?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.10. Yaratıcılık ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Kurum personelinin güçlendirilmesinde bir diğer husus onlara yaratıcı düşüncelerini ortaya koyma fırsatı verilmesi ve çalışanların bu konuda teşvik edilmeleridir. Bu durumu değerlendirmek amacıyla sorulan bu soruda katılımcıların %32,3'ü olumlu düşünmekte olup %40,4'ü olumsuz yaklaşmaktadır. Çizelge 3.3'e baktığımızda ortalama değer 2,824 ile ortanca değer altındadır. Bu bilgiler ışığında çalışanların çoğunun yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade etme konusunda sıkıntı yaşadıklarından sözü edilebilir.

Yetki ve sorumluluk

Bu madde için hazırlanan hipotezler aşağıdaki gibidir.

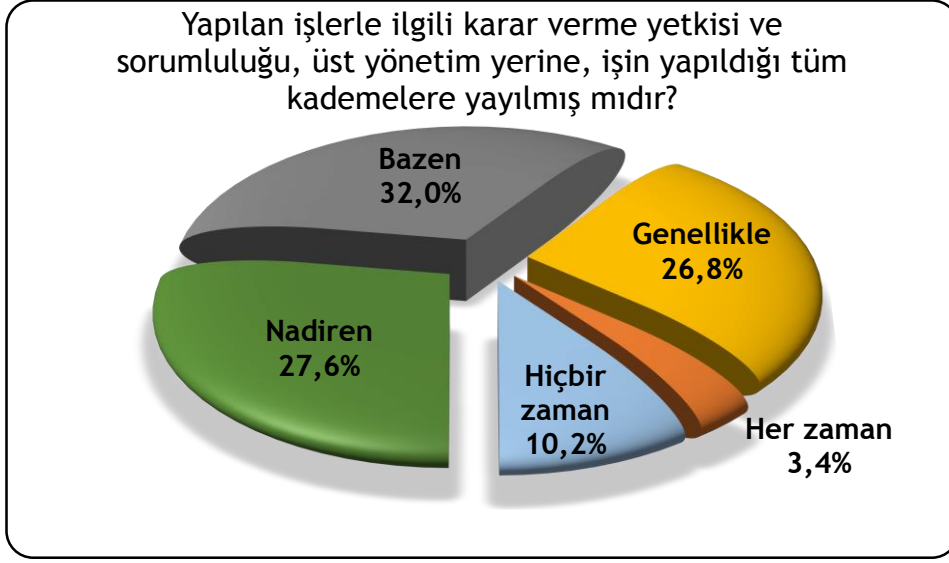
H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yapılan işlerle ilgili karar verme yetkisi ve sorumluluğu, üst yönetim yerine, işin yapıldığı tüm kademelere yayılmış mıdır?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yapılan işlerle ilgili karar verme yetkisi ve sorumluluğu, üst yönetim yerine, işin yapıldığı tüm kademelere yayılmış mıdır?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.12. Yetki ve sorumluluk ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Yapılan işlerle ilgili karar verme yetkisi ve sorumluluğu, üst yönetim yerine, işin yapıldığı tüm kademelere yayılmış mıdır?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	96	35,0	89	32,5	89	32,5	274	100,0	$\chi^2=3,736$ $p=0,154$
	Kadın	48	44,9	33	30,8	26	24,3	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	83	43,7	59	31,1	48	25,3	190	100,0	$\chi^2=9,201$ $p=0,056$
	36-45 arası	28	38,9	20	27,8	24	33,3	72	100,0	
	46 ve üzeri	33	27,7	43	36,1	43	36,1	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	65	44,2	41	27,9	41	27,9	147	100,0	$\chi^2=15,396$ $p=0,052$
	6-10 yıl arası	34	45,3	26	34,7	15	20,0	75	100,0	
	11-15 yıl arası	16	34,8	14	30,4	16	34,8	46	100,0	
	16-20 yıl arası	9	22,0	14	34,1	18	43,9	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	20	27,8	27	37,5	25	34,7	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	62	36,7	59	34,9	48	28,4	169	100,0	$\chi^2=0,998$ $p=0,607$
	İdari	80	39,4	61	30,0	62	30,5	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yapılan işlerle ilgili karar verme yetkisi ve sorumluluğu, üst yönetim yerine, işin yapıldığı tüm kademelere yayılmış mıdır?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “Yapılan işlerle ilgili karar verme yetkisi ve sorumluluğu, üst yönetim yerine, işin yapıldığı tüm kademelere yayılmış mıdır?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.11. Yetki ve sorumluluk ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Personel güçlendirme yaklaşımında, yapılan işlerle ilgili gerekli yetkilerin, işlerin yapıldığı tüm kademelere dağıtılması gerekli bir unsurdur. Çalışana sorumluluğun verilmesi ancak gerekli yetkinin verilmemesi yapılan işin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasına engel olabilir. Bu soruda %32 ile katılımcılar “Bazen” cevabını vererek kararsız kalmışlardır. Olumsuz görüş bildirenler %37,8 ile en büyük çoğunluğu oluşturmakla birlikte %30,2’lik kısım olumlu bakmaktadır. Çizelge 3.3’e baktığımızda ortalama değer ortanca değerinin altındadır. Bu veriler doğrultusunda, kurumda çalışanların önemli bir kısmı, yaptıkları işlerle ilgili gerekli yetkilere yeterince sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Ancak bu noktada, yetki devri konusunda yasal mevzuat çerçevesinde hareket etme zorunluluğu olduğunu göz ardı etmemek gerekir. Özellikle alt kademedeki çalışanların birtakım yetki ve sorumlulukları üstlenebilmeleri için yasal mevzuata uygun bir ortamın varlığına ihtiyaç vardır.

Yönetim tarzı

Bu soru ile ilgili olan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

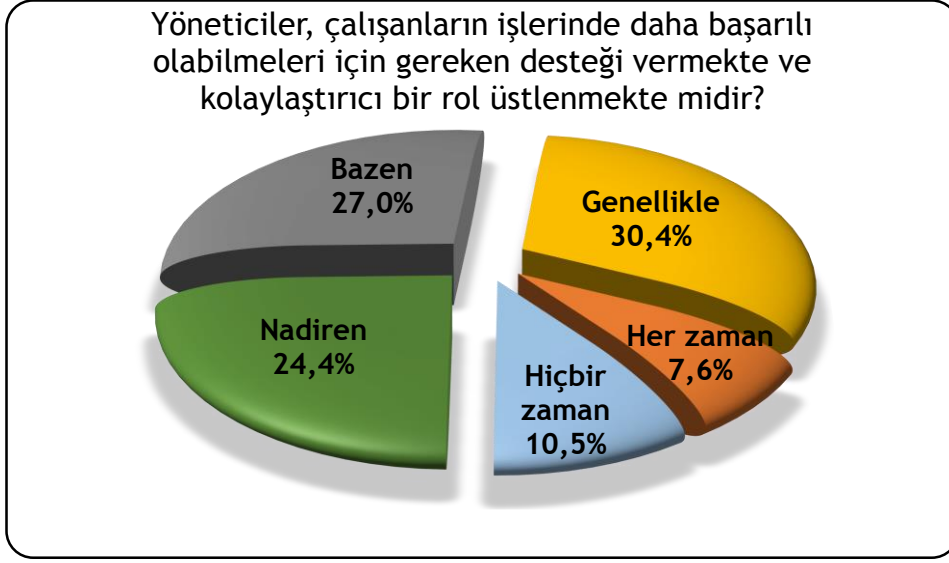
H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gereken desteği vermekte ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte midir?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gereken desteği vermekte ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte midir?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.13. Yönetim tarzı ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gereken desteği vermekte ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte midir?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	101	36,9	68	24,8	105	38,3	274	100,0	$\chi^2=2,857$ p=0,240
	Kadın	32	29,9	35	32,7	40	37,4	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	73	38,4	51	26,8	66	34,7	190	100,0	$\chi^2=3,021$ p=0,554
	36-45 arası	25	34,7	19	26,4	28	38,9	72	100,0	
	46 ve üzeri	35	29,4	33	27,7	51	42,9	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	58	39,5	33	22,4	56	38,1	147	100,0	$\chi^2=13,342$ p=0,101
	6-10 yıl arası	27	36,0	29	38,7	19	25,3	75	100,0	
	11-15 yıl arası	15	32,6	12	26,1	19	41,3	46	100,0	
	16-20 yıl arası	12	29,3	8	19,5	21	51,2	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	21	29,2	21	29,2	30	41,7	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	60	35,5	48	28,4	61	36,1	169	100,0	$\chi^2=0,332$ p=0,847
	İdari	70	34,5	54	26,6	79	38,9	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gereken desteği vermekte ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte midir?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H₀ hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gereken desteği vermekte ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte midir?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.12. Yönetim tarzı ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Personelin güçlendirilmesi açısından, yönetim tarzının onları destekleyici yönde olması önemlidir. Yöneticilerin yapılan işlerle ilgili yol gösterici ve kolaylaştırıcı rol üstlenmeleri işlerin daha verimli yapılmasına yol açar. Bu soruya verilen cevaplar analiz edildiğinde katılımcıların %27'si “Bazen” cevabını verirken, %38'i olumlu görüş bildirmiştir. Anket genelinin cevapları değerlendirildiğinde ortalama değer alt sınırdaki seyretmekle birlikte personelin çoğunun, yöneticilerin kolaylaştırıcı ve destekleyici bir rol üstlendiklerini düşündükleri söylenebilir.

Öğrenme

Bu madde ile ilgili olan hipotezler aşağıdaki gibidir.

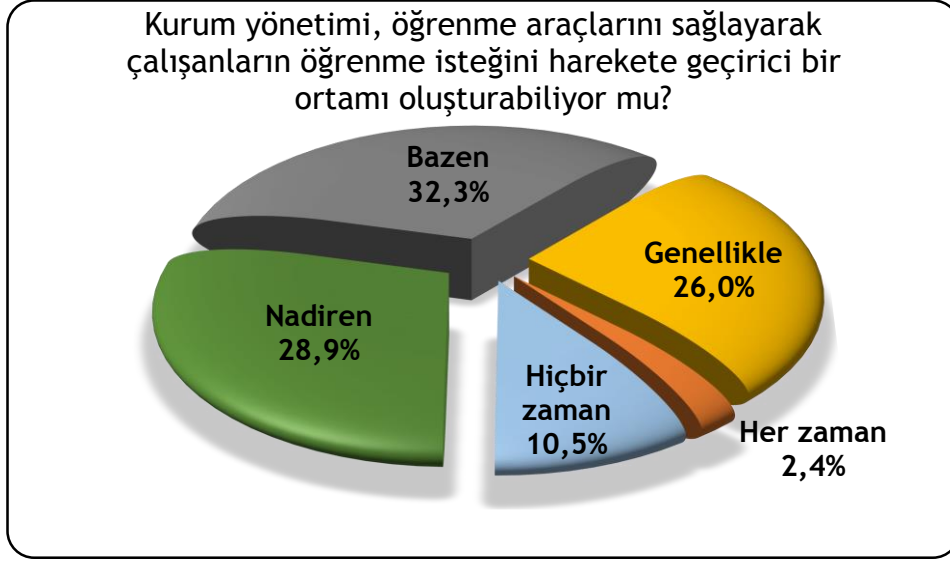
H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurum yönetimi, öğrenme araçlarını sağlayarak çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurum yönetimi, öğrenme araçlarını sağlayarak çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.14. Öğrenme ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Kurum yönetimi, öğrenme araçlarını sağlayarak çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	104	38,0	94	34,3	76	27,7	274	100,0	$\chi^2=1,860$ $p=0,395$
	Kadın	46	43,0	29	27,1	32	29,9	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	83	43,7	58	30,5	49	25,8	190	100,0	$\chi^2=7,976$ $p=0,092$
	36-45 arası	31	43,1	25	34,7	16	22,2	72	100,0	
	46 ve üzeri	36	30,3	40	33,6	43	36,1	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	66	44,9	41	27,9	40	27,2	147	100,0	$\chi^2=11,241$ $p=0,188$
	6-10 yıl arası	32	42,7	25	33,3	18	24,0	75	100,0	
	11-15 yıl arası	19	41,3	14	30,4	13	28,3	46	100,0	
	16-20 yıl arası	9	22,0	20	48,8	12	29,3	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	24	33,3	23	31,9	25	34,7	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	71	42,0	57	33,7	41	24,3	169	100,0	$\chi^2=1,884$ $p=0,390$
	İdari	76	37,4	65	32,0	62	30,5	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurum yönetimi, öğrenme araçlarını sağlayarak çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “Kurum yönetimi, öğrenme araçlarını sağlayarak çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.13. Öğrenme ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Kurumlarda meydana gelen değişimin ve gelişimin birçoğu öğrenme ile ilgilidir. Bunun nedeni, kişisel öğrenme ile gelişim başlar ve bu öğrenme süreci ekipleri, son aşamada da kurumun gelişimini etkiler. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin öğrenmelerini sağlayarak örgütsel düzeyde bir gelişim sağlayabilirler. Bu soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %32,3'ünün kararsız kaldığı, %39,4'ünün ise olumsuz görüş bildirdiği görülmektedir. Ortalama değer ise ortanca değer altındadır. Sonuç olarak çalışanların önemli bir kesiminin öğrenme araçlarının sağlanması konusunda yönetimi yeterli bulmamaktadır.

Bilgiye erişim

Bilgiye erişim ile ilgili olan hipotezler şunlardır.

H₀: "Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu" ile "Kurumumuzda "Gerekene gerektiği kadar bilgi" anlayışından farklı olarak, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgiye erişebiliyorlar mı?" ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

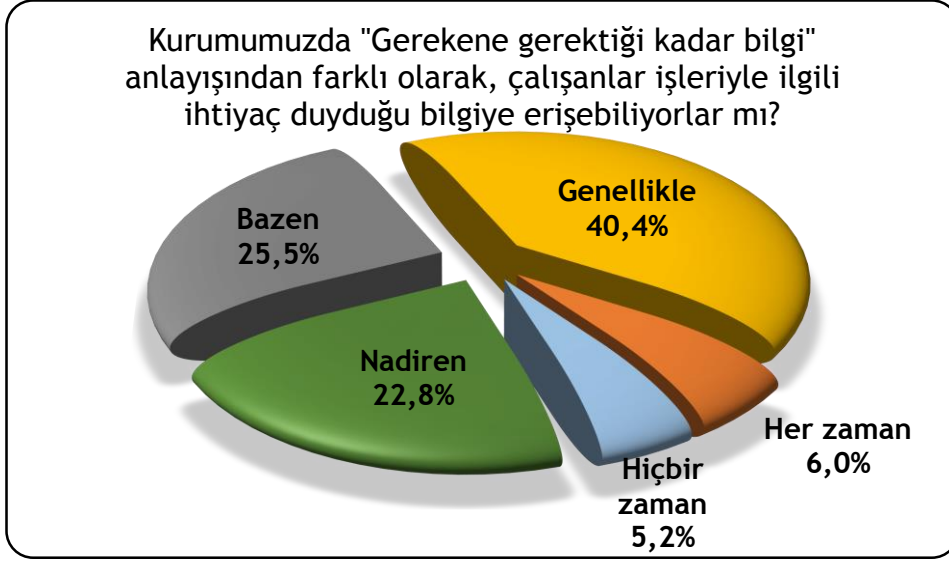
H₁: "Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu" ile "Kurumumuzda "Gerekene gerektiği kadar bilgi" anlayışından farklı olarak, çalışanlar

işleriyle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgiye erişebiliyorlar mı?" ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.15. Çalışanların bilgiye erişimi ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Kurumumuzda "Gerekene gerektiği kadar bilgi" anlayışından farklı olarak, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgiye erişebiliyorlar mı?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	74	27,0	69	25,2	131	47,8	274	100,0	$\chi^2=0,817$ $p=0,665$
	Kadın	33	30,8	28	26,2	46	43,0	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	54	28,4	51	26,8	85	44,7	190	100,0	$\chi^2=1,621$ $p=0,805$
	36-45 arası	23	31,9	17	23,6	32	44,4	72	100,0	
	46 ve üzeri	30	25,2	29	24,4	60	50,4	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	45	30,6	37	25,2	65	44,2	147	100,0	$\chi^2=12,256$ $p=0,140$
	6-10 yıl arası	18	24,0	26	34,7	31	41,3	75	100,0	
	11-15 yıl arası	16	34,8	5	10,9	25	54,3	46	100,0	
	16-20 yıl arası	7	17,1	10	24,4	24	58,5	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	21	29,2	19	26,4	32	44,4	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	49	29,0	47	27,8	73	43,2	169	100,0	$\chi^2=0,995$ $p=0,608$
	İdari	55	27,1	50	24,6	98	48,3	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu" ile "Kurumumuzda "Gerekene gerektiği kadar bilgi" anlayışından farklı olarak, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgiye erişebiliyorlar mı?" ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun "Kurumumuzda "Gerekene gerektiği kadar bilgi" anlayışından farklı olarak, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgiye erişebiliyorlar mı?" ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.14. Bilgiye erişim ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Katılımcıların, yaptıkları işlerle ilgili ihtiyaç duydukları her türlü bilgiye erişme hususunu değerlendirmek üzere sorulan bu soruyu analiz ettiğimizde çalışanların büyük bir kesimi gerekli bilgiye erişmek konusunda olumlu cevap vermiştir. Sonuçta kurum genelinde çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgilere erişebildiklerini düşünmektedirler.

Motivasyon

Bu soruyla ilgili hipotezler aşağıdadır.

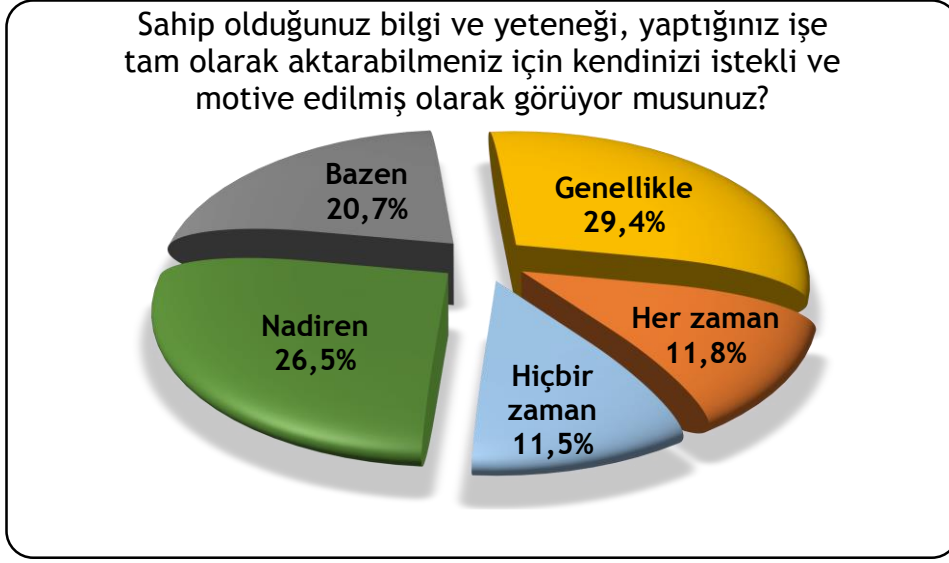
H₀: "Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu" ile "Sahip olduğunuz bilgi ve yeteneği, yaptığımız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz?" ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: "Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu" ile "Sahip olduğunuz bilgi ve yeteneği, yaptığımız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz?" ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.16. Motivasyon ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Sahip olduğunuz bilgi ve yeteneği, yaptığınız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	98	35,8	56	20,4	120	43,8	274	100,0	$\chi^2=2,974$ $p=0,226$
	Kadın	47	43,9	23	21,5	37	34,6	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	89	46,8	38	20,0	63	33,2	190	100,0	$\chi^2=20,629$ $p=0,001^*$
	36-45 arası	28	38,9	17	23,6	27	37,5	72	100,0	
	46 ve üzeri	28	23,5	24	20,2	67	56,3	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	65	44,2	31	21,1	51	34,7	147	100,0	$\chi^2=18,555$ $p=0,017^*$
	6-10 yıl arası	34	45,3	19	25,3	22	29,3	75	100,0	
	11-15 yıl arası	17	37,0	8	17,4	21	45,7	46	100,0	
	16-20 yıl arası	11	26,8	7	17,1	23	56,1	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	18	25,0	14	19,4	40	55,6	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	66	39,1	35	20,7	68	40,2	169	100,0	$\chi^2=0,102$ $p=0,950$
	İdari	77	37,9	41	20,2	85	41,9	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Sahip olduğunuz bilgi ve yeteneği, yaptığınız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet ve kurumdaki pozisyonun “Sahip olduğunuz bilgi ve yeteneği, yaptığınız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır. Çalışanların yaş ve kurumda çalışma süresi ile “Sahip olduğunuz bilgi ve yeteneği, yaptığınız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz?” ifadesi arasında ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu soruda, 18-35 yaş arası genç grup 46 ve üzerindeki gruba göre daha fazla “Hiçbir zaman – Nadiren” cevabını verdiği görülmüştür. Buna paralel olarak kurumda çalışma süresine göre 0-5 yıl arası çalışan grubun, kurumda daha uzun süre çalışan gruplara göre “Hiçbir zaman – Nadiren” cevabını daha fazla verdiği tespit edilmiştir.



Şekil 3.15. Motivasyon ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri iş yerinde tam olarak kullanabilmesi için kurum tarafından uygun ortam ve koşulların sağlanması gerekir ki bu motivasyonun temelini oluşturur. Motivasyonun gerek kişisel performansı gerekse kurumsal düzeydeki performansı olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Motivasyon boyutunun ölçülmeye çalışıldığı bu soruya verilen cevaplara bakıldığında, katılımcıların %41,2'sinin olumlu düşünce içinde oldukları, %38'inin ise olumsuz düşündükleri görülmektedir. Çizelge 3.3'e baktığımızda ortalama değer alt sınır olan 3'ün üzerindedir. Bunun yanında bu soru ile ilgili bulgular detaylı incelendiğinde, 18-35 yaş grubu genç çalışanların ileri yaş gruplarına göre motivasyon sıkıntısı çektikleri, kurumda çalışma sürelerine bakıldığında da daha uzun yıllar çalışan tecrübeli personelin motivasyonlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Takım çalışması

Bu soru için hazırlanan hipotezler şu şekildedir.

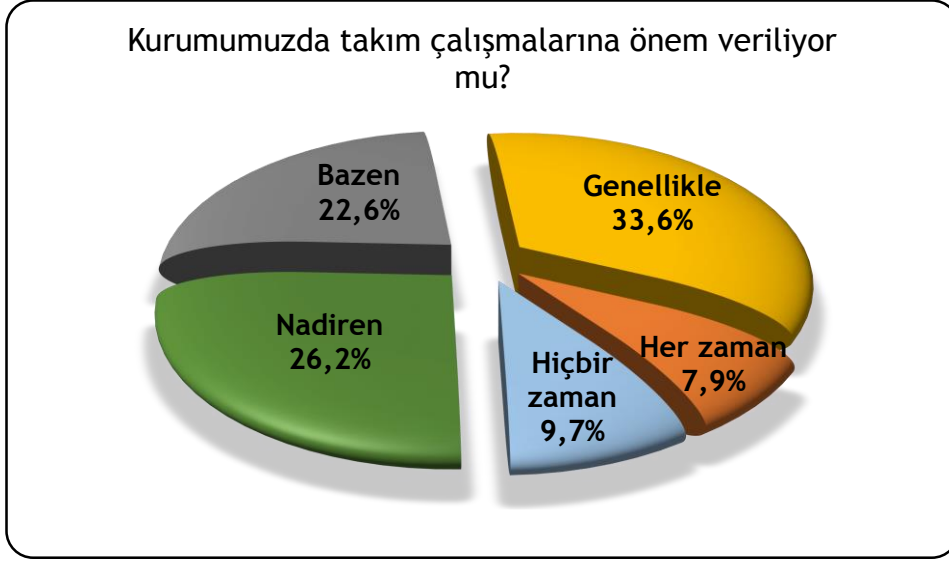
H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda takım çalışmalarına önem veriliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda takım çalışmalarına önem veriliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.17. Takım çalışması ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Kurumumuzda takım çalışmalarına önem veriliyor mu?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	102	37,2	58	21,2	114	41,6	274	100,0	$\chi^2=1,293$ $p=0,524$
	Kadın	35	32,7	28	26,2	44	41,1	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	75	39,5	47	24,7	68	35,8	190	100,0	$\chi^2=5,411$ $p=0,248$
	36-45 arası	25	34,7	15	20,8	32	44,4	72	100,0	
	46 ve üzeri	37	31,1	24	20,2	58	48,7	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	54	36,7	30	20,4	63	42,9	147	100,0	$\chi^2=13,446$ $p=0,097$
	6-10 yıl arası	31	41,3	25	33,3	19	25,3	75	100,0	
	11-15 yıl arası	17	37,0	7	15,2	22	47,8	46	100,0	
	16-20 yıl arası	12	29,3	10	24,4	19	46,3	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	23	31,9	14	19,4	35	48,6	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	57	33,7	33	19,5	79	46,7	169	100,0	$\chi^2=4,215$ $p=0,122$
	İdari	78	38,4	51	25,1	74	36,5	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurumumuzda takım çalışmalarına önem veriliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H₀ hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “Kurumumuzda takım çalışmalarına önem veriliyor mu?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.16. Takım çalışması ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Takım çalışmalarının yaygınlaşmasının güçlendirmeyi kolaylaştırıcı bir etkisi vardır. Kurum içinde takım çalışmalarına ne derece destek verildiğinin analiz edildiği bu soruya katılımcıların %41,5'i bu konuda olumlu görüş bildirmişlerdir. Ankete katılanların %35,9'luk kısmı konuya olumsuz yaklaşmakla birlikte ortalama değer ortanca değer üstündedir. Sonuçta kurum içinde takım çalışmalarına verilen önem ve destek konusunda çalışanların çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

Geri bildirim

Geri bildirim sorusuyla ilgili olan hipotezler aşağıdadır.

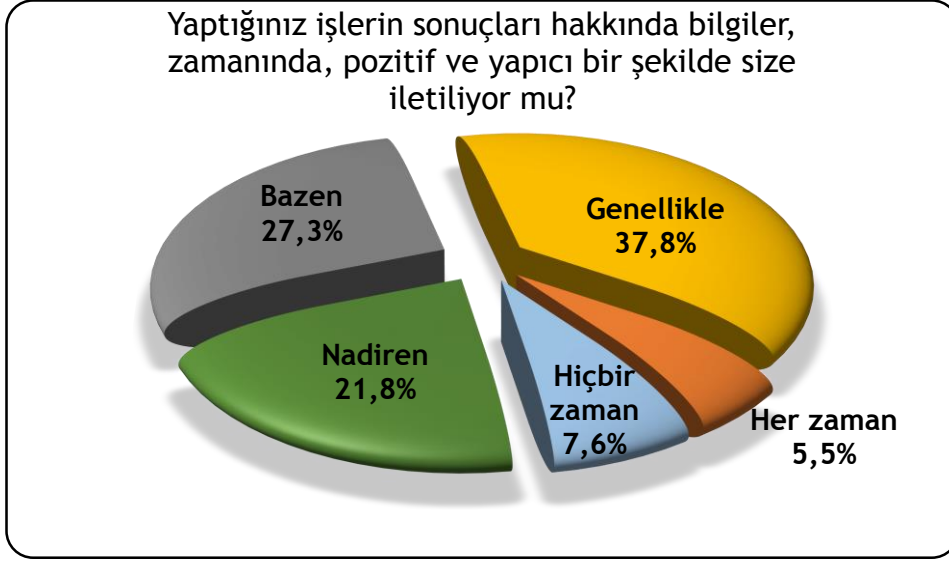
H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yaptığınız işlerin sonuçları hakkında bilgiler, zamanında, pozitif ve yapıcı bir şekilde size iletiliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yaptığınız işlerin sonuçları hakkında bilgiler, zamanında, pozitif ve yapıcı bir şekilde size iletiliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.18. Geri bildirim ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Yaptığınız işlerin sonuçları hakkında bilgiler, zamanında, pozitif ve yapıcı bir şekilde size iletiliyor mu?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	78	28,5	74	27,0	122	44,5	274	100,0	$\chi^2=0,651$ $p=0,722$
	Kadın	34	31,8	30	28,0	43	40,2	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	61	32,1	58	30,5	71	37,4	190	100,0	$\chi^2=6,708$ $p=0,152$
	36-45 arası	22	30,6	18	25,0	32	44,4	72	100,0	
	46 ve üzeri	29	24,4	28	23,5	62	52,1	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	46	31,3	42	28,6	59	40,1	147	100,0	$\chi^2=9,129$ $p=0,332$
	6-10 yıl arası	26	34,7	20	26,7	29	38,7	75	100,0	
	11-15 yıl arası	12	26,1	17	37,0	17	37,0	46	100,0	
	16-20 yıl arası	11	26,8	7	17,1	23	56,1	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	17	23,6	18	25,0	37	51,4	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	51	30,2	43	25,4	75	44,4	169	100,0	$\chi^2=0,975$ $p=0,614$
	İdari	58	28,6	61	30,0	84	41,4	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Yaptığınız işlerin sonuçları hakkında bilgiler, zamanında, pozitif ve yapıcı bir şekilde size iletiliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “Yaptığınız işlerin sonuçları hakkında bilgiler, zamanında, pozitif ve yapıcı bir şekilde size iletiliyor mu?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.17. Geri bildirim ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Güçlendirmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için personelin performansı hakkında geri bildirim yapılmalıdır. İşgörenler yaptıkları işler hakkında bilgilendirildiklerinde, kendilerine güvenildiğini hissedeceklerdir. Ankete katılanların %43,3'ü bu konuda olumlu görüş bildirmiş olup, kurum genelinde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili olarak kendilerine geri bildirim yapıldığını düşünmektedirler.

Ödüllendirme

Bu soru ile ilgili olan hipotezler aşağıdaki gibidir.

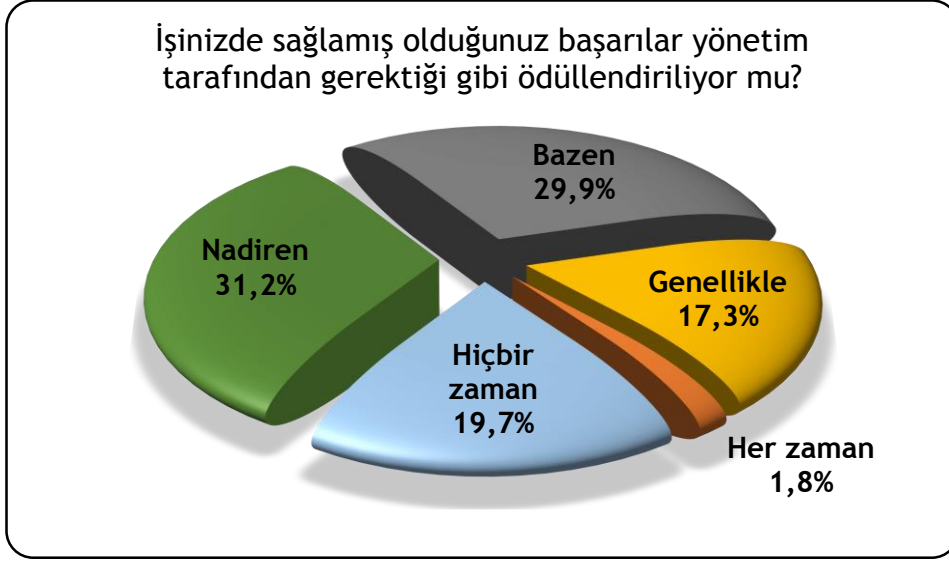
H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “İşinizde sağlamış olduğunuz başarılar yönetim tarafından gerektiği gibi ödüllendiriliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “İşinizde sağlamış olduğunuz başarılar yönetim tarafından gerektiği gibi ödüllendiriliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.19. Ödüllendirme ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

İşinizde sağlamış olduğunuz başarılar yönetim tarafından gerektiği gibi ödüllendiriliyor mu?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	141	51,5	79	28,8	54	19,7	274	100,0	$\chi^2=0,596$ $p=0,742$
	Kadın	53	49,5	35	32,7	19	17,8	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	104	54,7	59	31,1	27	14,2	190	100,0	$\chi^2=9,384$ $p=0,052$
	36-45 arası	40	55,6	17	23,6	15	20,8	72	100,0	
	46 ve üzeri	50	42,0	38	31,9	31	26,1	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	75	51,0	49	33,3	23	15,6	147	100,0	$\chi^2=8,430$ $p=0,393$
	6-10 yıl arası	45	60,0	20	26,7	10	13,3	75	100,0	
	11-15 yıl arası	22	47,8	12	26,1	12	26,1	46	100,0	
	16-20 yıl arası	20	48,8	11	26,8	10	24,4	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	32	44,4	22	30,6	18	25,0	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	87	51,5	58	34,3	24	14,2	169	100,0	$\chi^2=4,981$ $p=0,083$
	İdari	104	51,2	54	26,6	45	22,2	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “İşinizde sağlamış olduğunuz başarılar yönetim tarafından gerektiği gibi ödüllendiriliyor mu?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “İşinizde sağlamış olduğunuz başarılar yönetim tarafından gerektiği gibi ödüllendiriliyor mu?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.18. Ödüllendirme ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Kurumlarda uygulanan ödüllendirme sistemleri, personeli güçlendirme konusunda yönetime etkili bir araç sağlamaktadır. Bu soruda elde edilen verilere baktığımızda katılımcıların %50,9'u bu konuda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Genel olarak kamu kurumlarında ödüllendirme uygulamaları sınırlı kalmaktadır. Bunun en önemli nedeni yasal nedenlerdir ve özellikle maddi olarak ödüllendirme yolunun kullanımını kısıtlıdır. Kurumda ücret çeşitlendirmesinin sınırlı olması buna örnek gösterilebilir.

Güven

Bu konuyla ilgili hipotezler şunlardır.

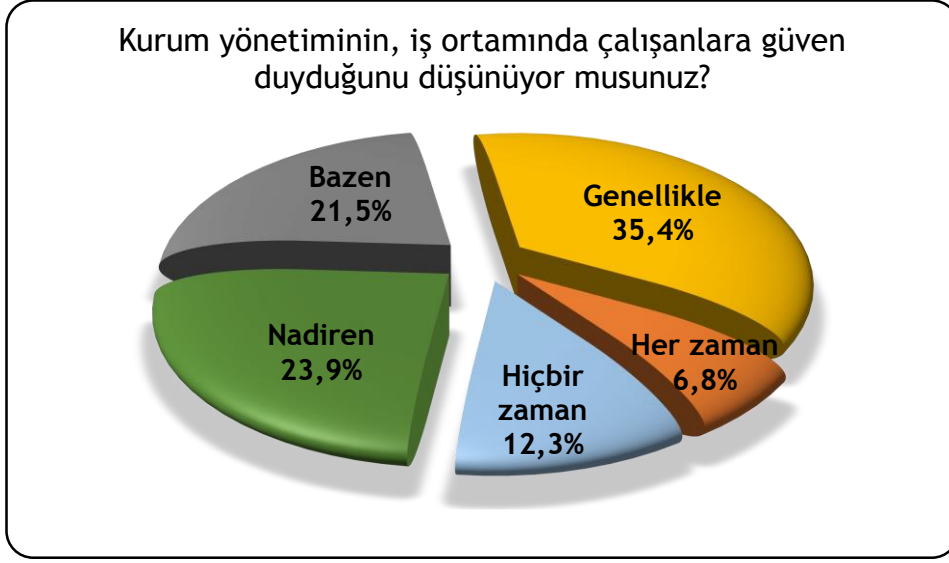
H₀: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurum yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?” ifadesi ile arasında farklılık yoktur.

H₁: “Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurum yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?” ifadesi ile arasında farklılık vardır.

Çizelge 3.20. Güven ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon arasındaki ilişki

Kurum yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?										
		Hiçbir zaman - Nadiren		Bazen		Her zaman - Genellikle		Toplam		Test İstatistiği
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	102	37,2	55	20,1	117	42,7	274	100,0	$\chi^2=1,270$ $p=0,530$
	Kadın	36	33,6	27	25,2	44	41,1	107	100,0	
Yaş	18-35 arası	77	40,5	39	20,5	74	38,9	190	100,0	$\chi^2=3,195$ $p=0,526$
	36-45 arası	23	31,9	17	23,6	32	44,4	72	100,0	
	46 ve üzeri	38	31,9	26	21,8	55	46,2	119	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	57	38,8	29	19,7	61	41,5	147	100,0	$\chi^2=4,172$ $p=0,841$
	6-10 yıl arası	29	38,7	19	25,3	27	36,0	75	100,0	
	11-15 yıl arası	13	28,3	11	23,9	22	47,8	46	100,0	
	16-20 yıl arası	14	34,1	10	24,4	17	41,5	41	100,0	
	21 yıl ve üzeri	25	34,7	13	18,1	34	47,2	72	100,0	
Pozisyon	Teknik	67	39,6	34	20,1	68	40,2	169	100,0	$\chi^2=1,278$ $p=0,528$
	İdari	69	34,0	44	21,7	90	44,3	203	100,0	

Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu” ile “Kurum yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?” ifadesi ile arasında farklılıklara bakıldı. Ki Kare test istatistiği sonucuna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$). Yani Cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun “Kurum yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır.



Şekil 3.19. Güven ile ilgili cevapların yüzdesel dağılımı

Güçlendirme anlayışında yer alan önemli unsurlardan birisi de “güven” kavramıdır. Çalışanlara güven duymak demek, çalışanların işlerini çok az bir kontrolle dahi, en iyi şekilde yapabileceklerine inanmaktır. Soruya verilen cevaplara baktığımızda ankete katılanların %42,2’si olumlu, %36,2’si olumsuz yöndedir. Çizelge 3.3’e baktığımızda ise bu soru için ortalama değer, alt sınır kabul edilen 3 ortanca değerinin üstündedir. Bu veriler doğrultusunda çalışanların geneli, kendilerine gerekli güvenin duyulduğu kanısındadırlar.

Araştırma sonuçlarına baktığımızda, 16 başlıktan 8’inde ortalama değerler alt sınırın üstünde olup olumlu görüş hakimken, diğer başlıklarda ise olumsuz görüş hakimdir. Sonuç ve öneriler kısmında özellikle bu olumsuz başlıklar üzerinde durulacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son dönemlerde kurumlar değişen çevre şartları, küreselleşen dünya ve gelişen bilgi çağının etkisiyle eskiden beri uygulanan mevcut yönetim yapılarını yargılar hale gelmiş ve yeni duruma uygun bir yol haritası çizme gereksinimi hissetmeye başlamışlardır.

Günümüz dünyasındaki yenilik ve gelişmelere paralel olarak kurumların sahip oldukları personelden verim alabilmeleri için insan kaynakları yönetiminin kapsamlı bir şekilde ele alınması ve analiz edilmesi artık bir gereklilik haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi açısından modern yönetim anlayışları incelendiğinde personel güçlendirme konusunun üzerinde durulması gerektiği kanısı öne çıkmıştır.

2011 yılında yaşanan değişimle birlikte İller Bankası organizasyon yapısında birçok değişiklikler yaşanmıştır. Şüphesiz bu değişimin temel amacı çağa ayak uydurmaktır. Bu değişikliklerden üst yönetim, orta kademe yönetim ve de personel oldukça etkilenmiştir. Yine 2011 yılı ile birlikte alınmaya başlayan nitelikli ve genç iş gücü ile birlikte personel kalitesi daha da artmıştır. Deneyimli çalışanlar ile yeni nesil iş gücünün oluşturduğu personel yapısı yeni yönetim anlayışlarının uygulanabileceği bir ortam hazırlamıştır. Personel güçlendirme kavramı da bu anlayışlardan biridir.

Bu araştırma ile 16 madde üzerinden sorulan personel güçlendirmenin unsurları ile İLBANK A.Ş.'nin güçlendirme açısından durumu analiz edilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde, katılımcıların genelinin kurum içinde çalışanlara değer verildiğini, iletişim ortamının iyi olduğunu, yönetim tarzından memnun olduklarını, bilgiye erişimde sıkıntı yaşamadıklarını, motive olabildiklerini, takım çalışmalarının gerçekleştiğini, yapılan iş ile ilgili geri bildirim yapıldığını ve yönetimin kendilerine güven duyduklarını düşündükleri görülmüştür. Yenilikçilik, katılım, eğitim ve geliştirme, inisiyatif, yaratıcılık, yetki ve sorumluluk, öğrenme ve ödüllendirme konularında ise katılımcıların çoğunluğu olumsuz düşünmektedirler.

Banka çalışanlarının olumsuz yaklaştıkları konuları değerlendirdiğimizde uygulanabilirlik açısından ilk başta eğitim ve geliştirme faaliyetleri gelmektedir. Güçlendirme anlayışında önemli bir yere sahip olan bu faaliyetlerden, İller Bankası çalışanları düzenli olarak her sene yararlanmaktadır. Banka ile Avrupa Yatırım Bankası

arasında 27.08.2013 tarihinde imzalanan hibe anlaşması kapsamında düzenlenen eğitimlerde uzman eğitimciler görev almış ve bu eğitimlerin çalışanlara birçok katkısı olmuştur. Buna karşın bir takım eksiklikler göze çarpmaktadır. Özellikle eğitim verilecek personelin iyi seçilmesi önemli bir husustur. Verilecek eğitimin ve seçilen personelin çalıştıkları alanlarla ilgili olması hem motivasyonu arttıracak hem de etkin bir eğitim sözü konusu olacaktır. Bununla birlikte anket sonuçlarına detaylı bakıldığında 18-35 yaş grubunda bulunan genç çalışanların diğer yaş gruplarına göre hem eğitim ve geliştirme olanaklarını daha yetersiz buldukları hem de motivasyon konusunda sıkıntı çektikleri karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle genç çalışanların gerek motivasyon seviyelerini yükseltmek gerekse gelişimleri için eğitim seviyelerine, ilgi alanlarına ve ihtiyaçlarına uygun eğitimlerin düzenlenmesi faydalı olacaktır. Bunun yanında genç çalışanlar için yapılan görev ve banka ile ilgili oryantasyon eğitimleri düzenlenebilir ve genç çalışanların motive olmaları sağlanabilir. Bunlara ek olarak yurtdışı ve lisansüstü eğitim imkânlarının artırılması, çalışanların gelişimini olumlu yönde etkileyecektir. Eğitim ve geliştirme uygulamalarının etkin, amacına uygun ve yeterli sıklıkta olması ile motivasyonu yüksek daha güçlü personele sahip olmak mümkün olabilecektir.

Katılımcıların olumsuz görüş bildirdikleri diğer iki önemli unsur inisiyatif kullanma ve katılımdır. İller Bankası açısından baktığımızda 2011 yılı dönüşümünden sonra resmiyetin nispeten azaldığı ancak özel sektöre göre daha sıkı olduğu gözlenmektedir. Bunun en önemli nedeni kuşkusuz daha öncede belirtildiği gibi işlerin belirli bir mevzuat çerçevesinde yapılma zorunluluğudur. Bu durum da inisiyatif kullanmayı ve kararlara katılımı sınırlamaktadır. İnisiyatif kullanma ile ilgili anket sonuçlarında yer alan bir diğer husus idari kadrolarda çalışanların teknik kadrolarda çalışanlara göre daha az sorumluluk alabildiğidir. Teknik personelin yapılan iş gereği, katılımcı anlayışla ve sorumluluk alarak işlerini yaptıkları düşünülmeyle birlikte genel olarak katılımcılar kurum içinde katılımın ve inisiyatif kullanmanın yetersiz olduğu görüşündedirler. Kurum içinde, bu iki unsurun gayri resmi yollarla gerçekleştiği bir ortamın olduğundan söz edilebilir. Ayrıca ankete katılanların cevapları incelendiğinde 18-35 yaş grubu çalışanların, 46 ve üzeri yaş grubu çalışanlara göre katılım unsuru açısından banka ortamını daha yetersiz buldukları gözükmektedir. Neticede özellikle genç çalışanların da görüşlerinin alındığı, düzenli aralıklarla yapılan toplantılar ile katılımcı yönetim anlayışının artmasının sağlanması ve çalışanların daha fazla inisiyatif kullanabildikleri ortamın yaratılması güçlendirmenin tam olarak hayata geçirilebilmesi yönünden önemlidir.

Çalışanların olumsuz düşündükleri diğer bir unsur olan yenilikçilik açısından baktığımızda idari kadrolarda çalışanların teknik kadrolarda çalışanlara göre bankadaki yenilikçilik ortamını daha iyi buldukları araştırma sonuçlarında gözlenmektedir. Ancak katılımcıların %43,9'unun olumsuz yaklaştığı, %32'sinin kararsız kaldığı düşünüldüğünde banka genelinde yenilikçilik için gerekli ortamın sağlanamadığı görülmektedir. Esasında İller Bankası geçirdiği dönüşüm neticesinde yeniliğe açık bir kurum haline gelmiştir. Yenilikçi uygulamalar yapılmakta ancak birtakım sorunlar nedeniyle tam olarak istenen seviyeye gelinebilmiştir. Araştırma geliştirme faaliyetlerinin yetersiz olması, yaş ortalamasının yüksek olması nedeniyle yeniliğe açık olunmaması gibi nedenler bunlara örnek gösterilebilir. Fakat yeniden yapılanma sürecinin tam olarak tamamlanmadığı göz önünde bulundurularak zaman içinde daha iyi olacağı düşünülmektedir.

Öğrenme unsuru ile ilgili soruda ankete katılanların %39,4'ü olumsuz cevap vermiş, %32,3'ü ise kararsız kalmış. Bu noktada üst kademedeki çalışanların personelin güçlenmesinde desteği önemlidir. Bankamızda da 2011 yılı ile birlikte personelin ekonomik durumunun iyileşmesi, sürekli eğitim seminerlerinin yapılması üst yönetimin çalışanlara desteğinin göstergesidir. Ancak bir noktadan sonra personel kendini geliştirme konusunda kendi, bireysel çabalarıyla baş başa kalmaktadır. Bu da öğrenme ortamının yetersiz olmasına neden olmaktadır. Daha öncede bahsedilen yurt dışı eğitim olanaklarının sağlanması, lisansüstü eğitime önem verilmesi, kariyer planlarının yapılması gibi uygulamalarla personelin öğrenme isteği harekete geçirilebilir. Bu gibi uygulamalar çalışanların gelişmesi ve güçlenmesi açısından önem arz etmektedir.

Araştırma bulgularında yaratıcılık konusunda da olumsuz sonuçlar karşımıza çıkmaktadır. Personelin güçlendirilmesi için onların yaratıcı düşüncelerini ortaya çıkartacak ortamlar oluşturulmalıdır. Gerek yaratıcılık unsuru, gerekse diğer unsurlar açısından güçlendirmede yöneticilerin çok önemli rolleri vardır. Güçlendirilmiş personel, güçlü yöneticiler sayesinde oluşabilecektir. Bu açıdan öncelikle yöneticilerin güçlendirmenin önemine inanmaları gerekmektedir. Çalışanların risk alması ve kendi kararını vermesi, yaratıcı düşüncesini ortaya koyması açısından yöneticilerin teşvik edici olması gerekir. İller Bankasında yöneticilerin bu konudaki yapıcı tavrı, çalışanların daha fazla sorumluluk alıp motive olmalarına, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin artmasına, kurumun amaçları doğrultusunda uygun buldukları işleri yapmalarına olanak sağlayacaktır.

Olumsuz cevapların ağırlıkta olduğu diğer iki unsur ise yetki ve sorumluluk ile ödüllendirilmedir. Bu iki unsuru kurum açısından değerlendirdiğimizde karşımıza yasal engeller çıkmaktadır. Özel sektörde ödüllendirme konusunda yapılabilen kişiye göre ücret uygulamasını yasal nedenlerle banka içinde yapmak mümkün olmamaktadır. Yetki ve sorumluluk içinde benzer örnekler verilebilir. Ödüllendirme ile yetki ve sorumluluk unsurlarının yeterince etkin olabilmesi için mevzuat açısından uygun bir ortamın varlığına ihtiyaç bulunmaktadır.

Tüm bu değerlendirmelerin sonucunda; güçlendirme unsurları açısından İller Bankasına bakıldığında personelin güçlenmesi için birtakım önerilerde bulunulabilir. Bunlar;

- Uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin artırılması,
- Yeni fikir ve düşüncelerin oluşmasına imkan tanıyan uygun çalışma ortamlarının sağlanması,
- Kurum içinde beraberliği, iletişimi ve katılımı sağlamaya yardımcı olabileceği düşünülen faaliyetlerin düzenlenmesi,
- Personelin görev tanımının açık ve net olmasının yanında görev dağılımının atıl kalan personeli de kapsayacak şekilde yeniden oluşturulması,
- Çalışanların motivasyonlarının artması ve gelişimi için birimler arası rotasyon yapılması,
- Personelin kişisel gelişimi için uygulanabilecek gerek yurtiçi gerekse yurtdışı eğitim olanaklarının yaratılması,
- Personelin işlerinde sağladıkları başarı sonucu ödüllendirme sisteminin oluşturulması,
- Güçlendirmenin daha etkin olabilmesi için mevzuatın gözden geçirilmesi, şeklinde sıralanabilir.

Sonuçta personelin her zaman yenilenmeye ve geliştirilmeye ihtiyacı vardır. Personel güçlendirme ile bunu yapma imkanı bulunmaktadır. Güçlendirme doğru bir şekilde uygulandığında personel kendine güvenir, aidiyet duygusu artar. Böylece çalışanlar yaptıkları işi daha çok benimseyerek kuruma sahip çıkarlar.

Güçlendirme için öncelikle güçlendirmeye dair bir anlayışın var olması gerekir. Bunu, söz konusu anlayışın kurum içinde özümsemesi, kurumsal bir kimliğe bürünüp

kurum kültürüne dönüştürülmesi takip etmektedir. İller Bankası Anonim Őirketine bu açıdan bakıldığında, gerek yönetim anlayışı, gerek mevcut personel potansiyeli ve gerekse sahip olduğu diğer kaynaklarıyla güçlendirmenin uygulanabileceği bir kurum yapısına sahip olduğu görülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Bayraktaroğlu, S. (2002). *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 20.
2. Çam, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Hayat Yayın Grubu, 25.
3. Tutar, H. (2007). *Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 176.
4. Akyüz, Ö. F. (2006). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 57.
5. Yaman, Ö. (2012). *Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi-1*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, 109.
6. Richard L. D. (1994). *Management*. USA: Dreyden Press, 398.
7. Randall S. S. (1983). *Personnel and Human Resource Management*. Minnesota: West Publishing Co., 5.
8. Gök, S. (2006). *XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım, 20-21.
9. Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 6.
10. Gülcan, M. F. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 108.
11. Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 6.
12. Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 37-38.
13. Öksüz, Y. S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 7.
14. Özgen, H., Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi, 4.

15. Demir, İ. (2013). *İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 7.
16. Güven, S. (2001). *Toplum Biliminde Araştırma Yöntemleri* (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi, 54.
17. Demir, İ. (2013). *İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 7.
18. Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, 9.
19. Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 8.
20. Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 8.
21. Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 8.
22. Demir, İ. (2013). *İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 10.
23. Açıkalin, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 34.
24. Aksoy, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme ve Koçluk*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 6.
25. Demir, İ. (2013). *İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 16.
26. Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, 5.

27. Öksüz, Y. S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 6.
28. Uyargil, C. vd. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 102.
29. Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, 13.
30. Demir, İ. (2013). *İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 29.
31. Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım, 33.
32. Gürbüz, S., Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 192.
33. Demir, İ. (2013). *İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 29.
34. Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, 184.
35. Demir, İ. (2013). *İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 29.
36. Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 15.
37. Doğruer, İ. M. (2008). *İş Etüdü*. İstanbul: Açılım Kitap, 143.
38. Demir, İ. (2013). *İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 33.

39. Demir, İ. (2013). *İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 34.
40. Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 18.
41. Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (8.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 13.
42. Doğan, S.(2003). *Personel Güçlendirme* (Birinci Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 5.
43. Margulles, J. S., Kleiner, B. H. (1995). New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 12.
44. Çöl, G. (2004). Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. *Isguc.org Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 14.
45. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 6.
46. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 6.
47. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 7.
48. Bill G. (1997). *The Power of Empowerment* (First edition). England: Pride Publication, 8.
49. Randolph W. A. (2000). Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?. *Organizational Dynamics*, 29(2), 4.
50. Ala, Ş. (2010), *Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 33.
51. Karahan, A. (2009). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği, *Sosyal Bilimler*, 7(1), 6.
52. Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 183.
53. Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 38.
54. Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (Onbeşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 408.

55. Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 146.
56. Valaderes, K. (2004). The Practicality of Employee Empowerment: Supporting a Psychologically Safe Culture, *Health Care Manager*, 23(3), 221.
57. Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması Ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(2), 223.
58. Seçgin, Y. (2007). *Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 11-12.
59. Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 301.
60. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme* (Birinci Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 107.
61. Pojidaeff, D. (1995). The Core Principals of Participative Management, *Journal For Quality and Participation*, 18(7), 45.
62. Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 381.
63. Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 16.
64. Randeniya, R. (1995). The Need to Uncouple Empowerment. *Total Quality Management*, 6(3), 217.
65. Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 23.
66. Coleman, H. (1996). Why Employee Empowerment is not Just a Fad. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(4), 32.
67. Coleman, H. (1996). Why Employee Empowerment is not Just a Fad. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(4), 29.
68. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 25.
69. Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (Sixth Edition), Singapore: Mc-Graw Hill, 424.
70. Sigler, H. T. (1997). *The Empowerment Experienc*. Doctor Of Philosophy Degree, The University Of Michigan, USA, 34.
71. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 49.

72. Özaksu, Ö. (2006), *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 22.
73. Öksüz, Y.S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 28.
74. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 29.
75. Internet: Rigsbee, Ed CSP : Employee Empowerment Through the P.A.R.T.N.E.R. Model. URL: <http://www.rigsbee.com/ps2.htm%20>, Son Erişim Tarihi: 02/03/2017
76. Çelebi, M. A. (2009) *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 31.
77. Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 37.
78. Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(32), 63.
79. Ala, Ş.(2010). *Personeli Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 45.
80. Gürsoy, H. (2014). *Bir Modern İşletme Yönetimi Tekniği Olarak Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Jandarma Gene Komutanlığı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 31.
81. Çelebi, M. A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 32.
82. Gülcan, M. F. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 221.
83. Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 158.
84. Aktaş, Y. (2008). *Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 73.

85. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 34.
86. Cook, S. (1994), The Cultural Implications of Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 2(1), 10.
87. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 35.
88. Spreitzer, M. G. (1996). Social Structured Characteristics Of Psychological Empowerment, *Academy Of Management Journal*, 39(2), 448.
89. Gçşsuyu, Ç., Sönmez, S., Oyur, E. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*, Ankara: Savaş Yayınevi, 206.
90. Koç, R. (2008). *Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 14.
91. Millikin, J. P. (1994). *The Role Of Self-Leadership In Empowered Work Teams*, Doctor Of Philosophy Degree, Arizona State University, USA, 19.
92. Gürsoy, A. (2010). *İş Karmaşıklığının Çalışanların Güçlendirme Algısı Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 63.
93. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 35.
94. Ala, Ş. (2010). *Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 47.
95. Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 72.
96. Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği* (Onuncu Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 337.
97. Hüseyinoğlu, N. (2011). *Takım Çalışması ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 47.
98. Akçakaya, M. (2010), Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, Bahar 2010(25), 151.
99. Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği* (Onuncu Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 414.

100. Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon* (Altıncı Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 503-504.
101. Başaran, B. (2004). *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 113.
102. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 23-25.
103. Selin, A. (2008). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 21.
104. Ergun Ö. (2006). Derya ve Koparan, Emrah, *Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Akademik Bakış, 8.
105. Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı* (İkinci Baskı). İstanbul: Kare Yayıncılık, 80.
106. Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi, 220-221.
107. Göksel, A. (2003). *Personel Güçlendirme Çağdaş İşletme Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi, 11.
108. Akçakaya, M. (2010), Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, Bahar 2010(25), 153-154.
109. Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı* (İkinci Baskı). İstanbul: Kare Yayıncılık, 80.
110. Gürbüz, G. (2012). *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 42.
111. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 116.
112. Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 45.
113. Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 46.
114. Koçel, T. (2006). *İşletme Yöneticiliği* (Onuncu Basım). İstanbul: Beta Yayınları, 345.

115. Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 46-47.
116. Doğan, Selen, *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.84
117. Özaksu, Özgür, *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.47
118. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 116.
119. Alkan, D. A. (2010). *Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Kavramı ve Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 49.
120. Öksüz, Y. S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 20.
121. Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 60.
122. Öksüz, Y. S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 21.
123. Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?. *Maliye Dergisi*, Ocak-Haziran 2007 (152), 111-112.
124. Eryılmaz, B. (2003). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayınevi, 247.
125. Yatkın, A. (2009), Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 135.
126. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2003). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yönetim Yapılandırılması*. Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Yayını, Ankara, 4.
127. Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(25), Kayseri, 7.
128. Çuhadar, , M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(25), Kayseri, 8.
129. Çuhadar, , M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(25), Kayseri, 15.

130. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2003). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yönetim Yapılandırılması*. Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Yayını, Ankara, 3.
131. Öke, U. (2016). *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Mersin Belediyesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2.
132. Parlak, B., Sobacı, Z. (2005). *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi: Ulusal ve Global Perspektifler*. İstanbul: Alfa Yayınları, 192.
133. Akgün, Y. E. (2015). *Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 28.
134. Jarrar, Y. F. ve Zairi, M. (2002). Employee Empowerment-A UK Survey of Trends and Best Practices. *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 5.
135. Alpar, R. (2010). *Spor, Sağlık, Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik Güvenilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık, 66, 316.

EKLER

EK-1 Anket Formu

I. Bölüm: Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

18-25 26-35 36-45 46-60 61 ve üzeri

3. Öğrenim Durumunuz:

Lise ve altı Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Kurumda Çalışma Süreniz:

0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26 ve üzeri

5. Toplam Çalışma Süreniz:

0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26 ve üzeri

6. Kurumdaki Pozisyon:

Teknik Uzman Uzman Teknik Uzman Yardımcısı

Uzman Yardımcısı Yönetim Personeli Büro Personeli

Diğer personel

II. Bölüm: Personel Güçlendirme ile İlgili Sorular

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1. Kurumumuzda çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?	1	2	3	4	5
2. Kurum içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
3. Kurum yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?	1	2	3	4	5
4. Yöneticiler, çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım imkânı tanıyorlar mı?	1	2	3	4	5
5. Kurumumuzda eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?	1	2	3	4	5
6. Kurumumuzda ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan, inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
7. Çalışanlar, yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade edebilme konusunda, yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyor mu?	1	2	3	4	5
8. Yapılan işlerle ilgili karar verme yetkisi ve sorumluluğu, üst yönetim yerine, işin yapıldığı tüm kademelere yayılmış mıdır?	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gereken desteği vermekte ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte midir?	1	2	3	4	5
10. Kurum yönetimi, öğrenme araçlarını sağlayarak çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?	1	2	3	4	5
11. Kurumumuzda "Gerekene gerektiği kadar bilgi" anlayışından farklı olarak, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgiye erişebiliyorlar mı?	1	2	3	4	5
12. Sahip olduğunuz bilgi ve yeteneği, yaptığımız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz?	1	2	3	4	5
13. Kurumumuzda takım çalışmalarına önem veriliyor mu?	1	2	3	4	5
14. Yaptığımız işlerin sonuçları hakkında bilgiler, zamanında, pozitif ve yapıcı bir şekilde size iletiliyor mu?	1	2	3	4	5
15. İşinizde sağlamış olduğunuz başarılar yönetim tarafından gerektiği gibi ödüllendiriliyor mu?	1	2	3	4	5
16. Kurum yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : YARIMOĞLU, Murat
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 01.12.1983 - Karapınar
Medeni hali : Evli
Telefon : 505 435 24 89
Faks : 312 303 33 46
e-mail : myarimoglu@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Gazi Üniversitesi / İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi / İşletme	2011
Lisans	Anadolu Üniversitesi / İktisat Fakültesi / Kamu Yönetimi (Açıköğretim)	2010
Lise	Niğde Bor Akın Gönen Anadolu Lisesi	2001

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2013-devam ediyor	İller Bankası İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı -	Uzman Yrd.
2012-2013	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu -	Uzman
2007-2012	T.C. Sayıştay Başkanlığı	- V.H.K.İ

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Futbol oynamak ve takip etmek, kitap okumak, doğal ve tarihi yerleri gezmek



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ