

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ:
BİR ÖRNEK OLAY**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasemin AKTAŞ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS

MAYIS 2008

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ:
BİR ÖRNEK OLAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasemin AKTAŞ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 26 / 05 / 2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Gültekin YILDIZ

Prof.Dr. Adem UĞUR

Doç.Dr.Rana Özen KUTANİS

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Yasemin AKTAŞ

26/05/2008

ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyasında hızlı bir değişimle karşı karşıyayız. Dün ile bugünü karşılaştırmak dahi olanaksız olmaya başlamıştır. İşletmeler bu baş döndürücü değişime ayak uydurabilmek için en önemli kaynağın insan kaynakları olduğunu fark etmişlerdir.

İnsan kaynağını en değerli hazine olarak gören işletmeler onun potansiyelini ve motivasyonunu arttırarak ondan en azami seviyede yararlanmak için insan kaynakları yönetimi çalışmalarına personeli güçlendirme çalışmalarını da eklemeye başlamışlardır.

Bu çerçevede aslında insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının her biri uygulanırken personeli güçlendirme çalışmalarının da yapıldığı ve her ikisinin de birbirinden ayrı düşünülmemesi gerekliliği açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu tezin hazırlanması sırasında bana yol gösteren, desteklerini, değerli fikir ve katkılarını benden esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS ve Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca maddi manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme de teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM:1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
1.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tanımı	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi	7
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	8
1.4. İKY' de Temel İlkeler	11
1.4.1. Verimlilik İlkesi	11
1.4.2. İnsancıl Davranış İlkesi.....	11
1.4.3. Eşitlik İlkesi	13
1.4.4. Güvence İlkesi.....	13
1.4.5. Açıklık İlkesi	13
1.4.6. Gizlilik İlkesi	14
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	14
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	15
1.5.2. İş Analizi ve Tanımları.....	17
1.5.3. İşgören Bulma ve Seçme.....	18
1.5.4. Endüstriyel İlişkiler.....	20
1.5.5. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı.....	20
1.5.6. Bilgi Sistemleri	21

1.5.7. İş Değerlemesi ve Ücretleme	23
1.5.8. Performans Değerleme.....	28
1.5.9. Kariyer Geliştirme.....	32
1.5.10.İşgören Eğitimi ve Personeli Güçlendirme(Empowerment)	41
BÖLÜM:2 PERSONELİ GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT).....	49
2.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve İlişkili Kavramlar	49
2.1.1. Tanımı	49
2.1.2. Personel Güçlendirme Kavramının Gelişimi	51
2.1.3. Personel Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Etkenler	53
2.1.4. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	54
2.1.5. Çalışanları Güçlendirmeyi Arzu Etme Nedenleri	56
2.1.6. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri....	58
2.1.6.1. Yetki Devri ve Personeli Güçlendirme	58
2.1.6.2. Katımlı Yönetim ve Personeli Güçlendirme	60
2.1.6.3. Motivasyon ve Personeli Güçlendirme	63
2.1.6.4. İş Zenginleştirme ve Personeli Güçlendirme	64
2.2. Personel Güçlendirmede Önemli Olan Unsurlar.....	65
2.2.1. Katılma.....	65
2.2.2. Karar Verme Yetkisi	66
2.2.3. Sorumluluk	68
2.2.4. Motivasyon ve İş Tatmini	68
2.2.5. Ortak Hedeflere Yönelme	69
2.2.6. Güven	70
2.2.7. Kaynakların Temini	70

2.2.8. Takım Çalışması ve Otonom Takımlar	70
2.2.9. Etkin Bir Geri Besleme, Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme.....	73
2.2.10. Bilgiye Ulaşma, Bilgi ve Enformasyonun Paylaşılması	75
2.2.11. Eğitim ve Gelişim Olanakları	76
2.2.12. Yeniliği Destekleme.....	76
2.3. Personeli Güçlendirmede Rol Alanlar	77
2.3.1. Personeli Güçlendirme ve Organizasyon	77
2.3.2. Personeli Güçlendirme ve Yönetici	79
2.3.3. Personeli Güçlendirme ve Çalışanlar	81
2.4. Personeli Güçlendirme Süreci ve Uygulaması.....	83
2.5. Personeli Güçlendirmenin Başarılı Olma Koşulları ve Uygulama Sorunları	88
2.6. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler.....	90
BÖLÜM:3 ADAPAZARI TÜRK TELEKOM ÖRNEĞİ	94
3.1. Araştırmanın Amacı	94
3.2. Araştırmanın Önemi.....	94
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	94
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	95
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	96
3.5.1. Örgüt Analizi.....	96
3.5.2. Mülakat Bulguları	99

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
KAYNAKLAR	114
EKLER.....	119
ÖZGEÇMİŞ.....	120

KISALTMALAR

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

MİS: Management Information Systems- Yönetim Bilgi Sistemleri

PD: Performans Değerleme

T: Training= Eğitim

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

Yy: Yüzyıl

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Hedefleri.....	10
Şekil 2: İş Değerlemesinin Ücretlendirme Sürecindeki Yeri ve Önemi.....	24
Şekil 3: 360 Derece Değerlendirme Şeması	31
Şekil 4: Kariyer Geliştirme.....	32
Şekil 5: İnsan Kaynağı Eğitim Yöntemleri.....	42
Şekil 6: Kirkman ve Rosen Modeli	84
Şekil 7: MMCW Modeli	85
Şekil 8: Thomas ve Velthouse Modeli.....	86
Şekil 9: Conger ve Kanungo Modeli	87

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tarihi.....	6
Tablo 2: Bağlılığın Türleri	61
Tablo 3: Geleneksel ve Güçlendirilmiş Organizasyon Yapıları.....	83

Tezin Başlığı: Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay	
Tezin Yazarı: Yasemin AKTAŞ	Danışman: Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS
Tarih: 26 MAYIS 2008	Sayfa Sayısı: IX (ön kısım)+118 (tez)+2 (ekler)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Günümüzde artan küreselleşme hareketi, müşteri beklentilerinin artması, teknolojik gelişmeler ve değişen personel yapısı gibi birçok gelişme işletmelerin çalışanlarından geçmişe göre çok daha fazla şey talep etmelerine neden olmaktadır.</p> <p>Bu durum örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek arttırmaktadır.</p> <p>Bugünün iş çevresi, geçmişteki geleneksel emir komuta ve kontrol hiyerarşisinin çok daha az uygun olabileceği bir çevredir. Bunların yerine, çalışanlar faaliyette bulunurken kişisel olarak girişimde bulunabilme ve sorumluluk almayı öğrenmelidirler. Başka bir ifade ile onların “güçlendirilmesine” ihtiyaç duyulmaktadır.</p> <p>Personeli güçlendirme, gücü çalışanlarla paylaşma, böylelikle onların kendilerine güven kazanmalarını ve işlerini daha iyi yapabilme yeteneklerini arttırmalarını ve işletmenin başarısına ferdi katkılarını sağlama amaçlarına sahiptir. Personeli güçlendirme bir yönetim felsefesi olup, bilgi paylaşımı, eğitim ve geliştirme temellerine sahiptir. Uzun vadeli olup uygulamada ve sonuçları almada sabır gerektirir.</p> <p>Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile personeli güçlendirme çalışmaları birlikte ele alındıktan sonra personeli güçlendirmenin tanımı, nedenleri, gerçekleştirilme yöntemleri, yararları, örgüt performansına etkisi ve sınırlı kaldığı durumlar incelenmiştir.</p> <p>Literatür taramasına ek olarak Türk Telekom A.Ş Adapazarı şubesinde araştırma yapılmıştır. Bu bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile Personeli Güçlendirme çalışmaları birbiriyle ilişkilendirilerek İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının güçlendirme açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır.</p> <p>Analiz sonuçları göz önüne alındığında Türk Telekom A.Ş'nin özelleştirilmesiyle beraber insan kaynakları yönetimi fonksiyonları uygulanırken personeli güçlendirme çalışmalarına da yer verildiği görülmektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, personeli güçlendirme, yetki devri	

Title of the Thesis: The Role of Empowerment of The Personnel In Human Resource Management : A Case Study"	
Author: Yasemin AKTAŞ	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Rana Özen KUTANİS
Date: 26 MAY 2008	Nu.of Pages: IX (pre text)+118 (main body)+2 (appendices)
Department: Business	Subfield: Management Organization
<p>Many developments such as international competition, globalization, change in customer expectations and requirements Today, organizations are demanding more from their employees than ever before.</p> <p>This position make human resources more and more important in organizations.</p> <p>In today's working environment the traditional command and control hierarchies of the past are increasingly less appropriate. Instead, employees must learn to take initiative, to be creative and to accept responsibility for their actions. They need to be "empowered".</p> <p>Empowerment aims to share the power with the employee and by this way it provides them to gain their self confidence to increase their work performance and to make individual contribution for the success of the corporation. As a philosophy of management, empowerment is based on sharing the information, education and development. It is a long-term process and requires patience in practice and taking its results.</p> <p>In this study, following evaluation of the personnel empowerment studies and functions of human resource management together the definition of personnel empowerment, its purpose, methods of realization, benefits, effects on organizational performance and restrictions were analyzed.</p> <p>In addition to the survey of the literature, a research was performed in the Adapazari branch of T.Telekom A.S. In this section, applying the functions of human resource management, it was understood that personnel empowerment was performed in a secret fashion and we tried to evaluate how this was appraised and perceived by the employees.</p> <p>Considering the results of the analysis it was understood that following privatization of the T.Telekom A.S. personnel empowerment studies were performed in the context of applying the functions of human resource management.</p>	
Key Words: Human resource management, Human resource management functions, Empowerment.	

GİRİŞ

Günümüzde çoğu işletme global ekonomi içinde faaliyette bulunmaktadır. İşletmeler rekabet avantajından yararlanmak ve daha fazla kâr etmek için uluslararası pazarlara açılmaktadır. Yoğun rekabet şartları işletmeleri mevcut pozisyonlarını korumak ve geliştirmek amacıyla sürekli arayışlar içine girmeye zorlamaktadır. Bu noktada kalite, “stratejik silah” olarak kabul edilmektedir.

Ayrıca rekabet, hızlı değişim, globalleşme, teknolojik gelişmeler, yönetim biçimindeki gelişmeler gibi faktörler, insan kaynağının öneminin anlaşılmasını ve stratejik bir bakış açısıyla ele alınmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları, rekabet üstünlüğü elde etmede değer oluşturan stratejik bir kaynak kabul edilmiş ve “beşeri sermaye” olarak ifade edilmiştir.

Pek çok bilim adamı ve yönetici, işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörün çalışanlar olduğunu ve başarıya ulaşmada çalışanların katılımlarının sağlanmasının gerekliliği konusunda hemfikirdirler. Küresel rekabet ve değişim, risk alabilen, inisiyatif kullanabilen ve yaratıcılıkları gelişmiş çalışanları gerekli kılmaktadır. Bunun sonucunda 1980’li yıllarda başlayıp 1990’lı yıllardan günümüze kadar gelişimini devam ettiren modern yönetim yaklaşımları çerçevesinde, modern yönetim teknikleri adı altında toplanan bir grup yönetim hareketi doğmuştur. Sürekli değişen ve gelişen bu rekabet ortamında işletmelerin de bu yeni yönetim tekniklerinin doğru bir şekilde anlaşılıp uygulanması başarıya ulaşmada önemli bir faktördür.

Araştırmanın Konusu

Bu çalışmanın teorik kısımlarında insan kaynakları yönetimi ile personeli güçlendirmenin birbirleri üzerindeki etkileri ele alınmış ve aralarında kurulan bağlardan yola çıkarak genel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Oluşturulan bu çerçevenin birinci bölümünü “rekabette üstünlüğü kazanmanın tek ve yegane yolu insan kaynağını en doğru biçimde yönetmekten geçer” felsefesinden yola çıkılarak İnsan Kaynakları Yönetimi oluşturmaktadır. İKY’ne ilişkin tanım yapılarak, yönetimin amaçları ve ilkeleri üzerinde durulduktan sonra, amaçların ve ilkelerin ışığında kurulan örgüt yapısına ve yeni organizasyonel kavramlara değinilmiştir. İnsan

Kaynakları Yönetimi'nin fonksiyonları tek tek ele alındıktan sonra personeli güçlendirme kavramının da bu fonksiyonlar içerisinde yer alması gerekliliğine inanılarak kavram hakkında genel bir giriş yapıp, çalışmanın ikinci bölümünde konu detaylandırılmıştır.

İkinci bölümde; Personel Güçlendirme kavramı açıklanıp benzer kavramlarla farkı ortaya konulmuştur. Ayrıca bir örgüt içerisinde personeli güçlendirmenin uygulama bakımından tüm yönleri teorik olarak ele alındıktan sonra personeli güçlendirmenin aşamalarına, uygulama düzeyine, temel ve uygulamayı destekleyen unsurlara, yönetici-çalışanlar-organizasyon ilişkileri bakımından incelenmesine, uygulamadaki sorunlara, olumsuz yönlerine ve buna yönelik eleştirilere yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölüm ise çalışmanın araştırma bölümüdür. Bu bölümde Adapazarı'nda iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin personeli güçlendirme uygulamalarında uygun bir örgüt ortamına sahip olup olmadıklarına yönelik değerlendirmelerini ve kendilerinin güçlendirme düzeylerine olan bakış açıları ile güçlendirmeyi algılama düzeylerini belirlemeye yönelik araştırma sonuçlarını içermektedir.

Araştırmanın Önemi

Günümüzde işletmeler öncelikle çalışanların yeteneklerini ve niteliklerini arttırarak iç ve dış müşterilerin beklentilerine daha iyi cevap verebilmeli, varlıklarını uzun yıllar devam ettirebilmelidirler. Bunun için de işletmelerin artık geleneksel emir verici ve sınırlı katılımcı yönetimin ötesinde çağdaş bir yönetim uygulamasına, yani personel güçlendirmeye ihtiyaçları vardır.

Çalışanların aktif bir biçimde oluşumuna ve uygulamasına katılmadığı bir strateji, uzun süre varlığını sürdüremez ve etkili olamaz. Personel güçlendirme (empowerment), globalleşme ve buna bağlı olarak artan rekabetin ortaya çıkardığı bir felsefedir. Personel güçlendirme kavramı, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Bunlardan farkı, güçlendirme kavramının hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır.

Toplam Kalite anlayışının ortaya çıkmasıyla yöneticilerin karar verme ve kontrol ile ilgili olan fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Güçlendirilen personel artık kendi işini ilgilendiren konularda üstlerine çok da fazla danışmadan kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip hale gelmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi ile personeli güçlendirme birbirleri ile ilişkilendirilerek ele alındıktan sonra iletişim sektöründe faaliyet gösteren işletmenin İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları güçlendirme açısından değerlendirilmiştir.

Bu örnek olay ile temel olarak insan kaynakları fonksiyonları uygulanırken personeli güçlendirme çalışmalarının da gizli olarak uygulandığı, bu durumun çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği ve ne şekilde algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada Uygulanan Yöntem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği kullanılmıştır. Öncelikle İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Güçlendirme yöntemlerinin varlığını, nasıl uygulandığını, çalışanlara ve işletmeye etkilerini ortaya koyacak mülakat formu hazırlanmış ve telefonla mülakat yapılacak kişilerden randevu alınmıştır. Mülakat tekniği olarak mülakat formu hazırlanmasına rağmen aralarda bir takım ek sorularda sorulduğu için yarı biçimsel mülakat tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sırasında bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Mülakat tekniğinin zaman alıcı olması araştırmayı yavaşlatmıştır. Randevu almadaki zorluklar ve işletmenin süreçlerini yenileme döneminde olması cevapların net bir şekilde verilmesine engel teşkil etmiştir.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Tanımı

Örgütlerin hedeflere ulaşmada insanın öneminin artması geleneksel çalışan anlayışına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Başka bir deyişle örgütler, ihtiyaç duydukları elemanların sayı ve niteliklerinin belirlenmesi ve eğitim gibi işlevlerin tümünde bilimsel, çağdaş sistem ve tekniklere ihtiyaç duymaktadırlar(Kurtuluş, 1994:1).

En iyi ve en başarılı olmak isteyen örgütlerin özelliklerinin hepsi insan kaynaklarıyla ilişkilidir. Bu örgütlerin öncelikle üzerinde durdukları nokta; teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil insan nitelikleridir. İnsanların bir arada nasıl iyi çalışacaklarını saptamak bu örgütler için daha önemli hale gelmiştir. Çalışanlar kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki değerleri temsil eden bir örgütün üyesi olduklarında ellerinden gelen en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla çalışma hayatının kalitesi örgüte fayda sağlamaktadır. Bunları örgütte insan kaynakları yönetimi koordine etmeli ve belirli bir düzene sıklmalıdır. Ayrıca bu koordinasyonun dışında önemli olan faktörler şunlardır(Ersen, 1997:97).

- İlişkilerde Güven: güvene dayanmayan her insan ilişkisi yozlaşır ve çatışmalara yol açar.
- Katılım: karar alma süreci, işin yapıldığı en alt düzeyde başlar. İnsanlar katıldıkları sürece destek sağlarlar.
- İletişim: insanlar içinde çalıştıkları çevre hakkında her şeyi bilmek isterler. Konuların dışında kalmak gururlarını incitir ve korku uyandırır. Sonuç olarak verim düşer.
- Yüksek Beklentiler: sonuçta varılan hedefler zoru başarmanın ürünüdür.

Örgütlerin yaşadığı güç dönemler çeşitli yanlışlarla ortaya çıkmaktadır. Birincisi insan gözardı edildiğinde kaynağı insan olan güçlükler ortaya çıkar. İnsana değer, insanca bir yaklaşım olduğu kadar örgütler için vazgeçilemeyecek bir ihtiyaçtır. Eskiden makineye verilen önemin yerini insana verilen önem almıştır. Dolayısıyla bugün artık makineleri

kullanacak insanların yönetimi önemli hale gelmiştir. Güçlüklerden çıkabilmek, başarılı olup bunu sürekli kılabilme, bu anlayışın kabulü ile mümkündür. Akıllı ve ciddi yönetimler kısa vadeli geçici yararlarından uzun vadeli zararların doğabileceğini bilmelidirler. Örgütler sağladıkları güven ortamı ile olumsuz olumlu yapma heyecanına sahip kadrolarla örgütün hedeflerini geliştirebilirler.

Son yıllarda yönetim alanındaki gelişmeler, özellikle toplam kalite yönetimi, örgütleri değiştirmiş, klasik örgütlerdeki bireysel çalışmalar ve birim başarıları yerini takım çalışması anlayışına bırakmıştır. Örgütler yalın hale getirilmiş, hiyerarşik kademeler mümkün olduğunca azaltılmıştır. Birimlerde kendi iç işlerinde başarılı yönetim tipi oluşturulmaya başlanmıştır. Günümüzde bireysel ve toplu çalışma ilişkilerini ve sistemini örgütün geleceği ile bütünleştiren çağdaş insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu modern yönetim şekli örgütlerin amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi; “bir organizasyonun hedefleri ve misyonu doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu insan gücünü en iyi şekilde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin uygulanmasıdır” şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla İnsan Kaynakları Yönetimi, işletme yönetiminde iş gücünü daha verimli şekilde çalışabilmesi ve iş hayatında kaliteli ve insanca çalışma koşullarının temini maksadıyla insan kaynakları planlaması, personel alımı, performans değerlemesi, ücret değerlemesi, kariyer geliştirme, motivasyon... vs. gibi konularla ilgilenmektedir(Zaim,2002:181).

İnsan kaynakları; makine, malzeme, yönetim ve sermaye gibi üretim girdilerinden biri ve hepsinin üstünde en değerli kaynaktır. Çünkü diğer tüm kaynakları sağlayan, planlayan, organize eden, yöneten ve üreten insandır. Ayrıca üretilen mal ve hizmeti kullanan da insandır. Dolayısıyla insan kaynakları, üretimin bir parçası ve hedefi olup organizasyondaki tüm çalışanları, organizasyon dışındaki potansiyel çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve tüm toplumu kapsar(Özgeldi, 2002:19).

Aşağıdaki tabloda, İKY'nin tarihi, onar yıllık dönemlerde özet şeklinde sunulmaktadır:

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tarihi

TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEMEL KRİTER	DÖNEMLER
Disiplin sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Çalışanların rahatlığı	1900-10
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanların yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik testler danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel farklılıklar	1920-30
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-40
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Ekonomik güvenlik	1940-50
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	İnsan ilişkileri	1950-60
Katılımcı yönetim teknikleri eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılım iş kanunları	1960-70
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullarda dolayı kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır	İşten ayrılmalar	1980-90
İş ihtiyaçları eğitim, etik küreselleşme gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000

Kaynak: Özgeldi, (2002:19)

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin çok önemli bir işlevi olmasına karşın, ne yazık ki bugüne kadar işletmelerde söz konusu işleve gereği gibi önem verilmemiştir. Son yıllarda önemi artmakla beraber, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yeterince ciddiye alınmasının nedenleri şunlardır(Deniz, 2000:75).

Mütevazı Yönetici: İnsan kaynakları bölümünün bir kâr merkezi olarak değil, sadece bütçeyi tüketen bir harcama merkezi olarak görülmesi ve bu nedenle de ikinci rollere mahkum edilmesi, rolünün belirsizliği. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işletme içindeki rolünün net olarak belli olmaması, iş ve sorumluluk sınırlarının nerede başlayıp, nerede bittiğinin tam olarak belirlenebilmesindeki güçlük.

Herkes Yapar: Hala İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir uzmanlık alanı olarak görülmemesi ve bu bölüme kim yerleştirilirse iş yapar anlayışının devam etmesi. Söz konusu anlayış egemen oldukça insan kaynakları yöneticilerinin üst kademelerdeki karar mekanizmalarına katılması güçleşmektedir.

Cephe Gerisinde Savaş: İnsan kaynaklarının şirket içinde destek fonksiyonu üstlenmesi, yaptığı işin özelliği gereği hiçbir zaman ön planda görünmemesi.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin söz konusu nedenlerle hak ettiği yere ve öneme ulaşmaması günümüz koşullarında geçerliliğini yitirmektedir. Çünkü aşağıda belirtilen gelişmeler İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemini gittikçe arttıracak ve gelecekte İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin en önemli işlevi olma özelliğini kazanacaktır.

Bu etkenler:

- Globalleşme
- Öğrenen örgütler
- Global teknoloji
- İş ahlakı
- Kadının rolü
- Değişen global işgücü

- Pasifik kıyısı
- Global kalite ve hizmet
- Özelleştirme
- Manevi değerler ve inançlar
- İş ve aile hayatı
- Çevredir.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan Kaynakları Yöntemi iki temel felsefe üzerinde kurulur:

- Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması
- İşgören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişimlerin sağlanması

Bu yaklaşım açısından bakıldığında insan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç, insan kaynaklarının işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir.

Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar

(Sabuncuoğlu,2000:3).

İnsan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaç mevcuttur. Bu amaçlar insan kaynakları işlevine yol göstermektedir.

Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk

bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, yasal düzenlemelerle bazı sınırlar getirilebilir.

Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır.

İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

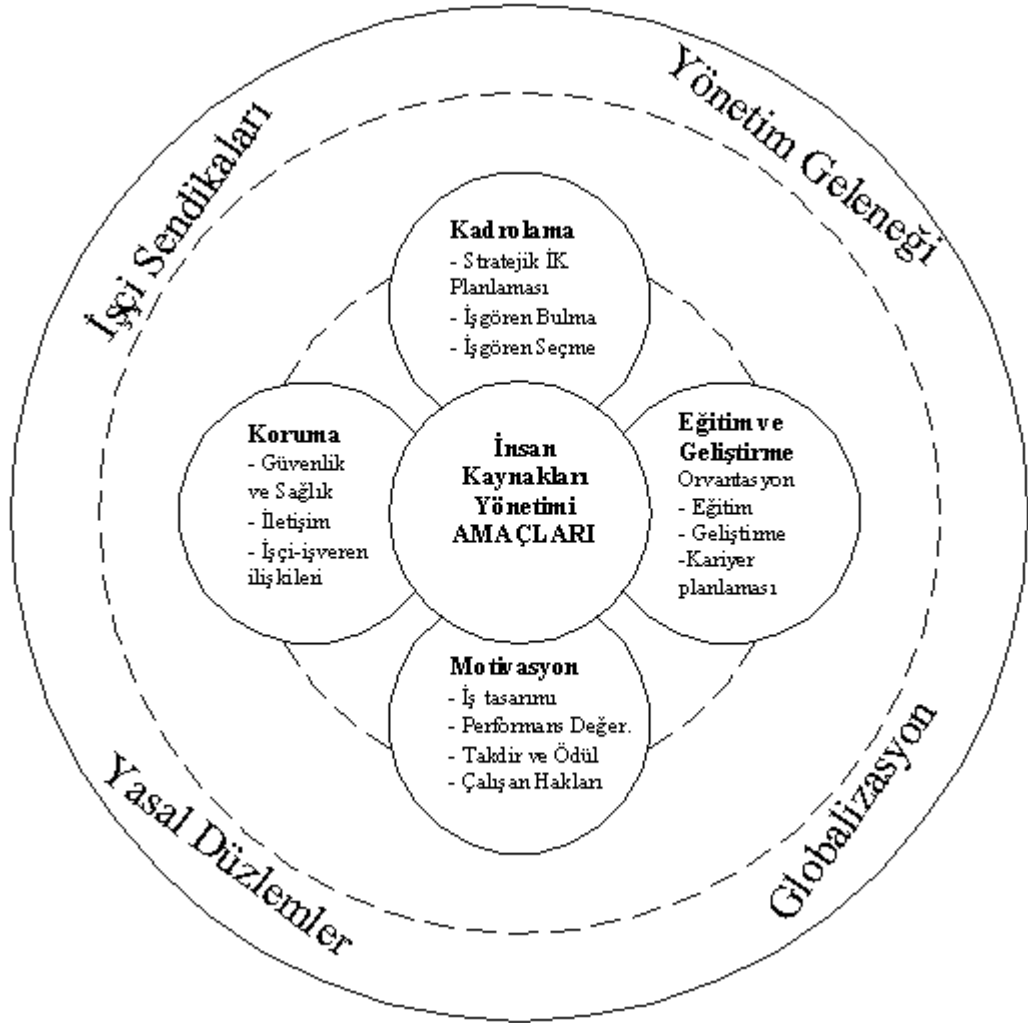
Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer işgörenlerin istihdamları sürdürölmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işgören performansı ve tatmini azalabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin vereceği her akar her zaman bu dört amaca birden hizmet etmeyebilir. Ancak bu amaçların temel işlevi alınacak kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet edecektir. İnsan kaynakları uzmanı çalıştığı departmanın faaliyetlerinin birçoğunu bu amaçlar çerçevesinde daha iyi kavrayacaktır

(Bayraktaroğlu,2003:7).

Bu dört temel amacın organizasyon içindeki konumlanması ve dış çevre ile ilişkileri bir şema üzerinde de gösterilebilir.

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Hedefleri



Kaynak: Sabuncuoğlu, (2000:4)

İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Örgütlenmesi:

Birçok işletmede İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri iki grup tarafından yerine getirilir.

—İnsan kaynakları yönetici ve uzmanları

—Birim yöneticileri(Bölüm müdürleri, genel müdür yardımcıları)
İKY faaliyetleri, bu iki grup tarafından birlikte ve koordineli şekilde yürütülmelidir. İK yönetici ve uzmanları, İKY faaliyetleri konusunda örgütün tüm birimlerine destek

hizmeti sağlamaktadır. Büyük ve orta ölçekli işletmelerde, birim yöneticileri de İKY faaliyetleriyle ilgilenmek zorundadır. Birim yöneticileri ve İKY yöneticileri sistem teorisi yaklaşımının öngördüğü şekilde hareket ederlerse, verimli neticeler elde edilebilir.

Sistem teorisi yaklaşımı: İKY daha geniş bir sistem olan örgüt içerisinde bir alt sistem olarak yer almaktadır. İK faaliyetleri örgütün verimliliğine yaptığı oranda değerlendirilebilir. Örgüt içerisinde İKY ve diğer alt sistemler karşılıklı olarak birbirini etkilerler ve çevresel faktörlerin etkisinde bulunmaktadır (www.ie.sakarya.edu.tr, 2008).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Temel İlkeler

1.4.1. Verimlilik İlkesi

Verimlilik ilkesi, işgörenin, fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar.

Bu başarının elde edilmesinde izlenecek politika, personelin işe alımından ayrılmasına kadar onun yetenek, bilgi ve becerisini yaratıcı ve yapıcı gücüyle birleştirerek maksimum verimi elde etmeye çalışmak olmalıdır.

İşletmelerin etkin bir performans göstermeleri için yöneticilerin “Kritik faktörleri” olarak adlandırılan üç temel nokta üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmaları ve bunları bir bütün olarak uygulamaları gerekir. Bu noktalar; sağlam pazar problemleri ortadan kaldıracak yalın ve esnek örgüt yapısı oluşturmak ve üçüncü olarak verimli ve kendilerini işletmeye adanmış bir işgücü elde etmektedir. Bu sonuncu faktör insan kaynaklarının önemini vurgular ve insanın üretken olması için işinden tatmin olmasını ve kendisini geliştirebileceği bir ortamın yaratılmasını gerekli kılar.

1.4.2. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Bu politikanın tek başına uzun dönem de başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek izi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar.

Ekonomik etkinlik sağlamak bir kusur değildir. Ancak insanların bulunduğu bir işletmede yine insanların gereksinimleri, bilgili kılınmaları, değerleri ve işte

inisiyatiflerini kullanmaları sağlanamıyorsa, o işletmede etkinlikten nasıl söz edilebilir? Burada basit bir mantık kullanılabilir. Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme çabası gösterilirken işletmeler için zenginlik kaynakları her zaman dinamik bir öge olarak kabul değerlendirilir. Oysa bu kaynaklar içinde işletmenin yaşamını borçlu olduğu insan unsuru olduğu çoğu kez unutulur. Bu tıpkı bir bisikletin iki pedalına benzer. Bir pedalı ekonomik amaçlar, diğeri siyasal amaçları temsil ediyorsa, bisikletin dengeli hareketi için iki pedalın birlikte kullanılması gerekir. Diğeri bir anlatımla insan ögesi işletmenin hem aracı, hem de amacı olarak değerlendirilmelidir. Araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlanmaya çalışılır.

Amaç olarak ele alındığında onun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir.

İnsan kaynaklarından maksimum sonuç alabilmek için insanı ve beklentilerini doğru tanımlamak gerekir. Bir kaynakta belirttiği gibi insanı motive eden altı önemli faktörden söz edilebilir.

- Yaşam kalitesini yükseltmek
- Güvenliği sağlamak
- Kişilerarası ilişkileri geliştirmek ve kurumsal bağlılığı arttırmak
- Bireyin kendisini tanımmasına yardımcı olmak
- Yönetimsel güç kazandırmak
- Bağımsız çalışma ortamı oluşturmak

İnsan kaynakları yöneticilerinin firmanın önceden belirlenen misyon ve vizyonunu geliştirebilmek için yukarıda belirlenen altı motivasyonel faktörünü çok iyi değerlendirmeleri ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmaları gerekmektedir.

1.4.3. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. Çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız

bir tutum takınılması gerekir. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca ölçütlere yer verilmemelidir. Örneğin, işe almada işletme içi ya da dışı bazı baskı unsurlarının etkisinde kalınarak, “**işe göre adam yerine adama göre iş**” politikası izlenirse burada nesnellik ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmış olur. Bir başka örneğini de herkese karşı yansız bir tutum içinde ceza verilmelidir. Ayrıca “**eşit ise eşit ücret**” ödenme ilkesi de bu yönde ilginç bir örnek oluşturur.

1.4.4. Güvence İlkesi

İşgören çalıştığı kurumdan güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. Bütün çalışma yaşamını işletmeye adayan bir kimse, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Her an işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir kimseden verimli bir hizmet beklenemez. Bu nedenle işgörene her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması gerçekleştirilmelidir. Bu amaçla personele tanınan haklar ile yüklenen sorumlulukları içeren el kitapçıkları dağıtılabilir. İşgören günlük çalışma ile geleceğe dönük konularda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir.

1.4.5. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olduğu söylenebilir. İzlenecek politikanın oluşumunda olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşir. Bu amaçla başta üst basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm işgörenler ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi vermeyi gerekir.

Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı ya da sözlü açıklamalar gerçekleşir. Bu amaçla, işletme gazetesi, afişler, yeni girenlere verilen el kitapçıkları, her elemanın rolünü belirleyen ve insan kaynakları politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçları kullanılabilir.

Kullanılan araçlar herkesin anlayabileceği ölçüde sade olmalı, anlaşılır, açık ve basit bir dil kullanılmalıdır. Ayrıca verilen bilgilerin kesin tam ve doğru olması gerekir.

1.4.6. Gizlilik İlkesi

Çağdaş işletme yönetiminde açıklık ilkesi genellikle benimsenir ve önerilirken, öte yandan gizlilik ilkesinin uygulanması ilk bakışta çelişkili bir durum yaratır. Bununla birlikte, gizlilik ilkesinin muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırılmak koşuluyla uygulanmasını hoşgörüyü karşılamak gerekir.

İnsan kaynakları bölümünde her işgörenin kendi adına işe ilk girdiği günde açılan bir dosyası vardır. Bu dosya işgörenin kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitsel durumunu genellikle her yıl yapılan kişisel değerlendirme belgelerini kapsar. Özellikle bu sonucu belgelerin personel bölümünde gizli tutulması ve ilgili kişinin bu rahatlığı ve inancı taşınması gerekir. Ayrıca işgörenlerle disiplin konularında bir ceza verilmişse bunun kişiye özel ve gizli olarak iletilmesinde yarar vardır(Sabuncuoğlu, 2000:17-20).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Fonksiyonları

Günümüz iş dünyasının yarattığı yoğun rekabet ortamında sürekli artan bir değişimle karşı karşıyayız. Bu ortama ayak uydurabilmek ve ayakta kalabilmek için örgütler yeniliklere açık, değişime karşı esnek olmalı ve bu değişimi örgüte adapte edebilmek için de hızlı davranmalıdırlar. Uzmanlara göre 21. Yy'da rekabet, bilgi teknolojisi ve bilgi kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynağını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarını etkileyen itici güçler çeşitlidir:

- Yoğun fiyat rekabeti ve sıkı maliyet kontrolü
- Kalite geliştirme çabalarının sekteye uğramadan devamı
- Müşteri memnuniyetinin en önemli hedeflerden biri haline gelmesi
- Örgütsel esneklik ve hızlı değişim ihtiyacının artması

Tüm bunların insan kaynakları fonksiyonuna etkisi doğrudan ve açıktır. Örgüt içi politikalar daha etkili olmalıdır. Bugünün hızla değişen iş ortamı gerçeği, örgütlerin

kendi ihtiyaçlarını olumsuz yönde etkilemeden, değişime olanak veren politikalar izlemelerini gerektirmektedir. Katı işletme politikaların ya da eskimiş örgütsel kültürlerin tek yaptığı, örgütün değişim ve adaptasyon konularında başarsızlığına yol açmaktadır(Tahiroğlu, 2002:30).

Bir elemanın işletmeye dahil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına, insan kaynakları işlevi denir(Bayraktaroğlu, 2003:8).

İnsan Kaynakları Fonksiyonları'nı aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz:

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Analizi ve Tanımı
- İşgören Bulma ve Seçme
- İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme
- Performans Değerlemesi
- İş Değerlemesi ve cretleme
- Endüstriyel İlişkiler
- İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı
- Bilgi Sistemleri
- Personeli Güçlendirme (Empowerment)

1.5.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması veya işgücü planlaması konusunda yapılan tanımları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birinci grup, insan gücü planlamasını örgüt planlaması olarak görmektedir. Bu yaklaşımına göre, işletmelerde planlama uğraşları öncelikle örgütlerin durumunu örgüt şemasında göstermekle başlar. Örgüt şeması, örgütün yapısının örgüt içindeki yetki ve sorumlulukların dağılımını, kimlerin hangi görevlerde çalıştığını gösterir. İdeal bir örgüt şeması geleceğe dönük hazırlandığında,

yalnız çalışan personelin durumunu göstermekle kalmaz, yakın ve uzak gelecekte ortaya çıkması beklenen personel değişikliklerini de göz önüne serer(Kozak, 2004:29).

İşletmelerin gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını ve bunun hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek amacıyla yapılmakta olan insan kaynakları planlaması işletmenin gelecekteki kısa ve uzun dönemdeki işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir. Bu tanım, insan kaynakları planlamanın talep ve arz olmak üzere iki boyutu olduğunu gösterir. İnsan kaynakları planlaması, hem bir süreç hem de bir dizi planlardan oluşmaktadır(www.ie.sakarya.edu.tr,2008).

İşletmelerde insan kaynakları planlamasının yapılmasını gerektiren başlıca sebepler şunlardır:

- Teknolojik ve çevresel değişmelere uyum sağlamak,
- Yönetici personele duyulan gereksinimi belirlemek,
- Eldeki verilerle gerekli personel sayısını belirlemek
- Gerekli görev sayısını belirlemek
- Çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak
- Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek
- Personelin hangi kaynaklarından sağlanacağını belirlemek.

Bu amaçları gerçekleştirmeyi hedefleyen personel planlaması “ işletmenin gelecekteki faaliyetlerini ve çevresel talebini tahmin etme ve bu durumlar sonucunda ortaya çıkacak personel gereksinimini karşılama çabası” olarak tanımlanmaktadır(Kozak, 2004:29).

İnsan kaynakları planlaması aşağıdaki dört aşamadan oluşmaktadır.

1. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin incelenerek durum analizinin yapılması
2. İnsan kaynakları talebi veya ihtiyacının tahmin edilmesi
3. İnsan kaynakları arzının analiz edilmesi

4.İşletmenin insan kaynakları amaç ve politikalarına uygun eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulması.

Doğru bir şekilde yapılmış olan insan kaynakları planlaması gelecekte personeli güçlendirme ile ilgili yapılacak olan çalışmaların planlanmasında da yardımcı olacaktır.

1.5.2. İş Analizi ve Tanımları

Genel olarak iş analizi, örgütte yapılamakta olan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerini belirleme sürecidir.

İş analiziyle edinilen bilgilere dayanılarak iş tanımları ve iş değerlemeleri yapılabilir. İş analizi yapılırken analiz edilen iş mümkün olduğu kadar alt bölümlerine ayrılarak işlevleri belirlemeli ve her işlevin ne kadar zamanda yapıldığı belirlenmelidir. Burada amaç zaman standardını oluşturmaktır. İş analizi, anket, kayıt defterleri, gözlem ve görüşme yöntemleriyle yapılabilir(Ersen,1997:110).

İş tanımı, belirli bir işin en uygun şekilde yapılması için ne yapılmasını, hangi şartlarda ve nasıl yapılmasını belirleme sürecidir. İş analizini takip eden aşamada, iş analizi yoluyla elde edilen bilgiler iş tanımı çalışmalarlarıyla belirli bir sistemde düzenlenir. Böylelikle, bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılış şekli ve sırası ortaya çıkartılmış olur. İş tanımında, işin kimliği, işin yöneticisi, işin özeti, yapılan görevler, yapılan işin diğer görevlerle ilişkisi, iş de kullanılan araç ve gereçler, çalışma şartları ve işle ilgili özel kavramlara yer verilmesi gerekir. İş tanımları da iş analizleri ile hemen hemen aynı amaçlarla yapılır. Ayrıca, iş tanımlarından denetleyicilerin, yapılması gereken işlerle yapılan işlerin karşılaştırması konusunda da yararlanmaları mümkündür (Kozak,2004:32).

İş analizi ve tanımları yapılarak bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılış şekli ve sırası ortaya çıkartılmış olur. Böylelikle personeli güçlendirme çalışmaları sırasında o işe en uygun çalışanın kim olacağı konusunda bilgi edinilerek çalışana sorumluluk verilir.

1.5.3. İşgören Bulma ve Seçme

İKY'nde en önemli görevlerden birisi işe uygun elemanların alınması ve işe yerleştirilmesi işlemidir. Bunun için öncelikle organizasyonun ihtiyaç duyduğu elemanların nitelik ve nicelik olarak tespit edilmesi gerekir. Organizasyonlarda istihdam edilecek personelde aranacak bazı genel nitelikleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Aktan, 1999).

a) Temel Bilgi ve Beceriler

Organizasyonlarda çalışan her bireyin temel okuma, yazma, dinleme, dinlediğini anlama, konuşma, temel aritmetik ve matematiksel hesaplamaları yapabilme bilgi ve becerisine sahip olması gerekmektedir.

b) Düşünme Bilgi ve Becerileri

Organizasyonda işin niteliğine göre çalışanların aşağıdaki düşünme becerilerine sahip olması organizasyon başarısı için önem taşımaktadır.

- Yaratıcı düşünme
- Karar verebilme
- Problem çözme
- Meseleleri akıl yardımı ile düşünebilme (enformasyonu, sembol, resim, grafik vs. şekillere dökerek akıl yardımıyla problemleri daha iyi görebilme)
- Nasıl öğreneceğini bilme
- Mantık süzgecinden geçirebilme

c) Şahsi Beceri ve Kalite

- Sorumluluk
- Sosyallik
- Kendine değer verme ve kabullenme

- Kendi başına yönetebilme
- Dürüstlük ahlaki davranma

Çağımızın ünlü yönetim uzmanlarından Peter Drucker, organizasyonda işe alma ve yerleştirmede şu kriterlerin dikkate alınmasının önemi üzerinde durulmaktadır:

- En uygun eleman işe alınmalıdır. Farklı görevler farklı özelliklere, beceri ve yeteneklere sahip kişilerin işe alınmasını gerektirir.
- Potansiyel olarak işe uygun elemanlar arasında seçim yapılmalıdır. Etkin bir karar için potansiyel olarak birbirine yakın beceri ve kabiliyete sahip olan kişiler arasından seçim yapılmalıdır.
- İşe alınacak adayları değerlendirirken çok iyi ve etraflıca düşünülmelidir. İşe alınması planlanan kişilerin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri iyi analiz edilmelidir.
- Her adayı daha önce birlikte çalıştığı kimselerle birlikte değerlendirmek gereklidir. Bir tek yöneticinin değer yargıları anlamsız ve değersiz olabilir. Bu bakımdan arkadaşlarıyla görüşmeler yaparak değerlendirilmelidir.
- İşe alınan elemanın işe uygun olmadığı ilk aylarda kontrol edilmelidir. Adaylar arasından seçim yapıldıktan sonra işin sona erdiği düşünülmemelidir. Çalışmaya başlayan elemana yardımcı olunmalı ve iş hakkındaki durumu değerlendirilmelidir.

İşgören bulma ve seçme ile işe uygun elemanların alınması ve işe yerleştirilmesi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu elemanların nitelik ve nicelik olarak tespit edilmesi ile başlamaktadır. Başvuran adayların temel bilgi ve becerileri, düşünme bilgi ve becerileri ve şahsi yetenekleri açısından değerlendirilerek işletmeler aslında bir bakıma personeli güçlendirme çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Şöyle ki, her yönüyle ele alınan personel gelecekte kendisine ne tür yetki ve sorumlulukların verilebileceği ve hangi personeli güçlendirme çalışmalarında başarılı olabileceği konusunda daha bu aşamadan örgüte yardımcı olmaktadır.

1.5.4. Endüstriyel İlişkiler

Endüstriyel ilişkilerin birincil amacı, tarafların (işçi-işveren ve devlet) ilişkilerinin yasalara uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve işletme faaliyetlerini aksatmamaktır.

Endüstri ilişkilerinde işçi ve işveren kesimini karşı karşıya getirmekten çok, iki kesimi ortak çıkarların kesiştiği noktalarda birleştirmek ve uzaklaştırmak temel amaç olmalıdır. Emeği simgeleyen işçi ile sermayeyi simgeleyen işverenin uyum içinde ortak hedefler edinmesi ve karşıya almaktan çok yan yana çaba harcaması çağdaş bir beklentilidir.

Endüstriyel ilişkiler bağlamında insan kaynakları yönetiminin yapacağı işler şöyle sıralanabilir:

- Sosyal güvenlik,
- İşçi sağlığı,
- İş güvenliği,
- Sendikalarla ilişkiler,
- Toplu iş sözleşmeleri,
- Toplu iş uyuşmazlıkları, grev ve lokavtlar,
- Sosyal hizmetler

Empowerment için önemli olan unsurların başında gelen güven faktörünün sağlanabilmesi için işletmelerin dikkatle üzerinde durmaları gereken fonksiyonlarından biri de endüstriyel ilişkilerdir. Sosyal güvenliğin, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin, sosyal hizmetlerin gibi daha sayabileceğimiz işgören haklarının gözetilmediği bir işletmede güvensizlik meydana gelerek personeli güçlendirme çalışmalarını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

1.5.5. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

İşgörenin işletmede verimli ve etkin çalışması için sağlık ve güvenliği içeren koruma şemsiyesi altına alınması gerekir.

İşgörenlerin çalıştığı ortam, her türlü tehlike ve risklerden arınmış ve çağdaş güvenlik önlemlerinin alınmış olması beklenir. Özellikle endüstriyel firmalarda çeşitli zehirlenmeler ve iş kazası riski azaltmak ve işyeri çalışma güvencesi sağlamak için çok ciddi çalışmalar yaptıkları dikkat çekicidir.

İnsan yaşantısının en az üçte biri işyerinde geçer. İnsan çalıştığı yerin hijyenik, temiz, bakımlı, hatta iç açıcı olmasını doğal olarak bekler. Eğer insan firmanın verimlilik, ekonomiklik ve kârlılık gibi hedeflerine ulaşmasında mekanik bir araç olarak algılanamıyorsa, o zaman insana daha çok değer vermenin göstergesi işgörenin sağlığı ve iş güvenliği konusunda ciddi önlemlerin alınmış olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000:261).

1.5.6. Bilgi Sistemleri

İnsan kaynakları bilgi sistemi, yönetim bilgi sisteminin bir alt ögesi olarak karşımıza çıkmakta ve insan kaynaklarına yönelik kararların oluşturulmasında yöneticilere gerekli bilgileri sağlamaktadırlar.

İnsan kaynakları bilgi sistemi çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli biçimde toplanması, saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporların elde edilmesi yöntemidir.

Bu süreçte yoğun olarak bilgisayarlardan yararlanılmakta ve uygun yazılım ve donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı amaçlanmaktadır.

Bu sistemin etkinliği, sağladığı bilgilerin karar verme durumundaki yöneticiye ne ölçüde yararlı olduğuna bağlıdır.

Bir insan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynakları yöneticisinin şu sorularına yanıt verebilir nitelikte olması gerekir:

- Organizasyondaki her işin görev ve sorumlulukları nelerdir?
- Her çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenekler nelerdir?
- Organizasyonun gelecekteki insan kaynağı gereksinmesi ne olacaktır?
- Organizasyondaki boş kadrolar için hangi kaynaklara başvurulacaktır?
- İşletmede izlenecek ücret politikası ne olmalıdır?

- İşletme hangi tür yetiştirme geliştirme programları tasarlayıp, uygulamalıdır?
- Çalışanlar ve toplam olarak organizasyon istenilen performansa ulaşmış mıdır?
- İşletme içi yükseltme ve rotasyon uygulamaları nasıl gerçekleştirilmelidir?

Doğal olarak bu sorulara, işletme özellikleri ve koşulları doğrultusunda daha başka soruların da eklenmesi mümkündür. Bu ve benzeri nitelikteki sorulara ilişkin gerekli bilgilerin, insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilebilmesi, yöneticinin zamanında, tutarlı kararlar vermesine olanak sağlayacaktır.

Bu doğrultuda insan kaynakları bilgi sisteminin amaçları şöyle sıralanabilir:

- Çalışanın yeteneklerini, işverenin ihtiyaçlarıyla eşleştirerek organizasyonel esnekliği sağlamak.
- Organizasyonun tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak.
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar süreçlerine daha çok katkıda bulunmalarını sağlamak.
- Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve bu sayede kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak.
- Çok uluslu şirketlerin değişik yerlerdeki tüm şirketlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel bir tarzda yönetmek.
- Boş pozisyon tanımlarıyla başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek.
- Personelin sağlık durumunu izleyip bunlara ilişkin yönelim kararlarını hızla almak.
- Personel eğitimlerini, iş tanımlarına ve personelin yetkinlik/yetenek gereksinimlerine göre planlanmak ve bütçeleylebilmek.

Personeli güçlendirme çalışmaları sırasında belki de yöneticilerin en fazla ihtiyaç duyacakları fonksiyonlardan biridir bilgi sistemleri. Çünkü bilgi sistemleri sayesinde gerek iş ile ilgili ve gerekse personel hakkında her türlü bilgilerin analiz edilerek

yorumlanması empowerment için gerekli olan bilgiye ulaşma, bilgi ve enformasyonun paylaşılması unsuru için yöneticilere sağlam zemin hazırlamaktadır. Personelin nelere ihtiyaç duyup nelerden tatmin olmadığını belirlemesi ve bunlar doğrultusunda çalışmaların yürütülmesi güven faktörünü de desteklemektedir.

1.5.7. İş Değerlemesi ve Ücretleme

İş değerlendirme, bir işletmedeki işlerin beceri, çaba, eğitim, sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörler açısından birbirlerine oranla taşıdıkları değerlerin, ücret tespitine esas olmak üzere derecelendirilmesi ve ortaya konulmasıdır. Böylece, işe göre ücret düzeyinin belirlenmesi hedeflenir. İş değerlemede sadece işin yapılışı ve ilgili koşullar üzerinde durularak, bütün işlerin objektif bir şekilde değerinin ortaya konulmasına çalışılır(Özgen ve diğ.,2002:249).

İş değerlemenin kullanım alanlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İş tanımları
- Ücret
- Küçülme
- Organizasyon değişikliği
- İş zenginleştirme
- İnsan kaynakları planlama
- Verimlilik
- Kalite
- İş tatmini
- Eleman seçimi

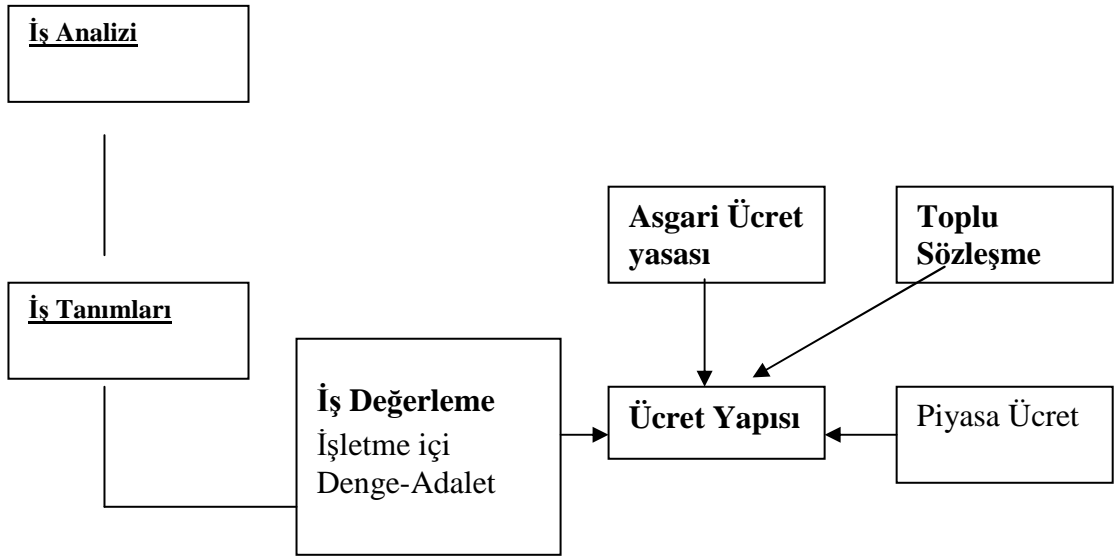
Çalışanlar tarafından kabul gören, adil, rekabetçi, anlaşılması ve yönetilmesi kolay bir ücret sisteminin oluşturulması açısından iş değerlendirme önem taşımaktadır. İş değerlendirme yapıldıktan sonra sonuçları ücret sisteminin tasarımında kullanılmaktadır.

İş değerlendirme yönetimsel ihtiyaçları karşılamak, seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılacak olan iş tanımlarını netleştirmek, dolayısıyla işin hiyerarşideki yerini saptamak ve kişinin görev alacağı pozisyona uygunluğunu ve alacağı maaşı hem şirket içindeki dengeler hem de şirket dışındaki koşullara göre doğru belirlemek açısından önemlidir.

İş değerlemesi yine, eğitim ihtiyaçlarının en iyi şekilde belirlenmesine katkı sağlar.

Benzer iş kolunda faaliyet gösteren diğer işletmelerde uygulanan ücret sistemleri ile karşılaştırmalar yapmak için gerekli veriyi sağlar.

Şekil 2. İş Değerlemesinin Ücretlendirme Sürecindeki Yeri Ve Önemi



Kaynak: Özgen ve diğ., (2002)

Başarılı bir iş değerlendirme sisteminin oluşturulmasında ya da iş değerlendirme sürecinin başarısında bazı konuların dikkate alınmış olması gerekir. Uzun ve titiz bir çalışmanın ürünü olan iş değerlendirme sırasında dikkate alınacak konu başlıkları kısaca şöyle sıralanabilir (Kozak, 2004: 49):

Personelin değil işin değerlendirilmesi,

Eşit işe eşit ücretin sağlanması,

Ücret sistemi ile bütünleşmesi,

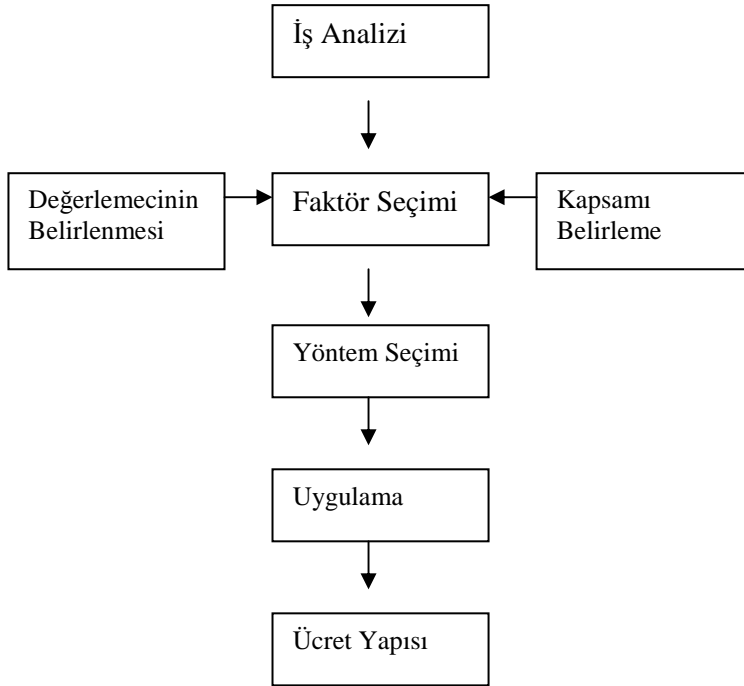
Sürekli yenileme, güncelleştirilmesi,

Tarafların dürüst olması.

İş Değerleme Süreci

İş değerlemesi sürecinde iletişim en önemli unsurdur. Çalışanlar genellikle iş değerlemesini bir ücret artışı olarak görür ve adil bir değerlendirme sonucunda kendilerinin yaptıkları işin değerinin anlaşılacağına, ücret skalasında daha üst seviyelere yerleştirileceğine inanır. Bu inancın kırılması ve iş değerlemesinin her zaman ücret artışı demek olmadığını aktarılması ise zaman almaktadır. İş değerlemesinin ne olduğu, ne gibi sonuçlar doğurabileceği, ne olmadığı çalışanlara düzenli bir şekilde aktarılmalı, bir iletişim planı oluşturulmalıdır.

İş değerleme sürecini şekil yardımıyla gösterecek olursak:



Kaynak: Özgen ve diğ.,(2002)

İş değerlendirme yönteminin belirlenmesi ise işletmeler için oldukça önem taşımaktadır. İş değerlemeden beklenen başarı ile seçilen yöntem arasında sıkı bir ilişki vardır. İş değerlendirme, çok sayıda kişiyi ilgilendirdiği için seçilecek yöntem mümkün olduğunca nesnel, basit ve herkes tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Yöntemin esnek olması ve yeni gelişmelere uyarlabilir olması da ayrıca önem arz etmektedir. İş değerlendirme

yöntemlerini iki başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar sayısal olmayan yöntemler ile sayısal yöntemlerdir.

Sayısal olmayan yöntemler:

Sıralama yöntemi ve sınıflandırma yöntemi

Sayısal yöntemler ise:

Puanlama yöntemi ile faktör karşılaştırma yöntemleridir.

Ücretleme

Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyet sentezi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak, sonuçta da verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek ortak bir noktayı yakalamak amaçlanır.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri, adil bir ücret sistemi kurmaktır. Ücret, mal hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutardır(Kozak, 2004:51).

Ücretleme de gözetilecek amaçlar şunlardır:

- Nitelikli işgörenleri seçme
- Mevcut işgörenleri elde tutma
- Motive edicilik
- Örgüt performansının yükseltilmesi

İşletmede personel ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğer kısmı işletmenin dış çevresinde kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol etmediği faktörlerdir.

Bu faktörleri şu başlıkları halinde inceleyebiliriz:

- İş değerlemesinin etkisi

- Performans değerlemesinin etkisi
- Toplu sözleşmelerin etkisi
- Yasaların etkisi
- Piyasa ücret araştırmalarının etkisi

İnsan kaynakları yönetimi ister küçük bir örgütte ister büyük bir örgütte ücret programının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması için çalışmalar yapar. İnsan kaynakları yöneticisi bu çalışmaları yaparken diğer yöneticilerle yakın işbirliği içerisinde olmalıdır. Diğer yöneticilerin bu konudaki sorumlulukları; çalışanları verimini gözlemlemek ve uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermektir. Ücret programının her aşamasında, çalışanların ihtiyaçları ve verimlilik düzeyi göz önünde tutulmalıdır. Maliyeti kontrol altında tutarken, ücret programının verimlilikle ilgili hedeflerine ulaşması sağlanmalıdır. Ücret programı bütünüyle gözden geçirilmelidir. Verilen ücretle yapılan iş arasındaki uyumun devam etmesi için işler sürekli olarak incelenmelidir. Ücretler ile ilgili her konuyu çalışanlarla açıkça tartışma, çalışanların örgüt politikalarına olan güvenini arttırdığı gibi yöneticileri daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Gizlilik politikası çalışanlar arasında birçok yanlış anlamaya neden olur. İyi düzenlenmiş ve iyi uygulanan bir ücret programının kazanacağı çok şey vardır. Bunun tersi yapıp gizlilik politikası uygulandığında çalışanların güveni sarsılır ve motivasyonları düşer(Ersen, 1997:116).

Bir örgütte çalışanların motivasyon ve iş tatminini arttıran faktörlerin başında hiç şüphesiz ücret gelmektedir. Zaten İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri, adil bir ücret sistemi kurmaktır. Özellikle doğru bir şekilde yapılan iş değerlemesi ve performans değerlemesi çalışmaları sonucunda belirlenecek olan ücret politikaları çalışanlar üzerinde olumlu etkiler meydana getirecektir. Çalışanların daha fazla sorumluluk alma, takım çalışması yaparak daha fazla katılım göstermelerini ve bunların sonucunda da iş tatminlerinin artması sağlanmış olacaktır. Tüm bu saydıklarımızda aslında personeli güçlendirme çalışmalarını meydana getirmektedir.

1.5.8. Performans Değerleme

İnsan kaynakları ile ilgili politikaları uygulayanlar, çoğunlukla performans değerlendirmesinin insan kaynakları yönetiminde ki en tartışmalı konulardan biri olduğunu söylerler. Bu konudaki tartışma, değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkindir.

Performans değerlendirmenin gerekli olup olmadığının hiç tartışma konusu edilmemesi dikkat çekicidir. Performans değerlendirilmesini vazgeçilmez kılan şey, o kuruluştaki çalışanların iş performansı üzerinde odaklanmasıdır. Bu noktadan hareketle performans değerlendirmesi; çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda iş görenin başarısını ölçmektir (Sabuncuoğlu,2000:160).

Başka bir tanıma göre performans değerlendirme; bir organizasyonda görevi ne olursa olsun iş görenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2003:79).

“Mükemmel” performans değerlendirme biçimi ya da yönetimi diye bir şey yoktur. Performans değerlendirmesi, uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yapıldığında çok daha etkili olur. İdeal olan yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen performans ile birlikte karşılaştırılan hedeflerin birbirine ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışına varmasıdır.

Performans değerlendirme sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiği açıktır. Yönetim; ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda çalışanların kendi işlerinde performansı yükseltecek öğeleri ekleyip zararlı öğeleri ayıklayabilmeleri için açık kapı bırakılmalıdır (Akat, 2000:88).

Aynı görevi yapan iki çalışan, aynı görev derecesinde yer alabilirler. Ama performansları farklı olabilir. Öte yandan daha düşük derecede bir görevi ifa eden kişinin performansı, pekala üst derecede bir görevi ifa eden kişiden daha yüksek olabilir.

Buna göre performans değerleme sisteminin amaçları (Ülsever, 2003:96).

- Sektördeki gelişmelere paralel olarak;daha verimli,ilerlemeye açık, kaliteli personel ile çalışarak, performans standartlarının en üst düzeyde olduğu bir ortam oluşturmak,
- Personelin iş başındaki performansını (başarısını/başarısızlığını) ölçmek, kariyerini planlamak, gerek şimdiki gerek ise ilerdeki görevleri ile ilgili olarak a) niteliklerini, b) eğitim ihtiyaçlarını, c) yetenek ve becerilerini belirlemek,
- Personelin performansları konusunda amirleri ile diyalog kurarak bilgi almasını sağlamak,
- Personelin, görevleri ile ilgili olarak yerine getirmesi gereken konuları açıklığa kavuşturmak; hedefleri belirlemek ve bunları ne şekilde başaracağını saptayarak, ücreti iş ortamına katkısını arttırmak, kendi değerlendirmesi ile amirlerin değerlendirmesini karşılaştırma olanağı elde etmek,
- Bütün alışanları işletmenin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun seviyelere ve standartlara ulaştırmaktır.

Performans Değerleme Süreci

Performans değerleme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işlemek bir uzmanlık işidir.

Performans değerleme sisteminin kurulabilmesi için özellikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmanın yapılması gerekir.

Sürecin aşamaları şöyledir:

- ✓ Kriterlerin Belirlenmesi
- ✓ Değerleme Standartlarının Belirlenmesi
- ✓ Değerleme Periodlarının Belirlenmesi
- ✓ Değerlemecilerin Eğitimi

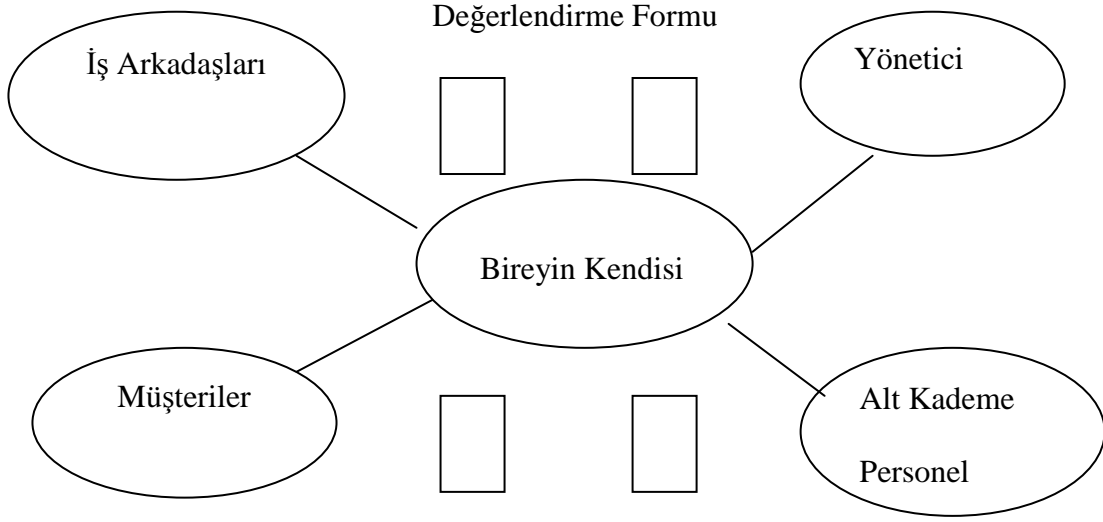
- ✓ Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi
- ✓ Değerlemede Açık Görüşme
- ✓ Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri
 - Yöneticilere değerlendirme
 - Özdeğerleme
 - Takım arkadaşlarınca değerlendirme
 - Astlarca değerlendirme
 - Bilgisayarlı değerlendirme
 - Müşterilerce değerlendirme
 - **360 derece değerlendirme**

360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı “Performans Değerlemesi”’inden ziyade kişiye farklı kaynaklar tarafından geri bildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Performans Değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sistemin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.

360 Derece Performans Değerlendirme, kişilerin birbirlerine geri bildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık yönleri hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 Derece Geri Bildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak niteliği ölçülebilir.

360 derece değerlendirme modelinin işleyişi aşağıdaki şemada daha yakından izlenebilir

Şekil 3. 360 Derece Değerlendirme Şeması



Kaynak : Sabuncuoğlu, (2000:169)

360 Derece PD yaklaşımı 8 temel yetenek alanında personelin çok yönlü olarak izlenilmesini kolaylaştırmaktır (Bayraktaroğlu,2003:109).

- İletişim
- Liderlik
- Değişime uyabilirlilik
- İnsanlarla ilişkiler
- Görevin yönetimi
- Üretim ve iş sonuçları
- Başkalarının yetiştirilmesi
- Personelin geliştirilmesi

Performans değerlendirme çalışmaları ile işletmeler empowerment için gerekli olan etkin bir geri besleme sürecini gerçekleştirmiş olmaktadır. Bunun sonucunda da personeli ödüllendirme sistemleri en doğru şekliyle sağlanmış olacaktır.

1.5.9. Kariyer Geliştirme

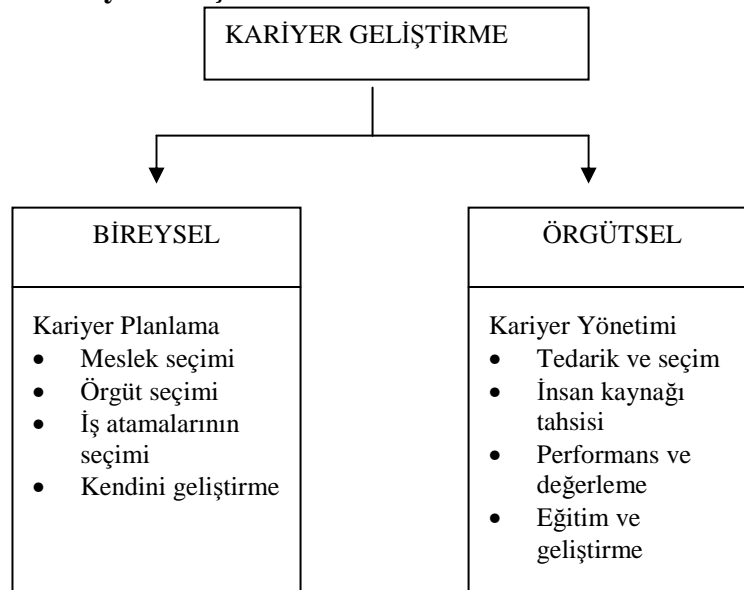
Genel anlamda kariyer, kişinin iş yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi, bir insanın çalışabileceği seneler boyunca herhangi bir iş alanında devamlı olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Canman,2000:20).

Kariyer, bireyin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışların gelişimi olarak tanımlanan bir kavramdır. İnsan çalışma yaşamına başladığı günden itibaren belirli bazı gereksinimlerini karşılamak için işinde ilerlemek ve hiyerarşik yapıda yükselmek ister. Fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, sosyal açıdan doyum, toplum içinde saygı görme gereksinimi ve son olarak bireyin kendi isteklerini gerçekleştirmek istemesi kariyer yapma olgusunun en temel nedenleridir(Taşçı,2004:121).

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse çalışanın iş tatmininin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Özel,2007:1).

Bu bağlamda kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Şekil 4.Kariyer Geliştirme



Kaynak: Erdoğan, (2003:14)

Kariyer Planlama

Kariyer planlaması; kariyer yönetiminin diğeri bileşenidir. Bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde bireyin kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme süreci kariyer planlamasıdır(Akat ve diğ.,1999:377). Bu durumda hem bireyin, hem de örgütün kariyer planlamasında eşit sorumluluğunun bulunduğu söylenebilir.

Kariyer planlama şu süreçleri içerir:

- Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi,
- Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması,
- Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması,
- Kariyer planlarının hazırlanması,
- Ve planların uygulanması süreçlerini içerir.

Kariyer planlama bireyin hayatı boyunca yapmayı tasarladığı görevleri, ulaşmak istediği hedef ve pozisyonları kısacası kendi geleceğini birbirine kenetlenen halkalar halinde planlaması anlamına gelir. Kariyer planlama sürecinde birey kendisini tanır, becerilerini, değerlerini ve ilgi alanlarını belirler. Meslek araştırması yaparak kendi kariyer hedeflerini oluşturur ve iş yaşamı boyunca başarıyı yakalamak için planlama yapar. Çalışan kişi; planlama sürecinde, ilgi ve becerilerini değerlendirirken bulunduğu kurum içindeki yararlanabileceği kariyer olanaklarını da araştırmalı, kendine hedef belirlediği noktalarda bu olanaklardan faydalanabilmelidir. Çünkü birey için kariyer planlamasındaki amaç çalışmakta olduğu organizasyonda ilerlemeyi ve yükselmeyi sağlayabilmek için hedefleri ve onlara ulaşabilecek araçları keşfetmektir. Şüphesiz ki bu araçlar da kurumların sağladığı imkanların bütününden oluşur. Görüldüğü gibi kariyer planlama bireysel bir pencereden ele alınır.

Bu süreçte kurumsal destekleme ise kariyer geliştirme kavramından devreye girer. Kariyer geliştirme, bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla kurumların belirli yöntemleri kullanması faaliyetidir. Bu aşamada kurumlar çalışanların yükselme olanaklarını belirlemeli, performans değerlendirmeleri yapıp organizasyonda motivasyonu artırmalıdır. Bu amaçlarla

kullanılan kariyer planlama tekniklerinin belli başlı örnekleri eğitim seminerleri, yönetici geliştirme programları, performans analizi, terfi ve oryantasyon gibi çok çeşitlidir. Uygulamaların amacı çalışanlarda bulunan potansiyeli en üst seviyeye getirip hem kariyer süreçlerinde onlara yardımcı olmak hem de aynı zamanda kurumsal hedeflerine ulaşmaktır (<http://www.insankaynaklari.com>).

Kariyer Yönetimi

İşe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alan, bu faaliyetler aracılığı ile bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel sonuçların başarılması için tasarlanan bir faaliyetler bütünüdür(Erdoğmuş,2003:15).

Diğer bir tanıma göre kariyer yönetimi; Kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığı artırarak kariyer amaçları belirlemesini, geribildirim almasını ve kariyerindeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir (Barutcugil, 2004).

Kariyer yönetimi, bir ihtiyacın belirlenmesi ve kariyer araştırması ile başlar. Bu aşamada kişi, kendisi ve çevresi ile ilgili bilgileri bir araya getirmeye çalışmaktadır. Kendisinin farkında olma; kişisel değerleri, inançları, ihtiyaçları, amaçları, istekleri ve yetenekleri hakkında objektif değerlendirme yapabilmeyi ifade eder. Çevresinin farkında olma ise, kişinin ilgilendiği işin gereklerini ve var olan iş fırsatlarını tanıması anlamına gelir.

Bireysel Açıdan Kariyer Yönetiminin Önemi

Bireysel olarak kariyer yönetiminin önemini şu şekilde sıralayabiliriz

(Özdemir,2005:10):

- İşgörenler şimdiki ve gelecekteki işler için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanıyabileceğinden olası kariyer tercihlerinin yapılabilmesi,
- Bütün yönlerde (yatay-dikey-çapraz) yeni kariyer yollarının ve planlarının geliştirilebilmesi,
- İsteki hayal kırıklığı olasılığını azaltması,
- Kariyer hedeflerine tutarlılık kazandırması,

- İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişimi ve toplum üyeliğini kapsayan daha iyi kariyer hedeflerini geliştirilebilmesi,
- Kariyerlerinde durgunluk dönemine giren çalışanların yeniden canlandırılması,
- Çalışanlara kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlanması
- Çalışanlara ihtiyaç duydukları rehberliğin sunulması.

Örgütsel Açıdan Kariyer Yönetiminin Önemi

Örgütsel açıdan ise kariyer yönetimi aşağıdaki noktalarda önemlidir (Özdemir,2005:11):

- Yönetimsel yükselme ihtiyaçlarının karşılanmasının garanti edilmesi
- Örgütte çalışanların beceri ve hazır amaçlarının stoklanması
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının daha iyi saptanması,
- Bireysel düzeyde değişimin daha iyi anlaşılması için örgütsel değişimin kolaylaştırılması, çalışanların gizli beklentilerinin ortaya çıkarılması
- Çalışanlara herhangi bir düzeyde sorumluluk alma kabiliyetine sahip olanları hazırlayacak eğitim ve deneyim konusunda verilen sözlerin yerine getirilmesi

Kariyer Yönetimi Araçları

Kariyer yönetimi bir organizasyonda insan kaynağının geliştirilmesini içeren belirli süreç ve çalışmalardan oluşur. Kariyer yönetimi çalışanın, kariyerini hem organizasyonun gereksinimlerine hem de kendisinin tercihlerine ve yeteneklerine uygun olarak planlamasına ve yönetmesine olanaklar sağlayan organizasyonel bir sürecin tasarlanması ve yapılandırılması şeklinde tanımlanabilir. Kariyer yönetimi iki boyutludur. Sürecin bir tarafında organizasyon bulunur. Organizasyon bireye iş ve kariyer gelişimi fırsatları hakkında bilgi sağlar ve ona uygun kaynakları sunar. Çalışanın kendisini geliştirmesi için elverişli bir ortam oluşturur. Bunun yanında birey kariyerini bir plan dahilinde gerçekleştirmek için kariyer yönetimi araçlarına gereksinim duyar. Birey bu araçlara dayanarak kariyer yönetimini gerçekleştirir.

- Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamada tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir(Örucü; 2003:221).

Kariyer haritaları uygulanması pek kolay olmayan bir çalışmadır. Birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren aynı gruba bağlı şirketler arasında geçişlere olanak sağlayacak kariyer haritası oluşturmak zordur. Bu tür durumlarda kariyer yollarını kullanmak daha verimli olabilir. Kariyer yolları belirlenerek çalışanların yaptıkları işlerin açıklaması yapılır ve çalışanların ileride yer alabilecekleri iş ve pozisyonlar rasyonel bir şekilde sıralanır.

Hem kariyer haritalarında hem de kariyer yollarında iş ve pozisyonların profilleri daha önceden belirlenmiştir. Pozisyon için gereken yetkinlikler, hizmet süresi ve diğer zorunluluklar gösterilmiştir.

Kariyer haritaları ve kariyer yollarını oluşturmanın ana amacı bireye organizasyonda yükselebileceği pozisyonları açıklamaktır. Çalışan kişi bu bilgileri kullanarak kariyerini geliştirme yolunda sağlıklı adımlar atar.

- Kariyer Rehberleri

Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme etkinliğidir. Rehber, deneyimsiz çalışana, kariyer gelişiminde ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir. İnsan kaynakları departmanının üyeleri olan rehberler, kişilere hangi kitapları okuyacakları, hangi kursları alacakları, hangi meslekleri seçecekleri, hangi işleri ayarlayabilecekleri, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiğini, kariyer olanaklarını, yerel üniversitelerdeki varolan kursları, örgütlerin eğitim olanaklarını sunar. Amaç herhangi bir iş-eleman uyumunda yeterlilik boşluğunu azaltmak için geliştirme önerileri oluşturmaktadır(Aytaç,2005:217).

Kariyer rehberliği çalışanın beklentileri ve şirketin gereksinimlerini aynı dűřünce içinde birleştirerek çalışan için gerçekçi hedefler ortaya koyar. Çalışanın bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda ona yardımcı olur.

- Kariyer Danışmanlığı

Bűyűk ۆlekli işletmeler çok sayıda çalışana sahiptir. Bu durumda insan kaynakları bۆlűmleri çalışanlara kariyer rehberliği sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlar kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak için kariyer danışmanlığına ihtiyaç duyarlar. Kariyer danışmanlığı şirket içinden de sağlanabileceği gibi bu konuda hizmet veren profesyonel kariyer danışmanlığı firmaları da, çalışanların başvurduğu bir yۆntemdir.

Kariyer danıřmanları, ۆrgűt içindeki insan kaynakları yۆneticileri arasından ya da ۆrgűt dıřındaki profesyonel danıřmanlık řirketleri ile mentor(hami) adı verilen deneyimli yöneticiler arasından seçilmektedir. Kariyer danıřmanları bireylerin kariyer amaçlarını oluřturmalarına, uygun kariyer basamaklarını uygulamalarına ve kariyer hedeflerine yönelmelerine yardımcı olurlar. Yöneticiler ve profesyoneller dahil bűtűn çalıřanlar ۆrgűtteki geliřim ve ۆđrenim olanaklarından sűrekli haberdar olabilmek ve kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak ve fırsatları deđerlendirmek amacıyla kariyer danıřmanlarından yardım alırlar. űnkű kariyer danıřmanlıđı bir anlamda bireylerin potansiyellerini ve isteklerini dikkate alarak bireylere ۆrgűt içinde ilerlemelerini sađlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir

(ۆzdemir,2005:16).

- Kariyer Merkezleri

Kuruluş içinde çalışanın yetkinliklerini geliştirmesi için kurulan eğitim ve çalışma merkezleri kariyer gelişim merkezleri olarak adlandırılır. Çalışanlar burada birey veya takım halinde yetenek ve iş geliştirici birtakım ۆđrenimlerde bulunurlar. Eğitim ve geliştirme programları uygulanır. Kariyer yönetimi ile ilgili kaynaklara ulaşılır. Çalışanlara becerileri ve yetenekleri hakkında testler yapılır.

Değerlendirme merkezleri ise kişinin performansı ve iş yapış şekli ile ilgili olarak şirket içinde kendisine doğru bir geribildirim sağlar. Çalışanların performansı karşılaştırılır ve

kariyer gelişimi için uygun eğitimler belirlenir. Kariyer gelişim merkezleri ve değerlendirme merkezleri bir bakıma danışmanlık atölyeleridir.

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar (Örücü, 2003:224):

- Grup atölyeleri (workshops) oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek,
- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

Kariyer atölyeleri, çalışanların diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak ve kendi kendilerini teşhis ederek kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda değerlendirme yaptıkları çalışmalardır.

Yazılı kaynaklar, bireylere kendilerini analiz etme, kariyer planlaması, kariyer hedeflerini belirleme konusunda pratik bilgiler sağlar.

Beceri ve yetenek testleri, bireylerin belirli konulardaki yetkinliklerinin düzeyini tespit etmek amacıyla kullanılırlar. İşe alım aşamasında kullanılan birçok test kariyer yönetimi aracı olarak da kullanılabilir.

- Koçluk

İş yerindeki geliştirme tekniklerinin en yenisidir. 1990'lı yıllarda geliştirilmiştir. Koçluk, belli bir gruba, belli bir amaç için özel ders konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi amacına ulaşana kadar koçluk devam eder. Etkili bir koçluk için çalışanlar ve onların nezaretçileri veya yöneticileri arasında sağlıklı ve açık ilişkiler olmalıdır. Koç, yöneticilerin ve çalışanların yönetimsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır.

Koç'lar bireylerin kariyer planları yapmasında yardımcı olurlar. Çalışanların örgüt içinde yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını sağlarlar (Aytaç,2005:225).

- Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik oluşturan faaliyetlerdir. Daha önce de değinildiği gibi esas itibariyle eğitim yönetimi sürecinin bir konusudur. Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum (oryantasyon), teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir.

Kariyer bir meslek sahibi olmayla aynı değildir. Uzman olanlar ve olmayanların da kariyeri vardır. İnsan kaynakları departmanları, çalışanların kariyer konusundaki bilgi azlığı sorununu çözmek ve farklı eğitim teknikleri yoluyla çalışanların bu yönde bilgilendirilmesini sağlamak zorundadır. Örneğin, karşılıklı konuşmalar, çeşitli yayınlar yoluyla daha az maliyetle çalışanların bu konuda bilgi sahibi olmaları sağlanabilir

(Aytaç,2005:223).

- İş Rotasyonu

Çalışanların örgüt içerisinde yatay olarak yer değiştirmesi ile potansiyellerinin yükseltilmesidir. Özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleri ile iş arasındaki uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirmelerini sağlar (Aldemir ve diğ.,2001:215).

Bir diğer tanıma göre ise iş rotasyonu; kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir. Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır (<http://www.frmtr.com>).

- İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme gibi konularda çalışanların sorumluluklarının artmasını, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini veya aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlayarak işteki monotonluğu azaltmayı ve çalışanların motivasyonunu yükseltmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. İş zenginleştirme bu sayede çalışanlar açısından işi çeşitlendirir, daha anlamlı hale getirir. İş zenginleştirme farklı biçimlerde uygulanabilmektedir. Genel olarak çalışanlara belli sınırlar içerisinde kendi işi ile ilgili çalışma hızını ve yöntemini belirleme, işin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, kullanılacak malzeme, makine, teçhizat seçme olanakları sağlamaktadır (www.sitetky.com).

İş zenginleştirme kavramı, yapılacak görevlerin artırılarak kişiye daha fazla iş getirilmesi olarak tanımlanan iş genişletmeden farklı olarak onun bir uzantısı olarak görülebilir. İş zenginleştirmede, iş genişletmeden farklı olarak saygınlığın ve sorumluluğun artması, ilerleme ve büyüme olanaklarının geliştirilmesi fırsatlarını da ortaya çıkarmaktadır.

İş zenginleştirme amacıyla çeşitli uygulamalar söz konusu olup yaygın olarak kullanılan uygulamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Wells,1995:104):

- Daha büyük sorumluluklar verme
- Daha çok bireysel özerklik tanıma
- İşlemleri birleştirme
- Bir görevin çerçevesini genişletme
- Faaliyet sırasını yeniden düzenleme
- Personeli değişik işlerde dönüşümlü çalıştırma

Bu uygulamaların temel amacı işi daha ilginç kılacak yeni boyutlar eklemek, işgörene işi üzerinde daha fazla kontrol sağlamak ve işi onun için daha az itiraz edilebilir hale gelecek biçimde değiştirmektir.

İş zenginleştirme ile çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler. Bu bağlamda iş zenginleştirme ile personel güçlendirme kavramı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

1.5.10. İşgören Eğitimi ve Personeli Güçlendirme (Empowerment)

İnsan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini arttıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla mümkün olabilecektir (Yüksel,2000:198).

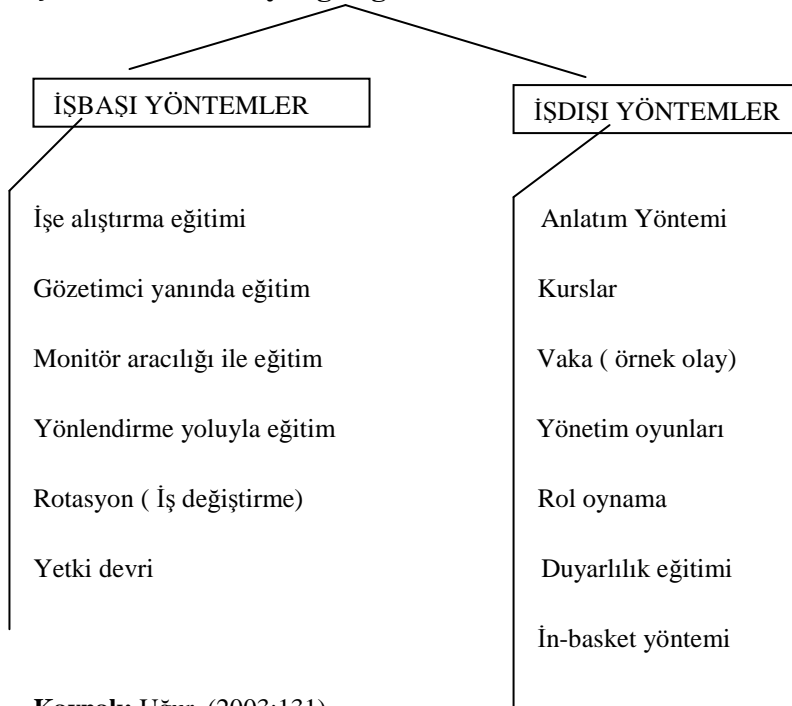
Teknolojinin gelişme hızının artması, makineleşme ve otomasyonun kullanımındaki gelişmeler, eğitimin önemini daha da artırmıştır. “Eğitim, işletme içinde veya işletme dışında, formel programlar veya kendi yaşantısı yolu ile kendi kendine tecrübe kazanarak kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak tanımlanmaktadır” (Koçel,1993:22). Bir başka tanıma göre eğitim; işgörenlerin iş ile ilgili konularda bilgi ve yeteneklerini arttırmak ve böylece örgüt stratejisinin başarısına katkıda amacıyla gerçekleştirilen yöntemdir. Her iki tanıma göre, eğitim sayesinde çalışanların uzmanlaşması, verimliliğinin artması ve değişime hızlı ayak uydurması sağlanır ki, bu da çalışanların elde ettikleri bilgi, görgü ve becerilerle kurum ve kuruluşun rekabet gücünü arttırmasına katkı sağlamaktadır(Kozlu,1993:233). Bu bağlamda, eğitimin, çalışanların işe faydalı olacak şekilde hazırlanması, çalışanların sunduğu hizmetlerin verim ve etkinliğinin artırılması, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının zenginleştirilmesi yönünde önemli olduğu söylenebilmektedir.

Gelişmekte olan ülkeler açısından bu konu büyük bir önem arz etmektedir; çünkü gelişmekte olan ülkelerde genellikle geleneksel üretim biçimi ile modern teknolojinin yer aldığı üretim biçimi birlikte görülebilmektedir. Diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerde personelin yüklendiği görev iki yönlüdür: a- gelişmiş ülkelerdeki teknolojiyi aktaracak bilgiye sahip olmak ve b- kendi teknolojisini oluşturabilecek bilgi ve yetenek geliştirmek. Görülüyor ki, insan kaynağının eğitimi, bir taraftan işgörenin eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirmeyi diğer taraftan da onlarda yeni beceriler geliştirmeyi hedeflemek zorundadır.

Eğitim etkinlikleri işletmelerde belli bir s¼reç takip edilerek yapılmaktadır. Eğitim s¼recinin ilk adımı eğitim ihtiyacının analizidir. Bu analiz gelecekte yapılacak eğitim etkinliklerinin t¼r¼n¼n belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmaları kapsamaktadır (Tutum,1979:131). Eğitim ihtiyacının analizinden sonra, eğitimin planlanması ve programlanması gerekmektedir. Eğitim plan ve programları yapılırken, t¼m personelin ¼đrenme d¼zeyi, bireysel farklılıkları dikkate alınmalı ve bu duruma g¼re bir eğitim programı yapılmalıdır. Eğitim programları hazırlanırken, eğitimin içeriği, hedef standart performansın ne olması gerektiği, eğitimin nerede ve nasıl uygulanacağı, eğitim ve eğitim ile ilgili faaliyetlerin d¼zenlenmesinden kimlerin sorumlu olacağı, eğitimde ¼ncelik sıralaması ve zamanlamasının nasıl olacağı, eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesinde hangi metotların kullanılacağı ve ¼đretimde uygulanacak kurallar ve araç-gereçler dikkate alınmalıdır (¼nc¼,1998: 84.).

İnsan kaynakları eğitiminde kullanılan y¼ntemler oldukça çeşitlidir ve her biri farklı ¼zellikler içerir. T¼m eğitim y¼ntemlerini ¼nce işbaşı ve işdışı olmak üzere iki grupta toplamak m¼mk¼nd¼r.

şekil 5. İnsan Kaynağı Eğitim Y¼ntemleri



Kaynak: Uğur, (2003:131)

- İşBaşı Eğitim Yöntemleri:

Yapılacak işin işgörene gerçek çalışma alanında bir ustabaşı veya nezaretçi tarafından öğretilmesidir. Basit ve nispeten maliyeti düşük bir yöntem olduğundan çok kullanılmakla beraber, iyi öğretilmediğinde, makineye verilen zararlar müşteriden gelen şikayetler ve yanlış öğrenme nedenleriyle çok büyük maliyetlere yol açabilmektedir.

- İşe Alıştırma Eğitimi:

Genellikle işe yeni alınan personele uygulanan yöntemlerdir. Personele işi ile ilgili bilgilerin yanı sıra, iş ortamı, işyeri şartları ve özlük hakları gibi bilgilerde verilerek işletmeyi tanınması ve benimsemesi sağlanmaya çalışılır.

- Gözetimci Yanında Eğitim:

Yeni işe başlayanlara olduğu kadar, iş değişikliği yapan personele de uygulanan bu yöntemde eleman, işi bilen ve tecrübeli yöneticilerin yanına verilerek onların gözetiminde bilgi ve beceri kazanması sağlanır.

- Monitör (Klavuz) Aracılığı İle Eğitim:

İşletmede görevli işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından yetenekli ve tecrübeli olanların seçilerek, pedagojik ve teknik eğitimlerden geçirilen, böylece “usta öğretici” ya da “formen” olarak da bilinen kişilere monitör adı verilmektedir.

Monitörler, eğitimci kimlikleri ile eğitilmesi istenen işçilere gerekli bilgi ve beceri kazandırmanın yanında onları yeniliklere karşı da hazırlama görevini yerine getirirler.

- Yönlendirme Yoluyla Eğitim:

Bu yöntem ile eğitimde kişi, günlük görevlerini yerine getirirken üstü tarafından denetim altında tutulur. Kişiye görevini yerine getirirken karşılaştığı güçlükleri çekinmeden üstüne sorabilmesi, yöntemin belirgin özelliğidir. Bu yöntemde üstün rolü, danışmanlıktır. Ancak, üstün bu rolünün, tüm sorunları çözümlenecek biçime dönüşmemesi ve asta yön verecek sınırları aşmaması gerekir. Bu yöntemin uygulanmasına; yenilikçi tiplerin ortaya çıkmasına özen gösterilmelidir

- Yetki Devri :

Yetki devretme yoluyla kişiye örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylelikle işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların “vekalet yolu” ile de olsa üstlerin bulunmadıkları zamanlarda önceliklerini kullanması ve kararlar verebilmesi, uygulamaya geçebilmeleri, önemli bir gelişme basamağını oluşturmaktadır. Bu eğitim yönteminin uygulanmasıyla asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini arttırabilmesi için bir olanak tanınmaktadır (Aldemir ve diğ., 2001:173).

- Rotasyon (İş Değiştirme):

Bu yöntemle eğitilmesi düşünülen kişiler, işletmenin çeşitli bölümlerindeki değişik işlerde belli sürelerle çalıştırılarak bilgi ve görgülerinin arttırılmasına çalışılır.

Rotasyon yöntemi, yeni elemanlara dönük olabileceği gibi, terfisi düşünülen personele ya da psikolojik çözüm olarak bazı elemanlara uygulanmaktadır (Uğur, 2003:133).

- İşDışı Eğitim Yöntemleri

İşdışı eğitim yöntemleri genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik hazırlanan uygulama yönü daha az olan, çalışanı işinin başından uzaklaştırarak işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yöntemlerdir.

- Anlatım Yöntemi

Eğitiminin öğretilmesi planlanmış bir konuyu, eğitilecek gruba ya da geniş bir dinleyici kitlesine aktarması yolu ile uygulanır. Bu yöntemin etkinliğini aktarmak için görsel ve işitsel araçlardan yararlanılabilir. Ayrıca grup tartışmaları ile desteklenen anlatım yönteminde hem öğrenme daha etkili olarak gerçekleşmekte, hem de katılımcılar programı daha çekici bulmaktadır.

- Kurslar

Kurslar uzun süreli eğitim programlarıdır. Bir haftadan bir yıla kadar bir dönemi kapsayabilir. Kurs programına alınan elemanlar işletmeye yeni girenler olabileceği gibi, çeşitli konularda yetiştirilmesi ya da geliştirilmesi düşünülen yöneticiler de olabilir.

- Örnek Olay (Vaka) Yöntemi

İlk kez 1920’li yıllarda Harvad üniversitesi tarafından eğitim alanında uygulanmaya konulmuş olan bu yöntem genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırılması amacıyla uygulanmaktadır. Bu yöntem, işletme ile ilgili herhangi bir gerçek sorunun, yazılı bir metin halinde eğitime tabi tutulanlara aktarılmasını ve bu sorunun eğitilenler tarafından tartışılmasını ifade eder. Özellikle genç yöneticilerin işletme yönetimine alıştırmalarında yararlı olan bir yöntemdir. Sorunu içeren metnin kalitesinin yükseldiği, gerçek hayatta çözüm bekleyen bir işletme sorunu ile ilgili bütün bilgileri ayrıntılı olarak eğitime verebilmesi, diğer bir ifade ile eğitilenin o problemi çözmekle yükümlü yöneticinin yerine koyabilmesini sağlayabilme derecesine bağlıdır. Yöntemin amacı, gerçek bir işletme sorununu uzun bir tartışma içinde, tüm ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek, katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar vermeye ve çözümler bulmaya yöneltmektir.

- Yönetim Oyunları

Bu yöntemde katılımcıların bazı yeteneklerini geliştirebilecekleri zorlayıcı bir ortam hazırlanmaktadır. İş yaşamında karşılaşılabilecek pazarlama, üretim, finans vb. konulardaki sorununun benzetimi yapılmakta ve katılımcının gerçekten işletmeyi etkileyecek kararlar vermek durumunda oldukları varsayılarak, tepkiler göstermeleri beklenmektedir (Özdemir, 2007: 7).

İşletme oyunları yöneticiler için birer “karar verme alıştırması” gibi görülürse de kararı etkileyen baskı ve gerçeklerin bir benzerini taklit etmek her zaman için mümkün olamamaktadır. Bu yöntemin en önemli sakıncası özellikle bilgisayarlı oyunlarda-masraflı olması ve oyunu hazırlamakta çekilen güçlüktür.

- Rol Oynama

Yönetici geliştirme tekniklerinden bir diğeri de rol oynamadır. Bu yöntem, personel sorunlarıyla ilgili kişilerin tutum ve davranışlarını canlandırmak ve bu kişilerin rollerini oynamaktan ibarettir. Yöntem, geliştirme programına katılan bireyin başkalarını anlama ve onların sorunlarını çözüme konusundaki yeteneklerinin gelişmesine yardım eder. Diğer bir ifade ile insanların problemlerine göre onlarla nasıl bir diyaloga girilmesi gerektiği ve onların işbirliğinin nasıl elde edileceği konusunda bireye yardıma olur.

Tüm bunlara ek olarak, programa katılan birey gruptaki diğer bireylerle olan ilişkilerinde, tutum ve davranışlarını iyileştirme ve geliştirmeye ihtiyaç duyabilir. Sonuç olarak rol oynama yönteminin, yöneticilere beşeri ilişkiler prensiplerini tanıtan ve bu prensiplerin uygulanmasında onlara beceri kazandıran bir yöntem olduğunu ifade edebiliriz.

▪ Duyarlılık Eğitimi

Kısaca T (Training=Eğitim) grubu olarak da bilinen bu yöntemde gönüllülük esasına dayanılarak oluşturulan 10–15 kişilik gruplar söz konusudur.

Uygun ortamlarda toplanan gruba o anda bir konu verilir ve tartışmaları istenir. Burada rol oynama yönteminden farklı olarak herkes kendini (gerçek kişiliğini) temsil etmektedir. Katılımcılar duygusal yönden hem analiz eden, hem de analiz edilen durumundadır. Böylece her eleman gerçek hayatta kendisinin nasıl algılandığı ve başkalarını nasıl değerlendirdiği konularında gerçekçi verilere ulaşmış olur (Uğur, 2003:136).

▪ İn-Basket Yöntemi

“Beklenen Sorunlar Yöntemi” olarak da bilinen bu yöntemde, yönetici olarak yetiştirilmesi düşünülen adayların eğitimi söz konusudur.

Her bir aday, varsayım olarak hayali bir işletmenin herhangi bir kademesi için yönetici olarak bir masaya oturtulur. Masada bulunan evrak sepetine o işletme ve makamla ilgili muhtemel bilgiler ve sorunlar yazılı olarak konulur. Daha sonra adaydan bu bilgiler ışığında o işletme ile ilgili kararlar vermesi istenir. Burada ki amaç bağımsız karar verme becerisini geliştirmektir (Uğur,2003:137).

- İş dışı eğitim yöntemlerinin yarar ve sakıncaları şöyle sıralanabilir:

Yararları:

- İş dışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkili olabilir.
- İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur.

- İş dışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda iş gören aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitim maliyeti, iş başına göre daha kolay hesaplanır.
- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir.
- İş dışında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İşbaşında; işgörenin eğitilirken uyguladığı yöntemlerin, sadece karşılaştığı olayların çözümüne yönelik olması sebebiyle genel ilke ve yöntemler öğretilmeyebilir. Halbuki iş dışı eğitiminde bu sakınca ortadan kalkar.

Sakıncaları:

- Eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte bireyler uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler.
- Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur.
- İşbaşı eğitimine göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

Personeli Güçlendirme (Empowerment)

Çalışanların etkin bir biçimde oluşumuna ve uygulamasına katılmadığı hiç bir strateji uzun süre varlığını sürdüremez. Güçlendirme, organizasyonlarda bireylerin karar verme yetkilerini artırma ve kişisel gelişimi sağlamalarında destek olmadır. Yalnız burada önemli olan nokta yetki devri ile güçlendirmenin karıştırılmamasıdır. Bunun sebebi yetki devrinde yönetici kendinde olan bir yetkiyi bir süreliğine bir astına devrederken güçlendirmede zaten yetki o işi yapan kişiye ait hale gelmektedir.

Modern iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, alt seviyelerdeki çalışanların da katılımıyla homojen bir görünüm almıştır. Son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar, personel güçlendirmenin merkez noktası haline gelmiştir. Bu tür takımlar bir sürecin tamamı ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumludurlar. Kendi kendini yöneten takımların performansını artırmak için rol oyunları, tartışma seansları ve takım çalışmaları yaygın

kullanılan yollardandır. Takım lideri işine bağlı ve işini çok seven biri olmalıdır. İyi bir takım liderinde olması gereken diğer özellikler hevesli olma, idare kabiliyeti, pozitif bir karakter ve sorumluluk alma isteği olarak sıralanabilir.

Toplam kalite anlayışının ortaya çıkmasıyla yöneticilerin karar verme ve kontrol ile ilgili olan fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Bunun en büyük sebeplerinden biri güçlendirme ve yatay organizasyon şeklinde ortaya çıkan anlayışlar sayesinde örgütlerde düşünen ve karar veren ile işi yapan arasındaki farkın gitgide azalması hatta ortadan kalkmış olmasıdır. Güçlendirilen personel artık kendi işini ilgilendiren konularda üstlerine çok da fazla danışmadan kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip hale gelmiştir. Yatay organizasyonlarda kendi kendini yöneten takımlar sayesinde yine aynı durum karşımıza çıkmaktadır. Güçlendirme sayesinde şirketlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısalma sayesinde hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek gibi faydalar sağlanmaktadır. (www.ikademi.com).

BÖLÜM 2: PERSONEL GÜÇLENDİRME(EMPOWERMENT)

2.1.Personel Güçlendirme Kavramı

2.1.1. Tanımı

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmeler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim, yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Dahası işletme yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, iş görenlerin görevleri başında karşılaştıkları sorunları ya da işletmeyi geliştirmek adına üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Çünkü yöneticilerin buna ne zamanları ne de enerjileri yeterli gelmektedir. Dolayısıyla, dünyada birçok işletme artık, çalışanların güçlendirme gereğinin bilincine vararak bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Son yıllarda güçlendirmeye yönelik ilgideki artışın sebebi, işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemesidir. Bu istek, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan iş görenlere kaydırılmasıyla. Yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların iş görenlerce kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilere daha önemli faaliyetlere ayırmak üzere zaman kazandırmaktadır.

Güçlendirme, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru gidişin hızlandığı bu dönemde esnek uzmanlaşma, yalın üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda "postfordizm" olarak tek kavram altında toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların sıkça vurguladıkları örgüt yapısındaki kademe sayısının ve bürokrasinin azaltılması, hiyerarşinin ve merkezci yönetimin sona erdirilmesi gibi gelişmeler sayesinde proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi (güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendiren mihenk taşları olarak nitelenmektedir (Wilkinson,1998).

Örgütlerin mal ve hizmet üretimi yoluyla hedeflerine ulaşmalarında kullandıkları en temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eden İnsan Kaynakları Kavramı önceleri sadece bir maliyet unsuru olarak kabul ediliyordu. Kayıt tutma işlemi olarak algılanmasından ziyade değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gereken dinamik bir kaynak olarak algılanmaya başlanması güçlendirme kavramını destekler olmuştur. Personel Yönetimi'nin yerini insan Kaynakları Yönetimi'nin aldığı günümüzde; Empowerment kavramının Türkçe karşılığı "İnsan Kaynaklarını Güçlendirme" olarak kullanılacaktır (Şimşek ve diğ.,2006:96).

Gary Johns güçlendirmeyi, insanların inisiyatif almalarını ve organizasyonun sorunlarını çözmelerini sağlayacak olan yetki, fırsat ve motivasyonu vermek olarak tanımlamaktadır (Johns, 1996:418).

Bir yönetim kavramı olarak insan kaynaklarını güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarının daha geniş bir anlam taşıması iken, uygulaması da kolay değildir (Koçel,2005:414).

İşgören güçlendirme, gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve örgüte yaptıkları katkının bilincine varmalarınıdır. İşgören güçlendirme, yöneticilerin ve çalışanların kendilerini ve işlerini etkileyecek kararların verilmesinde, gücü paylaşmaktır. İşgören güçlendirme, çalışanın kendi etkinliğine olan inancını güçlendirme sürecidir. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli, çalışanı güçlendirir (Genç,2004:223).

Personel güçlendirme karmaşık bir kavramdır. Aslında personel güçlendirmeye ilişkin olarak birine zıt iki bakış açısı vardır. Üst düzey yöneticilerin hemen hemen yarısı, personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğuna inanmaktadır. Bu grup, personel güçlendirmenin açıkça belirtilen birtakım sınırlamalar içinde karar verme gücünün devredilmesi olduğuna inanmaktadır. Diğer grup yöneticiler ise, personel güçlendirmeye ilişkin olarak farklı bir bakış açısına sahiptir. Onlar, personel güçlendirmenin risk alma, gelişme ve değişim olduğuna inanmaktadır. Personel güçlendirmenin anlamı, güvenilen çalışanlar ve onların eksiklerinin olduğunu kabul etmektir. Birinci gruptaki yöneticiler, personel güçlendirmeye yukarıdan aşağıya yani mekanik olarak; ikinci grup yöneticiler ise, aşağıdan yukarıya yani organik olarak yaklaşmaktadır.

Değişim, işletme yönetimini, çalışanların organizasyona bağlılığını, risk almalarını ve yenilik yapmayı teşvik edecek bazı alternatif yönetim biçimleri araştırmaya zorlamış bulunmaktadır (Yüksel ve Erkutlu,2003:131-142)

Güçlendirme kavramını açıklarken, çalışanları güçlendirmek için üst yönetim tarafından yapılan yönetsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığının önemini vurgulayan yazarlardan biri olan Conger ve Kanungo öz yeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak niteledikleri güçlendirmeyi; "örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularının artırılması" şeklinde tanımlamışlardır. Bu da ancak güçsüzlüğü besleyen şartların belirlenerek ortadan kaldırılmasıyla mümkün olacaktır (Conger and Kanungo. 1988:471).

Conger ve Kanungo (1988) aynı zamanda yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşmesi için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlara göre yönetsel uygulamalar çalışanları belli ölçüde güçlendirebilir ancak, sadece bu uygulamalarla güçlendirmenin tam olarak gerçekleşmesi mümkün değildir.

Güçlendirme, herkesin her istediğini yapabilmesine olanak sağlayan bir uygulama olmayıp kararı ise en yakın ve uygun bilgiye sahip olanın vermesini gerektirir.

Görüldüğü gibi de tanımlar güçlendirmeyi çalışanlara basit bir yetki ve güç verme faaliyetlerinden çok, daha geniş ve farklı boyutları olan bir süreç olarak kavramlaştırmaktadırlar.

2.1.2. Personel Güçlendirme Kavramının Gelişimi

Şimdiki anlamıyla ilk olarak 80'li yıllarda iş dünyasında kullanılmaya başlanan personeli güçlendirme kavramının atası, Kurt Lewin'in hareket araştırmaları, çalışanların beklenen değişiklikle gerçekleştirmede karar vermesi ve değişimin çabalarını anlamaları konularını içermektedir.

90'lı yıllarla birlikte yönetim literatüründe çok daha sık kullanılmaya başlanmıştır. Bazı yazarlar 90'lı yıllar için "güçlendirme çağı" deyimini de kullanmışlardır. Ancak bu tarihlerden önce de, personeli güçlendirme adı altında olmasa da güçlendirmenin gerekliliğini vurgulayan yaklaşım ve çalışmalar bulunmaktaydı.

Mc Gregor'un insan doğası ve bunun insanı nasıl çalıştırdığına etkilerine yönelik X ve Y teorileri ile likert 4 yönetim modeli de geleneksel emir-komuta-kontrol yapısının ötesine gidilmesi gerektiğini göstermiştir.

Mc Gregor ve Likert'in çalışmaları, 1960'larda katılımcı yönetim deneyimleri ve çalışmalarını ortaya çıkarmıştır.

Herzberg'in İş zenginleştirilmesi fikri, çalışanların katılımı, işyerinde kendi kendini yönetme, iş özerkliği, liderlik yaklaşımı, Tannenbaum'un güç ve kontrol paylaşımının örgütsel etkinliği arttıracaklarını savunan görüşleri ve takım çalışması gibi yaklaşımlar, yetki devri uygulamaları tam anlamıyla bugün sözüne ettiğimiz personeli güçlendirme kavramını karşılama da içeriklerinde güçlendirme konusu vardı ve uygulanabilmeleri için. Güçlendirmeye ihtiyaç duyuyorlardı. 1980'ler rekabetin küreselleştiği ve hükümetlerin liberalleştiği bunun sonucunda piyasaların daha rekabetçi olduğu ve tüketicilerin tercih, kalite, tasarım ve hizmet açısından çok daha talep edici hale geldiği yıllar olarak değerlendirilmektedir. Bu gelişmeler, özel sektörün tüketici taleplerine daha hızlı cevap vermesi gerekliliğine, kamu sektörünün ise ticarileşme ve özelleştirme gibi baskılar altında kalmasına yol açmıştır. Bu baskılar daha esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru gidişi hızlandırmış bu dönemde esnek uzmanlaşma, yalın üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda "post-fordizm" olarak tek kavram altında toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların sıkça vurguladıkları örgüt yapısındaki kademe sayısının ve bürokrasinin azaltılması yani hiyerarşinin ve merkezci yönetimin sona erdirilmesi gibi gelişmeler bilgi odaklı bir örgüt ve bunun bir sonucu olarak proje esaslı ekipler, kademersizleştirme (delaying), örgütsel küçülme stratejileri, ademi merkezîyetçilik (desentralizasyon) gibi yaklaşımları öne çıkarmış, bu da güçlendirmenin bugünkü anlamıyla şekillendirilmesinde rol oynamıştır (Çöl, 2004). 1980' li yıllarla beraber kendi kendini yöneten takımlar (kalite çemberleri), takım brifingi, kar paylaşımı gibi katılımı daha da arttıran yeni katılım türleri ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY), İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) gibi yeni yönetim yaklaşımları da personeli güçlendirme uygulamalarının önemine ve gerekliliğine işaret etmişti.

2.1.3. Personel Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Etkenler

"Son yıllarda dünyada bilgi teknolojilerinde ve ona bağlı olarak birçok alanla birlikte iş dünyasında meydana gelen hızlı değişim göz önüne alındığında önümüzdeki yılların neler getireceğini tahmin etmek oldukça güçtür. Kesin olan bir şey var ki; "Bizi buraya getiren şey oraya götüremeyecek".

Son yıllarda meydana gelen bu hızlı değişim işletme yöneticilerini önemli sorunlarla yüz yüze Artık müşterilerin taleplerini en hızlı ve en etkili şekilde karşılamak zorunlu hale geldi. Bunun sonucunda günümüzün organizasyonlarında çalışanların, merkezci karar mekanizmasının yükünü hafifleterek, müşterilerin beklenti ve isteklerine en kısa sürede cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. İnsan sermayesinin, sorunlara anında çözümler üretecek, gerektiğinde inisiyatif kullanacak, karar ve yaptığı işlerin sorumluluğunu alacak niteliklerle donatılması yani Personel Güçlendirme kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur.

Personeli güçlendirme uygulamalarının ve öneminin artmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerin başında;

Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme (response time) zorunluluğunun artması gelmektedir.

Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı da personel güçlendirmeyi gerekli kılan bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim düzeyi artan personel, ortaya çıkan problemleri çözmede ve kendi işleri ile ilgili kararlar almada yeterli eğitim, kapasite ve yeteneğe sahip olduğunu savunmaya başlayarak, bu nedenle daha fazla güç, yetki ve iş üzerinde özerklik talep edecektir (Koçel,2005:417).

Bir diğer faktör toplumların demokratikleşme eğilimlerinin artmasıdır. Demokratikleşmenin artmasına bağlı olarak organizasyon içerisindeki bireyin de hakları genişleyecek, birey daha fazla kullanım alanı talep edecektir (Çoşkun ve diğ.,2002:226).

Personeli güçlendirme kavramının uygulanmasına etki eden bir diğer faktör de bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MİS (Management Information Systems - Yönetim Bilgi Sistemleri) uygulamalarındaki gelişmelerdir. Bu, aslında orta kademe yöneticilerin yapması gereken faaliyetleri oldukça azaltmış ve onların yerine bilgi

teknolojileri geçmiştir. MİS organizasyon her kademesinin yararlanabileceği ve kullanımına sunulan ve işletmelerin bilgi gereksinimlerini karşılayan bir sistemdir (Bayraktaroğlu ve diğ.,2002:86).

İçince bulunduğumuz bilgi çağında, bilgi ve buna bağlı olarak ona sahip olacak olan insan unsuru stratejik açıdan bir rekabet avantajı aracı olarak görülmektedir. Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin varlığı ışığında organizasyonun bütün fonksiyonlarında değişiklik ihtiyacı sürekli olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları fonksiyonunun da yeniden yapılanması ve yeni kavram ve bakış açısıyla organize edilmesi kaçınılmaz olmuştur. Yani insan kaynaklarına geleneksel personel yönetimi olarak değil stratejik açıdan yaklaşmanın önemi ortaya çıkmıştır.

2.1.4. Personel Güçlendirmenin Yararları

Güçlendirme sayesinde örgütlerde verim arası, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısalma sayesinde, hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek mümkün olur. Çağdaş yönetimde, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir faaliyet olmaktan çıkmış, alt seviyelerdeki çalışanların da katılımıyla homojen bir görünüm almıştır. Son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar, iş gören güçlendirmenin merkez noktası haline gelmiştir. Bu tür takımlar bir sürecin tamamı, ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumludurlar (Genç,2004:225).

Bilgi paylaşımı yoluyla güçlendirme, çoğunlukla yöneticiler tarafından ihmal edilen temel bir iletişim becerisidir. Yaptığı işin önemi hakkında yeterince bilgi sahibi olan bir çalışanın, motivasyonu daha yüksek olur; çünkü ne iş yaptığını bilir. Yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanın, zamanla motivasyonu körelir, verim azalır. Bunun yanı sıra, çalışanın, yaptığı olumlu ve olumsuz hareketlerin sonuçlarını bilmesi de işe yarayan başka bir yoldur.

a- Güçlendirmenin Örgüte Etkisi

Güçlendirme kişilerin güdülenmesi açısından gerekli bir boyuttur. Eğer yönetsel kararlara katılan personel, sorunun belirlenmesinde, çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına da katılırsa bu durum, hem personelin güdülenmesine hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir.

Çünkü personel, meydana getirilen kararların kendi kararı olduğuna içtenlikle inanacaktır.

Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlarda atılmış olacaktır.

Eğer çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayacaklardır. Çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve daha çok şahsi teşebbüste bulunabileceklerdir (Doğan,2006:175).

Güçlendirme, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde önemli rol oynar. Çalışanların örgütle kaynaşmasını ve örgütü benimsemesini sağlar. Güçlendirme sayesinde komuta düzenine dayalı, yavaş işleyen biçimsel bürokratik yapıları demokratikleştirecek, yabancılaşmayı önleyebilecek ve kişilerin gereksinimleri ile örgütün amaçlarını bütünleştirebileceklerdir.

Güçlendirme psikolojik yönden daha tatmin edici bir çevre yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir. Dolayısıyla verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Göksel,2003:11).

b- Güçlendirmenin Örgüt Performansına Etkisi

Örgütsel başarı için yüksek performans bir gerekliliktir. Yüksek performanslı bir örgüt olmanın ilk önemli adımı güçlendirmedir. Bir başka deyişle, güçlendirilmiş bir örgütlenme olmadan yüksek performansa ulaşılması beklenemez. Yüksek performanslı örgütler takım çalışmasını bütünleştirip yerleştirebilen, kaliteyi önemseyen, iş sürecini yeniden tasarımıyabilen, çevre, güvenlik ve sağlığı bütünleştiren, müşteri odaklı, çeşitlenebilen ve güçlendirilmiş bir yapıya sahiptir. Tüm bunlar, kişisel olarak güçlendirilmiş çalışan gerektiren yüksek katılımın başlangıcını oluştururlar. Yüksek performanslı örgüt özellikleri:

- Müşteri odaklılık,
- Yüksek bireysel ve ortaklaşa güçlendirme,

- Sürekli gelişim.

Verimliliği çalışanlar açısından etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bunlardan biri örgütlerde hâkim olan yönetim anlayışıdır. Örgüte bağlılık, ait olma ihtiyacı, kişilerin işlerinden sağladıkları doyum, motivasyon düzeyi, sorumluluk alma ve yaptığı işin sonuçlarını görme isteği en önemli unsurlar arasında sayılabilir.

Güçlendirmenin hâkim olduğu örgütlerde iş görenlerin mutluluğuna ve buna bağlı olarak işten sağlanan doyum ve verimliliğin yükselmesine yol açtığı görülmektedir (Göksel,2003:11).

2.1.5. Çalışanların Güçlendirmeyi Arzu Etme Nedenleri

Çalışanların güçlendirmeyi arzu etmelerinin derecesini belirleyen farklı kişisel ve demografik özellikler olduğu söylenebilir. Bu özelliklerin kontrol merkezi, kıdem, eğitim ve etnik köken şeklinde özetlenmesi mümkündür (Murat, 2001:118).

İlk olarak kontrol merkezi açısından ele alındığında içsel kontrol altında olan kişiler, hayat tecrübelerinde güçlü bir kişisel kontrollerinin olduğuna inanmaktadırlar. Dışsal kontrol altında olan kişiler ise şans, uğur, kader yazgısı vb. Unsurların kararlan ve davranışları ile basan ve başarısızlıklarını belirlediğine inanmaktadır. Bu durumda içsel kontrole sahip bir çalışanın dışsal kontrole sahip bir çalışana göre daha fazla güçlendirme arzu edebileceği ve kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissedebilecekleri ileri sürülebilir.

Eğitim ve kıdem açısından, iyi eğitilmiş kişiler tipik olarak kariyer sahibi, daha yüksek mesleki hareketlilik gösteren ve bir mesleki kimlik geliştirebilen kimselerdir. Bu yüzden güçlendirilen bu tip kişiler yeterlilik, anlamlılık ve işbaşında etkili olma duygularını daha fazla hissetmek isteyeceklerdir. Yine işletmede uzun süre çalışmış, kıdem sahibi kişiler işyerine uyum sağlamış ve tecrübe aracılığıyla bilgi düzeyini arttırmıştır. Bu anlamda çaba ve süreklilik bu kişilerin de daha fazla güçlendirme arzu etmelerine yol açabilir.

Cinsiyet ve etnik köken yönünden çalışma hayatında kadınlar ile bazı korunmaya muhtaç gruplar da kendilerini daha az güçlendirilmiş hissedebilmekte ve daha fazla

güçlendirme arzu etmektedirler. Çünkü bu kimseler diğerlerine göre daha az güçlü mevkilerde yer almakta ve daha alt seviyede temsil edilmektedirler.

Bu noktada bir örgüt içerisindeki bireylerin kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan faktörlere değinmek yerinde olacaktır. Bu faktörler temel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir (Conger ve Kanungo, 1988:477)

Örgütsel Etmenler:

- Belirli örgütsel değişimler,
- Riskli girişimler,
- Rekabet baskıları,
- Bürokratik ortamlar,
- Düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri,
- Aşın merkeziyetleştirilmiş şirket kaynakları.

Yönetici Tarzı:

- Otoriter (Yüksek kontrol),
- Olumsuzluk (Hatalar üzerinde odaklaşma),
- Davranış ve sonuçlar üzerinde nedensiz davranışlar.

Ödüllendirme Sistemleri:

- Düzensizlik (Keyfi ödüllendirmeler),
- Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü,
- Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğüdür.

İş Tasarımı:

- Rol belirsizliği,
- Teknik destek ve eğitim eksikliği,

- Gerçekçi olmayan hedefler,
- Uygun otorite eksikliği,
- Düşük iş çeşitliliği,
- İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım,
- Uygun\gerekli kaynakların eksikliği,
- Çok fazla kurallar ve yönetmelikler,
- Rutin işlerin fazlalığı,
- Düşük ilerleme fırsatları,
- Anlamsız hedefler\görevler,
- Üst yönetici ile sınırlı iletişim.

2.1.6. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri

2.1.6.1. Yetki Devri ve Personeli Güçlendirme

Yetki Devri çağdaş bir yönetim anlayışıdır. 1950'lerin sonlarına doğru insanları istekle çalıştırma çerçevesinde "İnsan İlişkileri" yaklaşımıyla 1960'larda Mc Gregor, Likert, Argyrs gibi yazarların Maslow'dan esinlenerek insanların bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, başarı güdülerinin uyandırılması yoluyla daha verimli çalışabilecekleri üzerinde dururken yetki devretmenin önemini vurgulamışlardır.

Yetki devrinin birçok yazar tarafından tanımı yapılmıştır.

Yetki devri, hiyerarşide üst mevkide bulunan kişilerin sahip oldukları yetkileri kendilerinden daha alt kademelerde bulunan astlara devretmesidir (Eren,1998:301).

Özden(2000) yetki devrini üstün alt tarafından yerine getirilmesi gereken ve getirilebilecek sorumlulukları kendisinde toplamaması şeklinde tanımlarken, Başaran(1991) iş göreni davranışa zorlayan güç olarak tanımlamaktadır.

Buna göre yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye almasıdır. Burada esas olan, yöneticinin kendi sorumluluğuna verilmiş olan herhangi bir konudaki bir seçim hakkını kendisi kullanmayıp, bu hakkı kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Aslen yetki yöneticininindir. Yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, ama sonuçlarından yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir (Koçel,2005:415).

Güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde, yetki devri ile benzerlik gösterse de, aralarında başka bazı farklılıklar vardır. Her şeyden önce güçlendirme kavramı, yetki devrine göre daha geniş bir anlam taşır. Güçlendirmenin temelinde işi fiilen yapan kişinin, o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır (Genç,2004:226).

Yetki devri temeli itibarıyla hiyerarşik bir organizasyon yapısının anlayışıdır. Bu tip organizasyonda üst kademe karar verme yetkisine sahip olup iş yapma yöntemleri ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirir yönetmeye çalışırlar. Personel güçlendirmede ise, işi fiilen yapan çalışanın üst kademe yöneticilerine göre bu işi daha iyi yaptığı anlayışı esastır.

Dolayısıyla güçlendirme "iş yapanın işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı oluşturacak ve kaynakları bulacaktır.

Günlük konuşma dilinde bazen yanlış olarak "güçlendirme" yerine "yetkilendirme" kavramı kullanılmaktadır. Güçlendirme, çalışanın çeşitli özellikleri itibarıyla daha güçlü hale getirme ile ilgilidir. Oysa yetkilendirme, çalışana yetki verme, yetkili kılma, belli konularda seçim yapma hakkı verme ile ilgilidir.

Güçlendirme ile yetki devri arasında, olayın esası bakımından da fark vardır. Yetki devrinde esas, yöneticinin işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü durumlarda kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, işiyle ilgili fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı

tutumunu değiştirmek, kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapanındır (Koçel,2005:415).

2.1.6.2. Katımlı Yönetim ve Personeli Güçlendirme

Güçlendirmenin yakında ilgili olduğu bir diğer kavram ise katılımdır. Katılım güçlendirmenin ön şartlarından birisidir, ancak kendisi değildir.

Katılım ya da yönetime katılma, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyetidir (Dinçer ve Fidan,1996:391). Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, yönetime katılma üç önemli özelliğe sahiptir. Bu özellikler (Eren. 2001);

- * Örgütün alt yönetim kademelerinin veya iş görenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılma imaları,
- * Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları.
- * Yönetici (veya işveren) ile iş gören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulması'dır.

Katılım, problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğini arttırması ve örgütte demokratik bir ortam oluşturması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımda işgörenler karar süreçlerine belli ölçüde ve imkân verildiği sürece katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler. Çünkü güçlendirmede kararları alan kişi, fiilen işi yapan iş gören olduğu için zaten sürekli karar sürecinin içindedir.

İki kavramın ayrıldığı başka bir nokta ise; katılımda nihai kararlar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede iş gören üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları almakta ve uygulamaktadır (Wilkinson, 1998). Özetle, güçlendirme

katılımı kapsamakta, fakat her katılım güçlendirmeyi içermemektedir. Fakat katılım olmadığı bir örgütle de, güçlendirmeden söz etmek anlamsız olmaktadır.

Chris Argyris, katılmayı sağlama ve buna bağlı olarak güçlendirmede başarıya ulaşmada, çalışanların işe olan bağlılıklarının çok önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Ona göre iki tür bağlılık söz konusudur.

Tablo 2. Bağlılığın Türleri

Dış Bağlılık	İç Bağlılık
Görevleri başkaları tanımlar	Görevleri çalışanlar kendileri tanımlar
Görevleri yerine getirmek için gerekli davranışları başkaları tanımlar	Görevleri yerine getirmek için gerekli davranışları çalışanlar kendileri tanımlar
Performans hedeflerini yönetim tanımlar	Çalışan için öngörülecek performans hedeflerini yönetim ile çalışanlar birlikte tanımlar
Hedeflerin önemini başkaları tanımlar	Hedefin önemini çalışanlar kendileri tanımlar

Kaynak: Argyris, (1999:108)

İnsanlar içten ve dıştan olmak üzere iki farklı biçimde bağlanmaktadır ve her iki tür bağlılık da örgüt için önem taşımaktadır. Ama katılım ve güçlendirme için gerekli olan ve onu pekiştiren iç bağlılıktır. Yönetim, çalışanların daha fazla katılmaları ve sorumluluk almalarını arzu ediyorsa, iç bağlılığın gelişmesini özendirmelidir. İç bağlılık, insanların belirli bir hedef ve projeye kendilerine özgü nedenlerle veya motivasyonlarıyla yani içten bağlanmasını ifade eder. Dış bağlılık ise çalışanların kendileri ve yönetim ile ilgili kontrolü ve söz hakkının olmadığı durumlarda insanların hissettiği bağlılık türüdür. Dışsallığın nedeni çalışanlara düşenin kendilerinden bekleneni yapmak olmasıdır. Bu da sorumluluk duygusunu köreltmekte ve güçlendirme olanaklarını azaltmaktadır (Argyris,1999:108). Tablo 2.1.'de iç ve dış bağlılığın özellikleri görülmektedir.

Wing'e göre (1996) personel güçlendirme beş farklı düzeyden oluşmaktadır. Burada katılım ve güçlendirme düzeyleri farklılaşmaktadır (Murat, 2001:122).

Birinci düzeyde kararlar yöneticiler almakta ve bunları çalışanlara bildirmektedirler. İkinci düzeyde yöneticiler çalışanları öneriler vermeye davet etmekte ve onların önerilerine uygun kararlar almakta ve bu konuda çalışanları bilgilendirmektedir. Burada görülen durum adeta bir katımlı yönetim biçimidir. Üçüncü düzeyde yöneticiler ve çalışanlar ayrıntılı olarak durumu tartışmakta, yönetim çalışanlardan öneriler ve girdiler talep etmekte, kararlar vermekte ve çalışanlara bildirmektedir. Ancak yine de bu öneri ve girdilerin benimsenip benimsenmemesi yine yönetimin tasarrufundadır. Dördüncü düzeyde de bu ilişki devam etmekte ve yönetim ve çalışanlar işbirliğiyle kararlar almaktadırlar. Beşinci ve son düzeyde ise yönetici karar verme yetkisini tamamen çalışanlara devretmektedir. Yani çalışanlar tamamen otonom biçimde hareket etmektedirler.

Bowen ve Lawler da (1992) Güçlendirme süresinde üç biçim katılım öngörmüştür (Budak,2005:95).

Öneri Katılımıyla Personeli Güçlendirme: Çalışanların fikir üretme kapasitesine yöneliktir. Çalışanların günlük faaliyetlerinde önemli bir değişiklik olmasa da, fikirlerini öneri programlarına koyma konusunda cesaretlendirilmektedirler. Yönetim bu önerileri uygulamaya koyma konusunda gücü elinde bulundurur. Ancak yönetim bu önerileri uygulamaya koyma konusunda sahip olduğu gücü çalışanların fikirleri doğrultusunda yönlendirirse güçlendirme sistemi daha kolay oturur.

İşe Katımlı Personel Güçlendirme: Çalışanların işi yaparken yöntemlerini saptamasına izin verilir. Bu sistemde çalışanlar işin nasıl yapılacağı konusunda özgürdür. İşe katılım daha çok takımların kullanılması ile gerçekleşmektedir. Bu yöntemde katılım önemli ölçüde olsa da güç veya ödül dağıtımı gibi yüksek düzeydeki stratejik kararlar değiştirememektedir. Bu tip kararlar verme yetkisi hala yöneticilerin elindedir.

Yüksek Katımlı Personel Güçlendirme: Çalışanların, işletmeyi büyük ölçüde etkileyebilecek kararlar alabildiği ve bu kararların kendi işi dışındaki kararları da etkileyebildiği bir katılma olanağı sağlar. Burada organizasyon içerisinde en düşük düzeydeki çalışanlar dahi, tüm işletmenin performansına nasıl katkıda bulunulabileceğine ilişkin kararlara katılması söz konusudur. Böyle bir anlayışta, işletmenin performansı ile ilgili bilgilerin paylaşılması, problem çözmede takımların yer

alması ve işletme faaliyetlerine ilişkin yeteneklerin geliştirilmesi önemlidir. Bu, tam bir kazanç paylaşımı ve çalışanın işin gerçek sahibi olması anlamına gelmektedir.

2.1.6.3. Motivasyon ve Personeli Güçlendirme

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Motivasyon fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreçtir (Ceylan, 1998). Bir başka tanıma göre motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can,1997:168).

Motivasyon kişisel olarak algılanmalıdır. Buna göre bir bireyi mahveden bir durum, başka bir bireyi gerektiği gibi motive etmeyebilmektedir ve motivasyon sadece insanlarda gözlemlenebilen bir olgudur. Motivasyon temel olarak;

- Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları
- Amaçları
- Davranışları
- Kendilerine performans hakkında bilgi verilmesi(geri bildirim) ile ilgilidir. Bu yüzden motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışlarının sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekir (Koçel,1999).

Güçlendirme ise, iş görenleri motive etmekte kullanılan bir araçtır. Bu nedenle uygulanış ve kapsam itibariyle motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla "güçlendirilmiş bir işgöreni hazmedebilecek" duruma getirilmesi de gerekmektedir. Ayrıca, güçlendirme sadece yönetimin güç ve kontrolü iş görene bırakmasıyla gerçekleşmez. Aynı zamanda iş görenin bu gücü ve kontrolü talep edebilme ve yönetebilme becerisine sahip olması (değilse bu donanıma kavuşturulması) gerekir. Motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken. cevap aradığı soru "iş görene

ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletmenin yararına olacak şekilde davransın" sorusudur. Oysa güçlendirmenin hareket noktası iş görenin kendini yetiştirme ve geliştirme, cevap aradığı soru ise. işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir (Dalay ve diğ.,2002:221).

Öte yandan motivasyon kavramında kontrol edilen, yönlendirilen ve yönetilen bir iş gören profili vardır. Halbuki güçlendirme kavramında kontrol iş görendedir ve işletmenin asıl amacı işinde başarılı olabilmesi için iş görenin kendisini yetiştirme ve işiyle ilgili kararları üst yönetimin denetimine ihtiyaç duymadan alabilmesidir. Ayrıca motivasyon kavramındaki iş gören kapasitesinden üst düzeyde yararlanma düşüncesine karşılık, güçlendirme kavramında bunun bir adım ötesine gidilerek, iş gören kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

2.1.6.4. İş Zenginleştirme ve Personeli Güçlendirme

İş zenginleştirme planlarına ve kontrol etme konularında iş gören sorumlulukların artırılmasıdır. İş zenginleştirme iş görenin sorumluluklarının artmasını, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır. Ayrıca iş görenlere belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma. Hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (Gürsözlü, <http://www.sitetky.com>).

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Bu farklardan birincisi; güçlendirme iş görenlerin sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. İş zenginleştirme çalışanın yaptığı iş ile sınırlı iken güçlendirme çalışmasının organizasyon içerisindeki tüm hayatı kapsayacak biçimde etkilidir.

İkincisi ise, güçlendirmede iş görenin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede iş görenler, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir.

Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, iş görenler kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler.

İş zenginleştirme ile personel güçlendirme arasındaki bu farklılıklara rağmen bu iki kavramda birbirleriyle örtüşen yakın kavramlardır. Personel güçlendirme çalışana bir anlamda işi değiştirebilme gücü vermektedir. Yani çalışanlar, yaptıkları işin şartlarını, içeriğini ve çevresini değiştirebileceklerdir. Personel güçlendirme bu bakımdan, etki alanı daha geniş daha ileri düzeyde uygulanan bir iş zenginleştirme faaliyetine olanak sağlar. Yani iş zenginleştirme, personel güçlendirmenin zorunlu bir sonucu olarak gösterilmektedir.

2.2. Personeli Güçlendirmede Önemli Olan Unsurlar

Literatürde, personel güçlendirme anlayışının başarılı olabilmesi için örgüt kültürü içerisine yerleşebilmesi ve takımların güçlendirilmesi süresinde çeşitli temel unsurların varlığından söz edilmektedir. Bu unsurların ortak özellikleri ise, birbirlerini tamamlayan ve güçlendirme kültürü ile sürecini geliştiren nitelikte olmalarıdır.

Örgüt kültürü; kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inanç düzenidir (Eren,2000:121).

Güçlendirme düzeyinin örgüt kültürünün gücüne bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Personel güçlendirme örgüt kültürü içine yerleştirilebilirse kalıcı olarak ve bir güçlendirme kültüründen söz edilebilecektir.

2.2.1. Katılma

Çalışanlara yetki veren güçlendirmenin en iyi yolu katılım yolu ile personel güçlendirme olarak tanımlanmıştır. Vaka çalışmalarının ve yazılı eserlerin çoğunda personel güçlendirme temelde katılım ile ilişkilendirilmektedir. Geroy, personel güçlendirmeyi, çalışanların karar verirken bağımsız hareket edebilirliklerinin arttırılması ve işyerlerindeki kararlara katılma imkanlarının sağlanması olarak tanımlar (Geroy ve diğ.,1998:15).

İşletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılma yaklaşımı, aslında geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar uzanan bir gelişmenin son

aşamasını oluşturur. Gerçekten işletme yönetiminde son yüzyıl içinde büyük gelişme ve değişimler izlenmiştir. Bu gelişmelerde ilgi çeken en önemli nokta, otokratik yönetimden demokratik yönetime doğru bir akım varlığıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:294).

Katılımcı bir ortam, çalışanların günlük çalışma süreleri ile ilişkilerini geliştirmelerine ve kendilerini daha aktif varlıklar olduklarına inanmalarına yardımcı olmaktadır. Personel güçlendirme işletmelerde demokratik ilkelere ve demokratik bir yönetime en yakın olan anlayıştır. Örgüt içerisindeki kemikleşmiş kurallar ve hiyerarşiye dayalı örgüt yapısı çalışanların işlerini konusunda inisiyatif kullanmalarına engel olmaktadır.

Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine, tüm çalışanların her zaman ve her düzeyde katılımına imkân sağlayacak bir örgüt yapısı güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilmesinde temel bir unsurdur.

Çeşitli katımlı yönetim sistemlerinin; bütün çabalarının tek ve basit bir hedefi vardır: personeli daha çok sorumluluk sahibi yapmak, modern toplum şartları ile olan uyumsuzluklarını ortadan kaldırmak, onu işe yabancılaşmaktan kurtarmak. Yönetime katılmanın amaçlarından biri de yönetici ile iş gören arasında ilişkileri geliştirip işbirliğini sağlayarak verimliliği arttırmaktır.

2.2.2. Karar Verme Yetkisi

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir (Doğan,2003:23).

Bilgi paylaşımı, başarılı çalışma sistemlerinde görülen bir diğer önemli özellik, yani karar verme mekanizmasının merkeziyetçilikten uzaklaştırılması, elemanların katılımının artırılması ve kendi iş süreçlerini denetleyecek şekilde yetkilendirilmeleri için mutlak bir koşuldur. Örgütün her kademesinde bulunan çalışmalar yetki ve sorumluluk açısından gerektiği gibi donatılmalıdırlar.

Empowerment olayının temelinde, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetirilmesi vardır. İş fiilen yapan büyük bir ihtimalle müşteri

ile direkt temas halinde olan kişi olacaktır. Dolayısıyla güçlendirilen kişi, müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verebilecektir.

Empowerment kavramı, değişen çevre koşulları içerisinde, piyasa koşullarına daha çabuk uyabilmek ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmek amacı gütmektedir. Bunun için karar verme hakkının en alt kademedeki personele kadar kaydırılması hem bu amacı gerçekleştirmeye yardım edecek, hem de organizasyondaki kademe sayısını azaltarak downsizing imkânı oluşturacaktır (Örücü,2003:100).

Güçlendirilmiş birey ve takımlar aşağıdaki konularda karar verme yetkisine sahip olmaktadır (Murat,2001:119):

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipman seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması, kullanılması,
- Ekipmanın ön/koruyucu bakımının ve tamirinin gerçekleştirilmesi,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite ve zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,
- Müşterilerle düzenli geri besleme ve karşılıklı kanalların oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalite problemlerinin görülmesi, durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Çalışmalarına yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

2.2.3. Sorumluluk

Her kademeye işleri yaparken inisiyatif verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Çalışanlarda sorumluluk duygusunun artırılması; diğer insanlara karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülür. Bahsedilen bu dört güçlendirme ortamı doğru bir liderlik tarzıyla desteklenmelidir.

Bazı personeli güçlendirici yönetim uygulamaları arasında; olumlu duygusal bir atmosferin sağlanması, görünür ve kişisel bir biçimde ödüllendirme ve cesaretlendirme, astlara güveni açıklama, inisiyatif ve sorumluluğu artırma ve daha önceki başarılar sayılabilir.

Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Güçlendirilen takımlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken, üstün performans için gerekli olan hizmeti sağlamaya imkân veren süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlarından dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı onları cezalandırmak ya da onları değerlendirmek değildir. Burada amaç, onların belli amaçlar doğrultusunda çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için gereken ortamı sağlamaktır.

2.2.4. Motivasyon ve İş Tatmini

Motivasyon en genel anlamda insanın davranışlarını tanımlar, anlamamıza yardımcı olur. Motivasyon, istekler, arzular, dürtüler, güdüler olarak adlandırılan tüm içsel koşullardan oluşan ve davranışı harekete geçiren içsel bir durum, davranışı başlatan, yönlendiren, yoğunluğunu ve kalıcılığını belirleyen psikolojik süreçler bütünüdür.

İnsanlar birbirlerinden farklı psiko-sosyal özelliklere sahiptirler. Organizasyonda çalışanları demotive edecek olan faktörleri analiz ederek iş tatminsizliğini önlemek için bunları ortadan kaldırmak gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü ile çalışanlar arasında bağımlılık artar. Huzurlu, mutlu bir çalışma ortamı ile motivasyon olgusu sağlanır. Zira motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını sağlayacak bir iş ortamının oluşturulmasını ifade etmektedir.

Çalışanların işlerini rahat bir şekilde yapabilmeleri ve sorumluluk almaktan korkmamaları için onları sorumluluk üstlenmeye teşvik edecek motivasyonel araçlardan yararlanılabilir. Bunlar;

Yönetime Katılma: Personeli güçlendirmede önemli olan unsurlar arasında katılma yer aldığı için motivasyonel araç olarak ta yönetime katılma personeli güçlendirme açısından önemlidir.

Yetki ve Sorumluluk Devri: Bu sayede çalışanlar elde edecekleri başarıların kendilerine ait olduğuna inanırlar. Aynı şekilde başarısızlığın faturasının da kendilerine çıkacağına inanırlar.

Rekabet: Rekabet, insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevkeder.

Diğer motivasyonel araçlar ise; etkin iletişim, çalışma yaşamının kalitesi, takdir ve ödüllendirme, kariyer geliştirme, eğitim olanaklarıdır.

İyi uygulanan motivasyonel araçları ile personeli güçlendirme çalışmaları çok daha iyi sonuç verecektir. Aynı işi sürekli yapmış olmanın verdiği bıkkınlık, bezginlik gibi monotonluğa sebep olan faktörler ortadan kalkarak iş tatminsizliği en aza indirilmiş hatta tamamen kaldırılmış olacaktır.

2.2.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı “insanı sömürmekte” değil, “insanı kazanmakta” aramak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol iş gören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve ortak bir hedefte buluşmaktır.

Özellikle güçlendirilen takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmektedir. Ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Takım içindeki üyelerin hedefleri içsel olarak ele alındığında her bir üyenin farklı amaç istekleri, takımın düzensiz olarak hareket etmesine neden olabilmektedir. Ancak ortak misyonu, vizyonu, değerleri ve hedefleri paylaşan üyelerden oluşan düzenli takımlar oluşturulması için takımın dışsal olarak yatay ortak hedefe yönlendirilmesi gerekmektedir. Bunun içinde örgüt içindeki geri besleme kanalları ile örgütteki karşı fonksiyonlarında hedefe yönlendirilmesi gerekmektedir.

Ortak hedefte yönlendirmede üçüncü boyut ise dikey yönlendirmedir.

Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmişlerdir (Doğan,2003:28).

2.2.6. Güven

Personeli güçlendirme, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki karşılıklı güven duygusu üzerine inşa edilmektedir. Karşılıklı güvenin olmadığı bir güçlendirme sürecinin eksik biçimde işleyeceği ve güçlendirme hareketinin sağlam olmayacağı söylenebilir. Günümüzde güven, güçlendirmenin çalışanlar tarafından da destek görmesini sağlayacak olan içsel bağımlılığı ve örgütsel kültürü belirleyen en önemli unsurlardan birisidir.

2.2.7. Kaynakların Temini

Güçlendirmenin uygulanmadığı ve merkeziyetçiliğin ağır bastığı işletmelerde birçok kaynağın kontrolü merkezde yani üst yönetim elinde toplanmıştır. Güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde ise güçlendirme ile birlikte çalışanlara verilen karar verme ve uygulama yetkisiyle beraber işlerini etkin bir şekilde görebilmelerini sağlayacak para, araç-gereç hatta uzman kişiler vb. her türlü kaynakları kullanma yetkisi de verilmelidir. Böyle bir durumda da kaynak temini ve kontrolüne yönelik sorunlar ortaya çıkmayacaktır.

2.2.8. Takım Çalışması ve Otonom Takımlar

Takım ile ilgili pek çok tanım olmakla birlikte, kısaca takımlar, üyelerini tümüyle paylaştıkları ortak bir amaca ulaştırmak için çalışan ve birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip kişilerden oluşan küçük gruplardır (Kutaniş,2002:235).

Daha genel bir tanımla takım, birbirini tamamlayan bilgi ve becerilere sahip, bunların koordineli olarak bir işbirliği içerisinde birleştiren, ortak bir amaç ve yaklaşım etrafında toplanabilmiş, bu çerçevedeki eylemlerden dolayı birbirlerine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin oluşturduğu bir örgütlenme biçimidir.

Genellikle grup ile takım kavramları birbirine karıştırılır ve birbiri yerine kullanılır. Oysaki grup ile takım aynı anlamlara gelmemektedir. Katzenbach (1993), her grubun

takım haline gelmediğini, takım ile grubun aynı anlamlara gelselerdi onlara değişik isimlerin verilmeyeceğini söyleyerek, takım ile grup arasındaki farklılıkları belirtmiştir.

Günümüz işletmelerinde takım çalışmasının giderek yaygınlaşma nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Kutunis,2002:239).

• **Motivasyon-Sinerji-Performans ilişkisi:** Takımlarda üyeler gerek amaçların belirlenmesi, gerek görev dağılımını, gerekse de ortak değer, norm ve inançların paylaşımı konularında kendilerinin karar veriyor olmaları, işlerine olan motivasyonlarını arttırırken; belirlenen amaçlara ulaşılması konusunda üyelerin birbirlerini zorlamaları ve denetlemeleri ve işbirliğine büyük önem vererek herkesin en iyi yaptığı işi yapmasının sağlanması da takımın ve dolayısıyla organizasyonun performansını arttırmaktadır. Burada sinerji etkisinin aktif bir şekilde görülmesi nedeniyle de takımın performansı, bireysel performanstan çok daha fazla olabilmektedir.

• **Yeni Yönetim Tekniklerinin Organizasyonu Yalınlaştırması:** Değişim mühendisliği küçülme, çalışanın güçlendirilmesi gibi uygulamalar sonucu orta kademe yöneticilerinin sayılarının azalması, organizasyon yapısının yalınlaşmasına yol açmıştır. Bu tür ortamlarda organizasyonlar, takım çalışmalarına daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

• **Esneklik:** Organizasyonun değişen çevreye ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve cevap verebilmesi için, esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Takımların değişiklikleri yakından takip eden ve çabuk oluşup çabuk dağılabilen bir yapıya sahip olmaları bu esnekliği getirirken, işletmelerde kolektif bir karar verme mekanizmasının da kurulmasına yardımcı olmaktadır.

• **Yeni Fikirlere Odaklaşma ve Verimlilik:** Çalışanların bağımsızlığının ve yaratıcılığının desteklenmesi sayesinde onların yeni fikirleri üretmeye odaklanmaları, değişik uygulamaları da beraberinde getirirken, orijinalitesi olan bu uygulamaların organizasyona verimlilik artışı yönünden olabilecek katkıları da yadsınamaz derecede olmaktadır.

• **İşbirliği ve Koordinasyon:** İşletmelerde toplam kalite anlayışının yerleşmesi ile iç ve dış müşteri tatmininin önemli hale gelmesi sonunda tüm çalışanların gerekirse her konuda işbirliği yapmalarının gerekliliği, işbirliği ve koordinasyonun eksiksiz olarak gerçekleştirilmesi gereken fonksiyonlar olduğunun anlaşılmasına yol açmıştır. İşbirliği ve koordinasyonu en rahat ve aktif bir şekilde sağlayabilecek olan yapı da ancak Takım Temelli bir organizasyonda bulunabilmektedir.

• **Teknolojik Gelişmeler:** Bilgisayar destekli üretim ve bilgi sistemlerinin de aktif hale gelmesi ile orta kademe yöneticilerinin işlerinin çoğunluğu, bilgisayarlar tarafından yapılır hale gelmiştir. Bunun doğal sonucu olarak çalışanların güçlendirilerek orta kademe yöneticilerinden bağımsız olarak faaliyetlerini yürütmeleri mümkün olmuştur ve Kendi Kendim Yöneten Takımlar ortaya çıkmıştır.

Takıma dayalı örgütsel yapı güçlendirmenin en önemli köşe taşlarından birisidir. Takıma dayalı örgütlerde hiyerarşik örgütlerin aksine daha yalın bir örgütsel yapı mevcuttur. İşler dar bir çerçevede ele alınmak yerine sürecin tamamını kapsar. Liderlik zorlayıcı ve otoriter bir tarzdan kolaylaştırıcı bir tarza dönüşür.

Görevlerin bütünleştirilmesi, yeterliliğin üst düzeye çıkarılması, performans yönetimi, kaynakların etkin kullanımı ve sürekli gelişme, takım çalışmasıyla verimli bir biçimde gerçekleşir. Sonuçlara ve süreçlere yönelik olan bağlılık, güven gibi duygu paylaşımının yoğun olduğu takım ortamı, güçlendirme stratejisi olarak yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.

Bir güçlendirme stratejisi olarak üstün takımların kurulması aşamalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Fırsatların tespiti,
- Takımın anlamının belirlenmesi,
- Takım geliştirmek için örgütsel destek sağlanması,
- Bireylerin takım geliştirmek için gerekli yeteneklerle donatılması.

Güçlendirme uygulamaları tüketici veya ürün odaklı çalışma takımlarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Bu takımların en önemli özelliği otoman(kendi kendini yöneten) olmalarıdır.

Kendi Kendini Yöneten Takımlar, sadece sorunların çözümü ile uğraşmaz, çözümleri değiştirerek sonuçlarından dersler çıkarmakla da ilgilenirler. Genellikle on ila on beş kişiden oluşurlar, yapılan işler üzerinde ortak bir kontrol, iş tanımları, çalışma alanları ve denetleme prosedürleri gibi konularda karar alma yetkisine sahiptirler. Kendi üyelerini seçerler ve bir üye, diğer bir üyenin başarısını değerlendirebilir. Bu sayede danışman sayısı giderek azalacaktır. Temel olarak bu tür takımlarda planlama, iş planı, performans değerlendirme ve kalite kontrol gibi fonksiyonları üyelerin bizzat kendileri üstlenmişlerdir. Günümüzde İsveç'te Volvo ve Saab, Amerika'da Xerox, General Motors, Pepsi Co, Hewlett-Packard gibi büyük ve ünlü kuruluşlar ve Amerika'da her beş işverenden biri bu tür takım çalışmalarına yer vermektedirler. Otoman takımların istenilen amaçlara ulaşabilmesi için takım üyeleri güçlendirilmiş bir halde olup, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendileri alırlar ve bu kararlardan dolayı ortaya çıkacak olan sonuçların sorumluluğuna katlanırlar (Kutaniş,2002:248).

2.2.9. Etkin Bir Geri Besleme, Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışan bireyler işleriyle ilgili karar verip bunu uygulamaya da geçirmektedirler. Dolayısıyla güçlendirmenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için çalışanların toplam performansları hakkında geri besleme yapılmalıdır. Güçlendirme amacıyla geri besleme yapılırken bilinçli olma önemlidir. Yine geri beslemenin kendi kendini yönetme imkânı vermesi ve yapılandırılmış olması gerekir.

Geri besleme yoluyla çalışanlar işin yapılışı sırasındaki eksiklik ve fazlalıkları, bireysel veya takım olarak güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek düzeltici ve geliştirici önlemler ve düzenlemeler gerçekleştirilir. Geri besleme, hem birey hem de takımların bilinçli olmalarını sağlar. İyi bir güçlendirme çalışanların bilinç düzeyleriyle yakından ilgilidir.

Etkin ve yapısı bir geri besleme, ilgili zamanda, gerçek verilere dayalı, yardımcı, güvenilir, ihtiyaca uygun, destekleyici, belirli ve açık olmalıdır. Sürekli gelişmeyi ve

öğrenmeyi destekleyen bir geri bildirim sürecinin özellikleri şöyle sıralanabilir (Erdil ve diğ.,2003:840):

- Öğrenme ve performansla ilgili açık beklentinin olması,
- Başarıyı değerlendirmede belirli kriterlerin olması,
- Gelişmeyle ilgili bilgi toplaması,
- Başarılar ve güçlü yönler ile ilgili bilginin verilmesi,
- Çalışanın gösterdiği çabaların fark edilmesi,
- Öğrenme faaliyetlerinin, araçlarının ve yöntemlerinin ifade edilmesi,
- Çalışanların daha fazla çaba içinde olmasının sağlanması.

Etkin bir güçlendirme için gerekli geri beslemenin yapılandırılmış olması gerekir. Yapılandırılmış bir geri beslemede dört önemli özellik vardır.

- Somut ve açık,
- Sınırlandırılmış,
- Zamanında ve yerinde,
- 360 derecelik bir kapsamda olması gerekir.

Daha önce de belirtildiği gibi güçlendirmede en önemli amaç performans geliştirmeye yardımcı olmaktır. Bu açıdan geri besleme ile güçlendirme aynı amaca yöneliktir. Geri besleme ile sağlanan bilgilerin performans geliştirmede kullanılabilmesi için açık, anlaşılır ve uygulanabilir olması gerekir. Örgütsel düzeyine bakılmaksızın çalışanların işlerindeki performans ve Örgütsel strateji ile ilgili bilgiyi anlamaları ve bilmeleri lazımdır.

Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi pekiştirici bir rol oynar. Burada ödüllendirme sisteminin çalışanlar tarafından da kabul görmesi önemlidir. Burada önemle üzerinde durulması gereken bir konu ise öğüt içi maddi ve manevi ödüllerin dağılış biçimi de çalışanlar için anlamlı olup olmaması ve ödüllerin gösterilen gayret ve performansa bağlı olarak dağıtılıp

dağıtılmaması çalışan çalışanları etkileyecektir dolayısıyla dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Bazı durumlarda ise güçlendirilen çalışmaların motivasyonu daha zor sağlanmakta ve bunun içinde parasal araçlardan daha kapsamlı motive edici faktörler bulunması zorunluluğu artmaktadır.

Çalışanların güçlendirme sürecinde motivasyonu sağlayan bir unsur da yükselme olanaklarına sahip olmaktadır.

Şirket içinde yükselme olanağının tanınması çalışanları işverene ve işvereni de çalışanlara bağlayarak eğitimi ve beceri geliştirimini teşvik eder. Hiyerarşik seviyeler arasında güven duygusunu geliştirerek merkeziyetçilikten uzaklaşmayı, katılımı ve yetki almayı kolaylaştırır. Şirket içinde yükselme, iyi performans gösterme için bir teşviktir. İşyerinde bir adalet bilincinin oluşmasını sağlar. Bir şirket, ihtiyaç duyulan katkıları elde etmek istiyorsa, bu katkıları yapan insanları ödüllendirmelidir. İnsanlarla ilgili kararlar ve özellikle de terfiler bir kuruluşun inançlarını, isteklerini, varlık nedenini yansıtır. En önemli terfi, kişiyi içinden yarının yöneticilerinin seçileceği gruba yükselten terfilerdir (Drucker (Maciariello),2004:125).

2.2.10. Bilgi Ulaşma, Bilgi ve Enformasyonun Paylaşılması

Personeli güçlendirmenin önemli unsurlarından biriside bilgidir. Enformasyon ham verilerin bilimsel formüller, bilgisayar dosyaları, dokümanlar biçiminde sistematize edilmesini ifade eder. Bilgi ise enformasyonu bir amaç, araç veya nedensellik içerisinde yorumlamayı ifade eder (Barca,2002:68).

Bilgi, güce açılan kapıdır. Bilgi ve iletişim, personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan unsurlardır. Bilginin olmaması durumunda, çalışanlar faaliyetlerinin sonuçların ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacakların, bilemeyeceklerdir. Çalışanlara gerekli bilgiler verilirse, onların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olacaktır (Doğan,2003:25).

Kazanç ortaklığı sisteminin uygulanması öncelikle bilgi paylaşımının mümkün kılınmasını gerektirir. Bilginin tüm elemanlara açık olmasını teşvik eder; çünkü, şirketin sahibi durumuna gelen elemanlar güç kazanmışlardır ve şirketin sahipleriyle aynı

haklara sahip olmayı beklemeye başlamışlardır. Eğer elemanlar rekabet üstünlüğü kaynağı olacaklarsa, başarılı olmak için gerekli bilgiye ulaşabilmelerinin sağlanması gerekir (Pfeffer, 1995:22-53). Personel güçlendirmede bilgilerin nasıl iletildiği de önem kazanmaktadır. Üstler, kullandıkları kelimeler ve davranışlarıyla açık bir iletişim atmosferi oluşturmalarıdır.

2.2.11. Eğitim ve Gelişim Olanakları

İşçilerin özerkliği, kendi kendini yöneten ekipler ve hatta yüksek ücret stratejisi bile, ürün ve süreçlerde değişim ve geliştirme yapacak şekilde yetkilendirilmiş olmanın ötesinde, bunu gerçekleştirmek için gerekli becerileri bulunan bir işgücüne sahip olmaya dayanır. Bu nedenle yeni çalışma sistemlerinin en önemli parçası, eğitime ve beceri geliştirmeye verilen önemdir. Eğitimin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi için, eğitimden geçmiş elemanların yeni becerilerini kullanmalarına izin verilmesi şarttır. Çoğu kurum, yöneticilerini ve işçilerini eğittikten sonra, iş yapısını onların farklı bir şey yapabilmelerine izin verecek şekilde değiştirmeme hatasına düşerler. Bu şartlarda eğitimin belirgin bir etkisinin görülmemesi çok doğaldır. Elemanlara operasyonlar hakkında daha fazla bilgi verilecekse bu bilgileri kullanarak sorunları teşhis etmeleri ve çözüm sunmaları için becerilerinin artması gerekir.

Ancak şunu unutmamak gerekir ki;

Yetenek, bilgi ve yeterliliğe sahip olma, çalışanın sadece eğitimiyle orantılı bilgisi ve tecrübesine bağlı olmayıp bireyin fiziki, duygusal, zihinsel ve ruhsal özellikleri yani doğası ve yeni düşüncelere açık olmasıyla ilgilidir.

2.2.12. Yeniliği Destekleme

Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlara daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının işe en yakın çalışanlar tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar işleri ile ilgili değişiklikleri, gelişmeleri, müşterilerin ihtiyaçlarının çok daha yakın takip etmekte, bu sayede yenilik ihtiyaçlarının daha çabuk farkında olmakta ve güçlendirmenin kazandırmış olduğu karar ve sorumluluk alma cesaretiyle yeni fikirler geliştirilmesi ve uygulanmasında daha çok rol oynamaktadırlar.

2.3. Personeli Güçlendirmede Rol Alanlar

Personeli güçlendirme, karar verilip aynı gün kusursuz biçimde uygulamaya geçirilebilecek bir araç değildir. Belirli hazırlıklar ve altyapının oluşturulmasına izin vermeyecek kadar kısa bir dönemde, ne çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ne de organizasyon yapısının güçlendirmeyle uyumlu hale getirilmesi söz konusu olabilir. Güçlendirme belirli bir süreç içerisinde belli bir planlama, hazırlıklar ve çeşitli uygulamalar sonucunda sorunsuz bir biçimde uygulamaya geçirilebilir. Yani güçlendirmeyi bir yönetim anlayışı olarak görmek ve bunu tüm yapıyı etkileyecek şekilde uygulamaya geçirmek önemli bir noktadır. Bu nedenle; personeli güçlendirmenin uygulanması sürecinde güçlendirmenin yapılacağı organizasyon, güçlendirmeyi uygulamaya koyacak yönetici ve güçlendirilecek olan çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri ve güçlendirme süreciyle olan uyumları, uygulamanın basan veya başarısızlığında aynı oranda etkili olacaktır.

2.3.1. Personeli Güçlendirme ve Organizasyon

Bir organizasyonda güçlendirme kararı verildikten sonra, eğer organizasyon yapısı güçlendirme için uygun olmayıp gerekli alt yapıya sahip değilse gerekli yapısal ve yönetsel değişiklikler yapılmadan güçlendirmenin gerektiği gibi uygulanması mümkün değildir.

Güçlendirmenin uygulanabilmesi için yapılan yapısal ve yönetsel değişikliklerinin başında, güçlendirmeyi uygulayan organizasyonların organizasyon yapılarının çok kademeli olmayıp aksine daha basık (flat) olması gerektiği gelmektedir. Teknolojik gelişmelere de bağlı olarak oluşan basık bir yönetim yapısı; çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yüksek mesuliyet verilmesi, hiyerarşik kademelerin ve bürokrasinin azalması, çalışanlara daha hızlı ve otonom hareket etme imkânı verilmesi ve çalışanların yönetime daha fazla katılmalarının sağlanmasına elverişli bir ortam oluşturarak personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu etkide bulunur.

Güçlendirilmiş çalışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri, her türlü bilgiyi kolaylıkla paylaşabilmelerine, kendilerini geliştirecek bir eğitim, öğrenme ortamına sahip olmalarına, organizasyonda kullanılan ödüllendirme sistemlerini benimsemelerine bağlıdır. İşte bu sebeplerden dolayı, ast-üst arasında her türlü bilgi paylaşımına olanak

sağlayan, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlayacak bazı eğitim-öğretim sistemlerini bünyesinde bulunduran ve çalışanlar tarafından kabul gören objektif bir ödüllendirme (veya cezalandırma) sistemine sahip olan organizasyonlar, personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını arttıracaktır.

İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması güçlendirmeyi etkiler (Koçel,2005:418). Bir organizasyonda bulunan insan kaynakları birimi tarafından yapılacak olan iş analizi sonucu açık ve net iş tanımları çalışanların işin niteliği ve yerine getirilmesi gerekli eylemler hakkında açık fikirler edinmesini sağlayarak güçlendirme sürecini kolaylaştıracaktır.

Personel Güçlendirme, organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulmasına ihtiyaç duymaktadır (Koçel,2005:418). Organizasyon yapısının ihtiyaç duyulan haberleşme ve bilgi akışım sağlayacak bir sisteme sahip hale getirilmelidir. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için var olması gereken yetki, sorumluluk, işin sahibi olma duygusu ve bu yönde kullanabilecekleri kaynak ve araçların temini kadar önemli bir diğer güç de bilgidir.

Çalışanların güçlendirilirken, bilginin tüm organizasyonda paylaşılabilmesi ve bilgiye kolayca ulaşılabilmesi bir sistemin kurulması gereklidir. Bilgi sistemi kurulurken tüm müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir biçimde cevap verilebilmesi göz önüne alınmalıdır.

Misyon ve vizyonun açık ve net bir biçimde tanımlanması ve bunun çalışanlarla doğru biçimde paylaşılması güçlendirme sürecinde hızlandırıcı olacaktır (Koçel,2005:418).

Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, örgüt için arzu edilen bir gelecek imajı oluşturmaktır. Misyon ise örgütün varlık sebebinin ifadesi, "niçin varız" sorusunun cevabıdır. Bir diğer ifadeyle vizyonun elle tutulabilir şekle dönüşmüş, daha belirgin olarak ifade edilmiş halidir.

Personeli güçlendirme uygulamalarıyla kendilerine karar alma, inisiyatif kullanma, gerektiğinde risk alabilme gücü verilen ve tüm bunların sonuçlarının sorumluluğunu da taşıyacak olan çalışanların, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için bu imkan ve sorumlulukları kullanırken kendilerine rehberlik edecek açık bir vizyon ve misyon tanımının önemi büyüktür.

Kaliteli personelin bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede kalmalarının sağlanması güçlendirmede etkilidir. Yine çalışanları sadece iş saatlerinde değil tüm kişiliğini ele almak da güçlendirmeye etki eder (Koçel,2005:419). İnsanı bir üretim aracı olarak görmek yerine onu tüm kişilik özellikleriyle işyerinde ve dışında bir değer olarak ele alan bir anlayış, insanın korunması ve geliştirilmesini gerektirir. Burada personeli güçlendirmeyi destekleyecek tarzda insan kaynakları yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede yöneticilerin ve çalışanların çabalarının ve performanslarının farkına varıldığı, ölçülebildiği, takdir edildiği ve sonuçların önceden belirlenmiş objektif ücret ve primlerle değerlendirildiği bir ortamın sağlanması gerekir.

Ayrıca güçlendirmeyi destekleyen tarzda insan kaynakları yönetimi, çalışanlara işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları eğitim ve imkânların sağlanmasından çok daha geniş bir bakış açısıyla bakarak onları bir değer olarak görüp onların sürekli değişen ve gelişen ihtiyaçlarına cevap verebilir bir yaklaşımı gerektirir.

Görüldüğü gibi personeli güçlendirmeye bir süreç olarak baktığımızda gerekli alt yapıların hazırlanmasında organizasyon unsurunu bu sürecin ilk adımı olarak değerlendirebiliriz.

2.3.2. Personeli Güçlendirme ve Yönetici

Personeli güçlendirme uygulamalarında üzerlerine önemli görevler düşen isimler biriside yöneticilerdir. Yöneticiler organizasyonel bütünlüğü sağlamak amacıyla gerekli alt yapıyı sağlamalı ve kendi yönetim anlayışları ile personelin düşünce tarzları arasında geçişi uyumlu bir şekilde yerine getirebilmelidirler.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlerde önemli değer olarak kabul edilmesiyle birlikte güçlendirme kavramı bir kat daha önemli hale gelmiştir. Örgütlerde başarının insan kaynaklarına yapılacak yatırımdan geçtiği düşüncesi yaygınlık kazanmıştır.

Güçlendirmenin etkinliği ise örgütlerde uygulanan liderlik tarzıyla doğrudan ilgilidir.

Yöneticiliğin "emir - 'komuta ve kontrol" yerine " yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koç'luk (coaching) yapma" olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandıracaktır (Koçel,2005:420).

Koçluğun amacı bir kişinin daha etkin hale gelmesine yardımcı olmaktır. Koçluk kavramının dilimizdeki karşılığıyla ilgili değişik isimlendirmeler vardır. Koçluğu yönlendirme olarak isimlendiren çalışmalar vardır. Yönlendirme, örgütlerin her düzeyinde uygulanan ve genellikle gayri resmi olarak amirler tarafından yürütülen bir eğitim ve yönetim şeklidir. Koçluk için üç durum söz konusudur. Çözülecek belirli bir problemin olması, yönetici ile iş gören arasındaki ilişki ve iş görenlerin bütün yönleriyle geliştirilmesi.

Koçlar, lider olarak, diğerlerinin de liderlik özellikleriyle donanması için onları yetiştiren kimselerdir.

Koçluk, hem bir performans geliştirme stratejisi hem de eğitim tekniği olarak ele alınabilir.

Yönetici geliştirme yöntemleri İşbaşı ve işdışı diye iki gruba ayrılmaktadır. Koçluk, iş başı yönetici geliştirme yöntemlerinden birisidir. Amaçlara göre yönetim tekniğiyle koçluk arasında bazı benzerlik ve farklılıklardan bahsedilebilir. Her ikisi de performansı iyileştirmeyi hedeflerken, ast ve üstün bir araya gelme zamanları açısından farklılıklar vardır. Amaçlara göre yönetimde belirli dönemlerde bir araya gelinirken, koçlukta gerekli görülen her an sürekli ilişki ve etkileşim vardır. Koçluğun amacı, eğitim yoluyla kazanılmış bilgi, beceri ve tutumların pekiştirilmesidir. Koçluğun faydaları arasında; iş görenlerin performansının artması, yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi bir ilişki kurmayı sağlaması, çalışma ortamının çalışanlar ve yöneticiler açısından daha az stresli olması ve terfiden ziyade performansın iyileştirilmesi üzerinde yoğunlaşma sayılabilir (Erdoğan,1997).

Yöneticinin sağlayacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı güçlendirmeyi etkiler (Koçel,2005:420). Karşılıklı güven, güçlendirme uygulamalarında temel duygulardan birisidir. Çalışanlarına güvenmeyen bir yönetici güçlendirme sürecinde ya onlara gerektiği gibi destek vermez ya da gereğinden fazla müdahale ederek onların karar verme yetkilerini ve sorumluluklarını kısar. Ancak her iki durumda da güçlendirme olumsuz etkilenecektir. Öte yandan çalışanların da yöneticilere olan güveni onların içsel bağlılıklarını arttıran bir unsurdur. İçsel bağlılık ise yönetime katılma ve güçlendirme sürecinde çalışanların sorumluluk almaları ve ortak amaçları sahiplenmeleri açısından gereklidir.

İnsan kaynakları biriminin desteği ile de personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri besleme veren yöneticiler güçlendirmeyi etkileyeceklerdir. Etkin geri besleme yolu ile geçmişte yapılan hataların telafi edilmesine yönelik yapılacak çalışmalar doğrultusunda amaçlara ulaşmada hız kazanılmış olacaktır.

Bilgi olmadan insanlar kendi kendilerini gözlemleyemez ve sorumluluk alamazlar. Bu nedenle yöneticiler güçlendirme sürecinde çalışanlara hedeflerini belirlemede yol gösterecek olan vizyon ve misyonun paylaşılmasından başlayarak her türlü bilgiyi paylaşımları güçlendirme sürecini olumlu yönde etkileyecektir.

Ancak şu unutulmamalıdır ki bu süreç uzun ve zorluklarla dolu bir süreçtir ve zaman zaman başarısızlıklarla karşılaşılması kaçınılmaz bir durumdur. Bu noktada organizasyonda yaşanan her basan ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yöneticiler güçlendirme sürecim olumlu yönde etkileyecektir. Bu noktada yöneticiler, çalışanların hata yapmaktan korkmadığı, onları karar verip uygulamada teşvik eden ve onları motive eden bir ortam sağlamalıdır (Koçel,2005:420). Bu sayede çalışanlar risk almaktan korkmayarak güçlendirme anlayışına uygun olarak cesur, yaratıcı ve yeniliklere açık kararlar vermeyi öğrenebileceklerdir.

Özetle güçlendirme sürecinde yöneticilerin görevi, güçlendirmeye inanarak onu kararlı bir biçimde uygulamak, organizasyonun ihtiyaç duyduğu altyapıyı kurmak, bireylerin ve takımların güçlendirme için ihtiyaç duyduğu yetkinliklere, bilgiye ve araçlara sahip olmalarını sağlamak, onlara yol gösterip onları desteklemek ve bu sayede güçlendirmenin başarılı bir biçimde gerçekleşmesini sağlamak şeklinde sıralanabilir.

2.3.3. Personeli Güçlendirme ve Çalışanlar

Organizasyon ve yönetici güçlendirme için ne kadar üzerlerine düşen görevleri tam anlamıyla yerine getirseler bile çalışanların da bu süreci canı gönülden desteklemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla organizasyon içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce çalışanlarla ilgili bazı hususlara dikkat etmek gerekmektedir.

Personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek olan çalışanlar hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi çalışanlar güçlendirileceklerdir, onların bilgi düzeyleri, kişilik özellikleri, yetenekleri, kariyer

hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan, gerek organizasyonun çalışanlarını gerekse çalışanın kendini detaylı bir biçimde tanıyarak olması personeli güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasında olumlu bir etki yapacaktır.

Bazen çalışanlar yalnızca yaptıkları işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilirler. Böyle düşünen çalışanlara göre, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin de artmasına sebep olacaktır. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler. Bunun tam karşıtı olan durum, yani çalışanın sürekli olarak kendini geliştirme arzusu içinde olup, değişimlere açık olması personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir.

Personeli güçlendirme uygulamasında, yetkileri artırılmış olan çalışandan, organizasyonun performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Eğer birey olarak çalışanın kendine özgüveni az ya da zayıfsa, bu kararları almakta çok zorlanacaktır. B.u nedenle denilebilir ki, kendine güveni tam olan çalışanlar üzerinde personeli güçlendirme uygulamak diğerlerine göre daha kolay ve yararlı olacaktır.

Çalışanın karşısındaki ünleme ve geri bildirim alabilme yeteneğine sahip olması güçlendirmede personel açısından bir diğer hızlandırıcı faktördür (Koçel,2005:419).

Geri bildirim personelde doğru, eksikleri ve hataları düzeltici yönde değerlendirilmesi çalışanların güçlendirme için sahip olması gereken bilgi, tecrübe ve donanımı daha kolay edinmelerini destekleyecektir.

Tablo 3'de şu ana kadar değinilen güçlendirilmiş bir işletmenin organizasyon yapısı ve yöneticilerinin genel bir profili ile geleneksel bir organizasyondaki durumun karşılaştırılması verilmektedir.

Tablo 3. Geleneksel ve Güçlendirilmiş Organizasyon Yapıları

Ursullar	Geleneksel Organizasyon	Güçlendirmeyi uygulayan Organizasyon
Organizasyon Yapısı	Sivri/Kişisel	Basık/Takım bazlı
İş Dizaynı	Dar Görev Tanımı	Bütün süreç/Geniş görev tanımı
Yönetimin Rolü	Doğrudan/Kontrol	Yönlendirici (Kocluk)
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takımlarla paylaşım
Bilgi Akışı	Kontrollü/Sınırlı	Açık/Paylaşımaya dayalı
Ödüllandirme	Kişisel/Kıdeme göre	Takım bazlı/Yetenek bazlı
İş Süreci	Yöneticiler planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir	Takımlar planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir

Kaynak: Çınar, (2002)

Kısaca güçlendirme süresi katılımın olması ile gerçekleştirilecek bir süreçtir. Yani bu süreçte sadece organizasyonun veya yöneticinin ya da çalışanların tek başlarına istemeleri ve uygulamaları ile gerçekleştirilemez. Uyum içerisinde tüm aktörlerin bir araya gelerek üzerlerine düşen rolleri en iyi şekilde sergilemeleri gerekmektedir.

2.4. Personeli Güçlendirme Süreci ve Uygulanması

İnsan kaynakları güçlendirme faaliyetleri, yönetim politikaları ve insan kaynakları uygulamaları ışığında yapılabileceği gibi; sistematik adımlar içeren çeşitli modeller yardımıyla da gerçekleştirilebilir. Ampirik çalışmalar sonucunda araştırmacılarca önerilen güçlendirme modelleri; uygulanacakları alanlar ve çalışanlar itibarıyla farklılık arz etmektedir. Her model, her organizasyona uygulanamayacağı gibi; modellerin mutlak başarı getireceği de savunulamaz, işletmelerde güçlendirme faaliyetlerine sistemli bir bakış açısı geliştirmeleri itibarıyla modeller önerilebilir (Yıldız,2006:101).

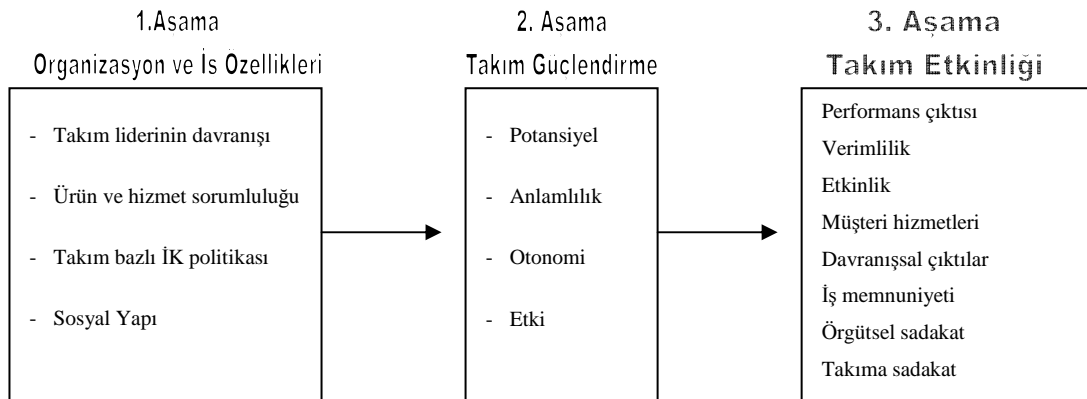
İş görevleri güçlendirmenin etkili olması ve ölçülebilmesi için örgütün stratejik hedefleri ile bireysel hedefleri bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında, alt kademe bunu uygulamalıdır. Bu nedenle güçlendirme iş görevlerinin

yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesidir. Hiyerarşideki yetki faaliyetlerinin daha ilerisini yöneticiler ve iş görenler arasında çalışma gruplarının kurularak birliktelik sağlanır(Genç,2004:102).

- Takım Modelleri

Bu modelde analizin bireysel kısmından farklı olarak güçlendirmenin öncesi ve sonrası itibariyle birbirine paralel 4 boyut mevcuttur, öncelikle 4 güçlendirme boyutu ele alınmıştır ve bunu kendi kendini yöneten takımlardan farklı hale getirmişlerdir, ikinci olarak; takım güçlendirmenin öncesi ve sonrası oluşturulmuştur. Üçüncü olarak; takım güçlendirmenin öncesi ve sonrasının analizi yapılmıştır. Dördüncü olarak da takım güçlendirme ile öncesi ve sonrası arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir.

Şekil: 6. Kirkman ve Rosen Modeli



Kaynak: Yıldız,(2006:102).

Potansiyel: Takımın kolektif inancıdır.

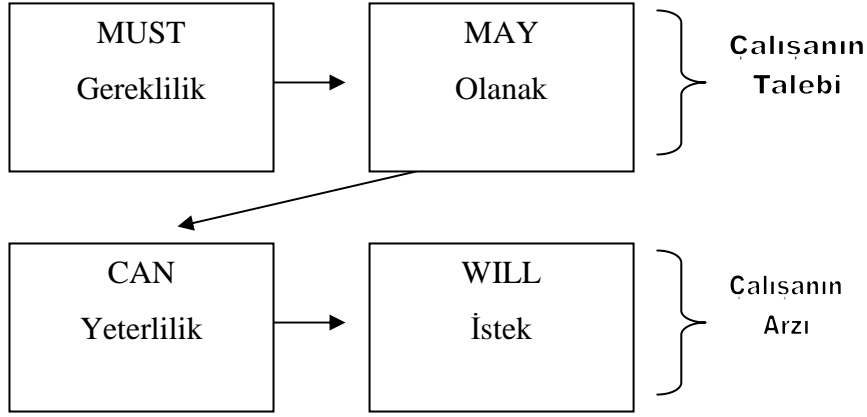
Anlamlılık: Analizin bireysel düzeyidir. Bir takımın görevini önemli, değerli ve kayda değer görmesiyle ilgilidir.

Otonomi: Takım üyelerinin deneyim sahibi oldukları alanlardaki özgürlük, sağduyu derecesidir.

Etki: Birtakımın örgüt için anlamlı ve değerli iş üretmesinde takım üyelerinin deneyimlerinin etkisinin olacağı fikridir.

Takım bazlı olan ve tanıtılacak ikinci model Molleman, Delft ve Slomp tarafından geliştirilmiş olan MMCW modelidir (Şekil – 2).

Şekil: 7. MMCW Modeli



Kaynak: Yıldız;(2006:103).

Model genel yapısı itibariyle yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi çalışan perspektifinden bakar ve bireysel çalışmalardan ziyade iş takımlarından oluşan organizasyonlara uygulanabilecek yapıdadır.

Must: Organizasyonun performans göstergeleri ışığında güçlendirme için ihtiyaçlara gönderme yapmaktadır.

May: Bu aşama güçlendirmenin iş dizaynı ve organizasyon dizaynı ile ilgilidir. Bireylerin işlerinin dizaynı için; işlerin güçlendirilmesinin iki ana bloğu olan iş genişletme ve iş zenginleştirmeye odaklanmaktadır.

Can: Çalışanların güçlendirme için gereken ve ihtiyaç duyulan beceri ve yeterliliklerin kapsandığı aşamadır.

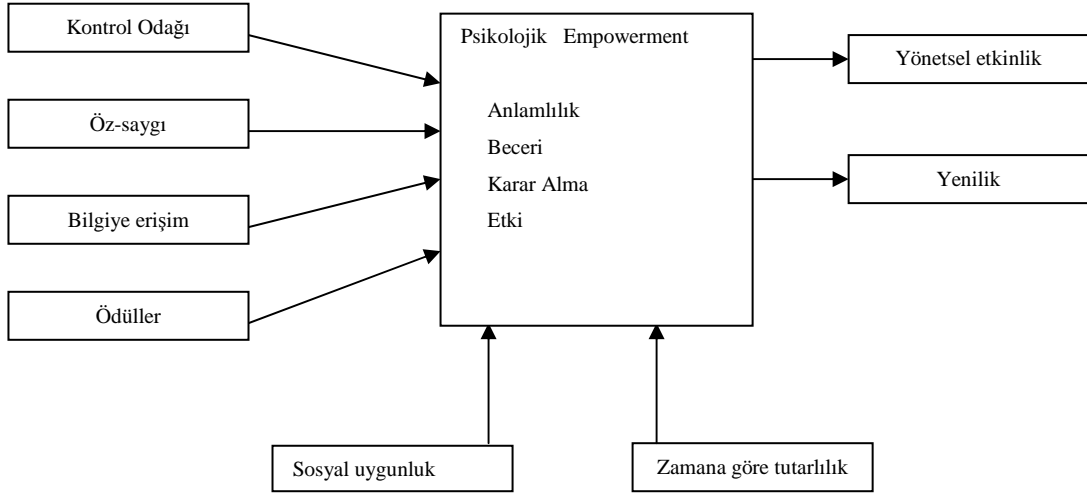
Will: Çalışanın güçlendirmeye dönük isteği ve davranışlarıyla ilgilenilen aşamadır.

Öncelikle; modelin teşhis özelliği vardır, ihtiyaçlar, fırsatlar, yeterlilikler ve çalışanların davranışları arasında bir sabit nokta bulmaya yardım eder. örgüt içi kararlar için en az fırsatlar kadar engelleri de işaret etme imkanı sağlar, ikinci olarak; dizayn, müdahale ve takım geliştirme uygulamaları önererek kendi kendini yöneten takımların uygulamasını destekler. Üçüncü olarak, model işi çalışanlar açısından değerlendirir. Arz-talep modeli

olarak da düşünülebilir. İşin yapısı ve dizayn talep kısmıdır ve çalışanlar arz kısmındadır.

- Bireysel Modeller

Şekil 8. Thomas ve Velthouse Modeli



Kaynak: Yıldız;(2006:104)

Bu modelin öne sürdüğü ana faktör psikolojik temelli olmasıdır. Güçlendirme daha çok kişinin işine yönelmesine etki eden 4 motivasyon artırıcı kavramla ele almışlardır. Bunlar sırayla; anlamlılık, rekabet, karar alma ve etkidir.

Anlamlılık: Bireyin kendi ideal ve standartlarına göre değerlendirdiği hedef ve amaçlarının değerinin anlamıdır.

Beceri: Kendi kapasitesine olan bireysel inancını ifade etmektedir.

Karar alma: Becerinin gerekli olduğu yerde bir işi başlatma, sürdürme ve düzenleme adına bireysel seçim yapabilme hissidir.

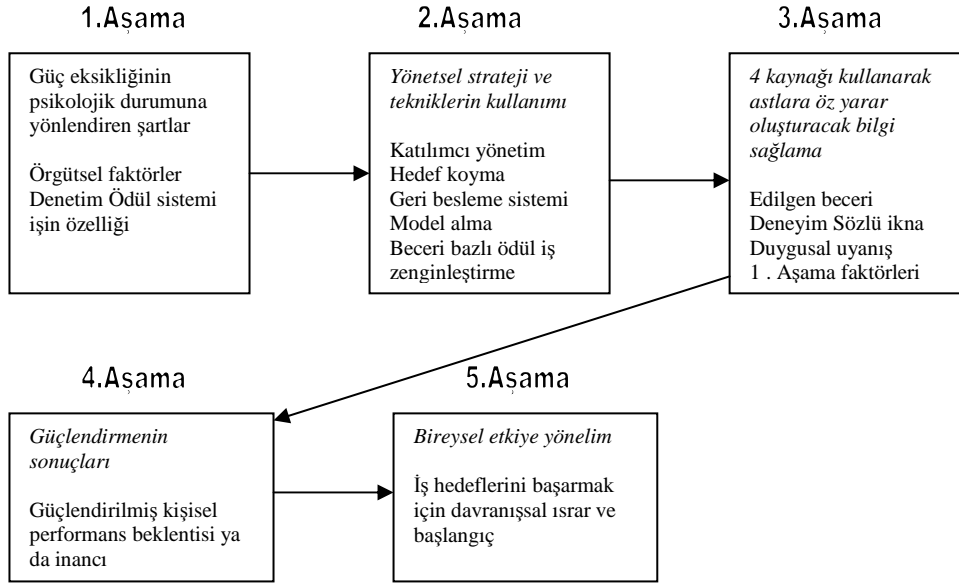
Etki: işte stratejik, yönetsel ve operasyon el çıktılarına bireysel etki edebilme derecesidir.

Burada anlamlılık; aslında iş rollerinin gerekleri ile çalışanların inançları, değerleri ve davranışları arasında bir denge içermektedir, öte yandan kişinin görevini hakkıyla gerine getirebilecek beceri ve yeteneklerle donanımlı olduğuna dair inancı gelişir. Sonra görevlerin ne zaman ve nasıl üstlenileceğine dair bir karar verme sürecine geçiş

gerçekleşir. Son olarak da; bireyin örgütün makro unsurlarına etki edebilme boyutuna gelinmiş olur.

Bireysel modellerden ikincisi ise Conger ve Kanungo tarafından öne sürülen 5 aşamalı modeldir.

Şekil 9. Conger ve Kanungo Modeli



Kaynak: Yıldız;(2006:105)

İlk aşamada örgüt içerisinde çalışanları güçsüzlüğe götüren faktörler tespit edilmesi gerekir.

1. Aşama güçlendirme sürecinin ilk önemli adımıdır.

2. Aşamada, güçlendirme ile uyumlu çeşitli yönetimsel strateji ve tekniklerin kullanılması söz konusudur. Bu aşamada yüksek performans beklentileri ile beraber çalışmalara güven verilmesi, katılım için fırsatlar ve belirli özerklikler sağlanması, motive ve ilham verici hedeflerin belirlenmesi amaçlanır.

3. Aşamada, güçsüzlüğe neden olan faktörler ortadan kaldırılarak çalışanlara kendi kendilerine yeterli olabilme bilgisi ve yeteneği kazandırılır.

4. Aşamada, güçlendirme deneyimlerinin çalışanlar üzerindeki deneyimleri gözden geçirilir.

5. Son aşamada ise, motivasyonun sağlanarak güçlendirme uygulamalarında ısrar edilmesi başarıya ulaşılmasında önemlidir.

2.5. Personeli Güçlendirmenin Başarılı Olma Koşulları ve Uygulama Sorunları

Personeli güçlendirmenin başarılı olabilmesi için organizasyon bünyesinde bazı koşulların bulunması gerekmektedir (Yüksel ve Erkutlu,2003:138):

- Çalışanları güçlendirmenin başarılı olabilmesi için en önemli koşullardan birisi bilginin organizasyon içerisinde özellikle üst yönetim ve güçlendirilecek personel arasındaki paylaşımıdır. Bu nedenle de personel güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir bilgi sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır,

- Bir diğer başarı koşulu, güçlendirilmiş çalışanlarla ilgili performans değerlendirme, performansı hakkında kendisine yapılacak geri beslemenin varlığı ve etkin bir biçimde iş gören çalışanlara hakettikleri ödülleri sağlayan objektif bir ödüllendirme sisteminin varlığıdır,

- Güçlendirilmiş olan çalışanlara işlerini etkin bir biçimde görebilmelerine olanak verecek olan para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve çalışanın kendini daha da geliştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması da personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkileyecektir,

- Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen bir başka koşul da üst yönetimin çalışanları güçlendirme uygulamasının işletme açısından gerekliliğine inanmasına ve çalışanları bu yönde desteklemesine bağlıdır.

Kısaca işletmelerin personeli güçlendirme çalışmalarından bahsedebilmek için her şeyden önce çalışanların fiziki güç, fikri güç ve gönül güçlerini arttırmaları gerekmektedir.

Fiziki güç ile kastedilen; ekonomik açıdan çalışanın gücünün arttırılması (ücret diğer maddi imkanlar gibi) ve gerekli uygun çalışma koşullarının sağlanmasıdır.

Fikri güç; çalışanın fikir yönünden geliştirecek imkanlarının sağlanmasıdır. Eğitim ve gelişim olanakları gibi.

Gönül gücü; yönetimin çalışana karşı yaklaşımı yani tutum ve davranışları, motivasyon ve iş tatminini arttıracak her türlü çalışmaların yapılmasını sağlamaktır.

Ayrıca;

- Bazı işletmelerde personeli güçlendirme amaçları ile örgüt kültürü uyuşmamaktadır. Bu kültürler, çalışanların ilişkilerinin iyi olmadığı, işletme üyelerinin örgütsel amaçları paylaşmada başarısız oldukları veya çalışanlar bir şeyler yapmak istediklerinde cezalandırılmaktan korktukları kültürlerdir. Örneğin, örgüt üyelerinin bir sendika tarafından korunmaksızın yeni şeyler yapmaya isteksiz oldukları araştırmalarla ortaya konmuştur.

- Yönetim için de cezalandırılma korkusu bir sorundur. Yöneticiler için, yetki devrettikleri astlarının başarısız olmaları durumunda cezalandırılma durumu söz konusudur. Bu şartlar altında, yöneticinin gücü diğerlerine aktarmasını beklemek de akıllıca olmayacaktır.

- Çalışanların da personel güçlendirmeden korkması söz konusu olabilir. Çünkü personel güçlendirme ile karar alma durumundaki personel, karar kötü olursa risk alacaktır. Çalışanlar hata yaparlarsa işten çıkartılmayacaklarını ve hata yapılabilirliğin kabul edildiğini bilmek istemektedirler. Ayrıca, bedenen çalışmaya alışmış ve rutin işleri yapmaktan hoşlanan bir iş gören, işine zihinsel katkı vermeyi reddedebilir. Yine, kendisine güveni az olan iş gören, işi ile ilgili nihai karar vermekten kaçınabilir ve sorumluluk almaktan hoşlanmayabilir,

- Bir personeli güçlendirme programını uygulamada yöneticinin belirli kişisel özellikleri ve liderlik yeteneklerine sahip olup olmaması da bir engeldir. Örneğin, yüksek derecede güç, mevki hırsı içinde olan yöneticiler, kontrolü elden bırakmak istemeyecekler ve daha çok güç kazanmaya çalışacaklardır. Pek çok orta kademe

yönetici, güçlendirmeyi kontrolünün azalacağı ya da kendilerine olan ihtiyacın azalacağını düşünerek istememektedir (Doğan,2003:83–85).

- Çalışanlar tarafından yapılacak hataların maliyetinin çok yüksek olması, müşteriye verilen hizmetlerde standartlığın kaybolması olasılığı ve eğitim maliyetlerinin artması söz konusu olabilir.

- Bir diğer sorun, güçlendirilmiş çalışanlarla ilgili uygun bir performans değerlendirme, çalışanlara performansları hakkında geri besleme yapabilecek bir sistemin, çalışanların kendilerini daha da geliştirebilmelerine olanak verecek bir eğitim ortamının ve etkin bir biçimde iş gören çalışanlara Hak ettikleri ödülleri sağlayabilecek bir ödüllendirme sisteminin organizasyon bünyesinde bulunmamasıdır (Koçel, 2005:424).

Acaba güçlendirme için bazı işletmelerin koşulları diğer bazılarına göre daha uygun olabilir mi? Bu konuda kesinlik kazanmış araştırma olmamakla beraber, işletmelerin bazı özelliklerinin, güçlendirme uygulamalarının etkinliğini sınırlandırdığı düşünülmektedir. Bu özellikler (Koçel,2005:424):

- * Temel işletme stratejisi olarak düşük maliyetler, yüksek üretim miktarının (low cost-high volume) vurgulanması,
- * Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması,
- * Basit ve rutin teknolojilerin kullanılması,
- * İşletmenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin durgun ve tahmin edilebilir nitelikte olması,
- * Çalışanların kendilerini geliştirme, eğitim alma ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin ve isteklerinin düşük olması,
- * Çalışanların iletişim becerisinin düşük düzeyde olması.

Genel olarak bu özellikler güçlendirme uygulamalarını sınırlayıcı etki oluşturmaktadırlar. Bu nedenle güçlendirme için organizasyon içinde de olsa, bu özelliklere sahip birimlerin değil, tam zıddı özelliklere sahip birimlerde başlamak daha uygun görünmektedir. Çalışanların öncelikle talep, disiplin ve sorumluluk duygusuna sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca yönetici birlikte çalıştığı kişilere mutlaka özel bir

kaynak gibi davranmalıdır. Yönetici, çalışanların görevleri bağlamında onlara yol göstermelidir. Yönetici, yanında çalışanlarda bir sorumluluk ve katkıda bulunma duygusunu oluşturmakla yükümlüdür (Drucker,1994:238).

2.6. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler

Literatürde personeli güçlendirmeye yönelik eleştirmelere de rastlamak mümkündür. Bu konuda mevcut olan eleştirilerin bir kısmını personeli güçlendirme teorisi oluştursa da önemli bir bölümünü güçlendirme uygulamalarındaki hatalar ve başarısızlıklar örnekleri oluşturmaktadır. Güçlendirmeye yönelik teorik eleştiriler; onun organizasyon yapısında ve uygulamalarda hâkim olan anlayışta, yönetsel paradigmada bir dönüşüm olarak nitelendirilmesini mümkün kılacak kadar büyük düzeltmeler öngörmediği yönündedir. Bu bakımdan iddia edildiğinden çok daha az etkisi olan bir yönetsel araç olarak kabul edilmelidir. Bir diğer eleştiri güçlendirmenin çalışana bir özerklik sağlamada başarısız olması ve aynı zamanda çalışanların aleyhinde bir sonuç doğurarak onların iş yüklerinde yoğunluğa sebep olması yönündedir (Çoşkun ve diğ.,2002:226) .

Başka bir eleştiriye göre personel güçlendirme, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki denetimini üç yönde azaltma konusunda bir tehdit oluşturmaktadır: aşağıya doğru (downward), içsel yönde (inward) ve dışsal yönde (outward) Özellikle denetimin aşağıya doğru olması, karar vermenin alt düzey çalışanlara delege edilmesidir ki, yöneticilerin en çok çekindikleri konu budur. Pek çok yönetici, karar verme yetkisinin daha az nitelikli çalışanlara verilmesinin mantıklı olmadığını düşünmektedir.

Bir diğer eleştirinin konusu ise güçlendirmenin işletmedeki gerçek güç kaynaklarının kullanılmasını engelleme riski ve işletmedeki güç düzeyinin azalmasına yol açma tehdididir. Buna göre, bazı insanlar doğal olarak diğerlerinden daha güçlüdür. Onlar ya doğuştan ya da öğrenerek, alışılmadık şekilde yetenekli ve bilgilidirler. Gücü alt düzeylere transfer etmenin yollarını aramada işletmeler, bu güçlü kişilere kendilerine hâkim olmalarını ve kararları daha az güçlü kişilere bırakmalarını istemektedirler. Bu da işletmede gerçek güç kaynaklarının kullanılmasını engelleme riski ve işletmedeki güç düzeyinin azalması anlamına gelmektedir (Doğan,2003:97).

Foster, Fishman ve Keys (1995) örgüt kültürü ile personeli güçlendirmenin uyumuna dikkat çekmiş ve uygun bir organizasyon kültürü olmadan güçlendirme uygulamalarının

başarısız olacağına değinmişlerdir. Onlara göre güçlendirme her organizasyon için geçerli bir uygulama olmayıp sadece dahili ve harici ihtiyaçların uyumlu olduğu ve organizasyondaki bireylerin istekli oldukları, sisteminde bu değişikliğe ihtiyaç olduğu durumlarda uygulanmalıdır (Çoşkun ve diğ.,2002:228).

Uygulamadaki hatalar, problemler ve başarısızlıklardan hareketle yöneltilen bir takım eleştiriler de vardır. Koch ve Godden (1997) herhangi bir büyük işletmede personel güçlendirmeyi tanımlayan bir literatürün bulunmadığını ifade ederek güçlendirmenin uygulanamayacağını savunmuşlardır. Güçlendirme, güçlü bir liderlik anlayışıyla uyuşmayan ve örgütü kontrol etmede etkin olmayan gevşek bir yöntemdir. Onlara göre güçlendirme büyük ölçekli değil, orta ve küçük ölçekli amaçlar ve işletmeler için daha caziptir. Bunun nedenini, güçlendirmenin temel unsurlarından olan etkin bir iletişimin sağlanması ve organizasyonun bir takım gibi bütün olarak harekete geçirilmesinin orta ve küçük ölçekli amaçlar veya işletmeler açısından daha mümkün ve kolay olması olarak ifade etmişlerdir (Murat, 2001; Coşkun ve diğ., 2002). Büyük işletmelerin ise yaşamlarını sürdürmede güçlü liderlik, tek bir yön ve vizyon belirlemeleri gerektiğine ve pazardaki güçleri ve ölçek ekonomileri nedeni ile fayda sağlayabileceklerine inanmaktadırlar. Koch ve Godden' in bu eleştirilerinin tam aksi yönünde olan fikirler de vardır. Buna göre personel güçlendirme sadece risk düzeyi düşük küçük işletmelerde uygulanmamalıdır (Doğan, 2003:95).

Güçlendirmeye yönelik bir diğer eleştiri, özellikle enformatik teknolojiyi kullanarak süreç yenilemeye giden işletmelerin kendi çalışanlarını bir süre sonra güçlendirme yerine köleleştirmeye başladıkları yönündedir (Çoşkun ve diğ.,2002:228). Bazı personeli güçlendirme uygulamalarının ise, çalışanların gerçek anlamda kendi işlerinin sahipleri olmaları ve iş süreci üzerinde kontrollerini sağlamak yerine onların maddi ve fikri emeklerini istismar eden uygulamalar olduğunu savunan görüşler de vardır. Buna göre yöneticilerin personel güçlendirme ile asıl amaçladıkları, çalışanların işletme için daha iyi sonuçlar ortaya koyabilme ve yöneticilerin istediği sonuçları gerçekleştirme kapasitelerini arttırmaktır. Bu noktada yöneticiler, çalışanların istedikleri sonuçları ikinci plana itmekte ve güçlendirme vasıtasıyla kendi istedikleri sonuçlara ulaşmaları için çalışanları daha çok zorlamaktadırlar.

Diğer yandan Argyris'e göre çalışanlar da güçlendirme konusunda her zaman bir kuşku içinde bulunmaktadır. Çoğu çalışan için güçlendirme gereğinden çok çalışma sonucunu doğuran bir uygulamadır. Bu yüzden güçlendirme söz konusu olduğu zaman yöneticiler ve çalışanlar adeta gölge boksu yapmaktadırlar. Yönetim çalışanların daha fazla katılmalarını istediğini söylemekte; çalışanlar da daha fazla katılmak istediklerini dile getirmektedirler. Ama Argyris burada bir aldatmacanın varlığına inanmaktadır. Buna göre çalışanlar daha fazla özerklik isterler; yönetimin söylediği ise doğrudur, ama kontrolü enformasyon sistemleriyle, proseslerle ve bir takım araçlarla her zaman ellerinde tutmak isterler. Çalışanlar ise bu davranışları kendi kuşkularının doğrulanması olarak görürler ve yöneticilerin sorgulanmayacak bir güç istediklerini öne sürerler. Karşı tarafta ise yönetim sadece daha iyi rakamlar görmek istemektedir. Böylece özerklik ile kontrol arasında giderek şiddetlenen bir savaş sürüp gider. Bu yüzden işletmeler gerçek güçlendirme potansiyelini boşa harcamaktadırlar. (Argyris, 1999:115)

Sonuç olarak personeli güçlendirmeyle ilgili eleştirilerin büyük bir bölümünü; yönetimin kontrol ve gücü kaybedeceğinden korkması, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemeleri, çalışanlara etkin bir şekilde karar almada güven duyulmaması, yönetimin çalışanları eğitmede ve motive etmede yetersiz kalması, örgüt ve karar verme sürecine ilişkin bilgilerin paylaşılmaması gibi geçmiş personel güçlendirme politikalarının ve sonuçlarının başarısız olmasına sebep olan organizasyon yapısı, yönetim ve personelden kaynaklanmış çeşitli uygulama hatalarına yönelik eleştiriler oluşturmuştur. Personeli güçlendirme uygulamalarının etkinlik derecesi ve başarısı diğer yönetim uygulamaları ile insan kaynakları politikalarına bağlıdır. Bu alanlarda atılacak yeni adımlar çalışan üzerinde ki güçlü kılma çalışmalarını da verimli kılacaktır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının gereği gibi yerine getirilmesi personeli güçlendirme için gerekli olan altyapının oluşturulmasında temel teşkil etmektedir. Güçlendirmenin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi de çalışanlar üzerinde bulunan endişe ve korkuların atılmasını sağlayacaktır.

BÖLÜM 3: ADAPAZARI TÜRK TELEKOM ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi ile personeli güçlendirme birbirleriyle ilişkilendirilerek ele alındıktan sonra iletişim sektöründe faaliyet gösteren Türk Telekom A.Ş'nin Adapazarı şubesinde İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının güçlendirme açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bu örnek olay ile temel olarak insan kaynakları fonksiyonları uygulanırken personeli güçlendirme çalışmalarının da gizli olarak uygulandığı, bu durumun çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği ve ne şekilde algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Kısaca, insan kaynakları fonksiyonlarının her birinde çalışanın güçlendirilmesi vardır ve bu fonksiyonların etkinliğinin güçlendirmeyi arttıracakları araştırılmıştır.

3.2 Araştırmanın Önemi

İletişim sektörünün günümüzdeki artan önemi ve Türk Telekom A.Ş'nin bu sektördeki yeri araştırmanın yelpazesini belirlemiştir. Ayrıca kamu kuruluşu iken, araştırma yapılan işletmenin özelleştirilmesi kamudan özel şirket haline dönüşüm sürecini yansıtması açısından da farklılık göstermektedir. Böylelikle özel ve kamu kuruluşları tarafından uygulanan yönetim sistemleri hakkında karşılaştırma yapabilme imkanı sağlayacaktır. Ayrıca işletmenin sunduğu hizmet köyden kente toplumun her kesimini ilgilendirmektedir. Türk Telekom A.Ş'nin sektörün öncü işletmelerinden olduğu da düşünüldüğünde araştırmaya kattığı önem artmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sırasında bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Mülakat tekniğinin zaman alıcı olması araştırmayı yavaşlatmıştır. Randevu almadaki zorluklar ve işletmenin süreçlerini yenileme döneminde olması cevapların net bir şekilde verilmesine engel teşkil etmiştir ve sadece ilgili birimin şef ve idari amiri ile görüşme yapılabilmektedir.

Ayrıca bunlara ek olarak, bir ay gibi kısa bir sürede çalışmanın bir kişi ile yürütülmesi araştırmamızın bir örgütte yapılması sonucu başka örgütlerle kıyaslama yapabilme olanağını sağlayamamıştır.

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın evreni Türk Telekom A.Ş. olarak belirlenmiştir. Türk Telekom A.Ş.'nin Adapazarı Şubesi de örnekleme oluşturmaktadır. Ancak araştırmanın belli kısıtlarının olduğu göz önüne alındığında evrene sınırlılıklar getirme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Evrenin Türk Telekom A.Ş. olarak seçilmesinin nedeni iletişim sektöründe önemli bir yere sahip olması kamu kuruluşu iken özelleştirilmesi ve bu özelleştirme sürecini yansıtmasıdır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği kullanılmıştır. Öncelikle insana ve insan kaynakları departmanına verilen önem ve içinde bulundurduğu fonksiyonlar ile yapılan çalışmalarını belirleyecek ve personeli güçlendirme hakkındaki düşünceleri, bunun için yapılan çalışmaların varlığını, çalışanlara ve işletmeye etkilerini ortaya koyacak mülakat formu hazırlanmış ve telefonla mülakat yapılacak kişiden randevu alınmıştır.

Görüşme yapılan kişilerden yeterli bilgi almak için;

- Öncelikle mülakatı kabul ettikleri ve zaman ayırdıkları için kendilerine teşekkür edilmiş,
- Araştırmanın yapılış amacına ilişkin kısa bir açıklama yapılmış,
- İsimlerinin kesinlikle açıklanmayacağı belirtilmiş,
- Çalışmanın varmak istediği sonuç hakkında bilgi verilerek sonuçların arkasında başka imaların olmadığı anlatılmış,
- Görüşme sırasında not tutma sistemi hakkında bilgi verilmiş ve onay alınmıştır.

Mülakat yaklaşık 40-50 dakika arasında gerçekleşmiştir. Mülakat tekniği olarak, mülakat formu hazırlanmasına rağmen aralarda bir takım ek sorular da sorulduğu için yarı biçimsel mülakat tekniği kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

3.5.1. Örgüt Analizi: Türk Telekom A.Ş. Hakkında Genel Bilgi

Bugünkü Türk Telekom'un temeli 23 Ekim 1840 tarihinde Postahane-i Amirane adıyla Sultan Abdülmecit tarafından atılmıştır. 9 Ağustos 1847'de İlk telgraf alma-çekme işleminin başarıyla gerçekleştirilmesi üzerine ilk telgraf hattının İstanbul-Edirne arasında döşenmesine başlandı. Temmuz 1881'de İstanbul Soğukçeşme'deki Posta ve Telgraf Nezareti binasıyla Yeni Cami'deki postane arasında tek telli bir telefon çekildi.

3 Mayıs 1909 'da İlk manuel telefon santrali, İstanbul Büyük Postane binasında 50 hatlık olarak tesis edilerek 4 Şubat 1924'de 406 sayılı Telefon ve Telgraf Kanunu ile yurdun her tarafında telefon tesis etme ve işletme görevi PTT Genel Müdürlüğü'ne verildi. 11 Eylül 1926'da Türkiye'nin ilk otomatik telefon santrali, 2000 hatlık kapasiteyle Ankara'da hizmete verilip 1 Eylül 1929 yılında tek devreli ilk şehirlerarası haberleşmesi Ankara-İstanbul arasında gerçekleştirildi. Kasım 1973 'de İlk otomatik teleks santrali kuruldu. 6 Nisan 1976'da ise Antalya-Catania arasında toplam 480 kanallı ilk denizaltı koaksiyel kablosunun hizmete verilmesiyle, çok kanallı yurtdışı haberleşmesi sağlandı. 23 Nisan 1979'da ilk uydu haberleşme yer istasyonunun hizmete verilmesiyle INTELSAT üzerinden Atlantik bölgesi uyduları kullanılarak 13 ülke ile haberleşme sağlandı. Mart 1982'da şehirlerarası ve milletlerarasına açık ankesörler kurulmaya başlandı. 1984 yılında Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana illeri arasında elektronik mektup hizmeti vermeye başlandı. Bir sistem üzerinden çok sayıda köyü otomatik telefon şebekesine bağlayacak multi access özel radyo link sistemi tesis edildi. Türkiye'nin ilk sayısal telefon santrali, Ankara Kavaklıdere'de hizmete verildi. 1985 yılında İlk sayısal radyolink sistemi Ankara-İstanbul arasında hizmete verildi mobil telefon, Ankara ve İstanbul'da; çağrı cihazları da Ankara, İstanbul ve İzmir'de hizmete verildi. 4 Mart 1987 tarihinde Avrupa'da ilk olarak uydu sistemi üzerinden video konferans ülkemizde gerçekleştirildi. 15 Temmuz 1987 iller arasına fiber optik kablo, ilk kez Aydın-Denizli arasında havai olarak döşendi.

21 Aralık 1990 tarihinde Fransız Aerospatiale firması ile "TÜRKSAT Milli Haberleşme Uyduları" sözleşmesi imzalandı. 24 Aralık 1990'da EMOS 1 projesiyle, İtalya-Yunanistan-Türkiye-Ortadoğu arasında fiber optik denizaltı kablosu üzerinden haberleşme sağlandı. 23 Şubat 1994'de Türkiye GSM teknolojisiyle tanıştı. Haberleşmede sınır tanımayan GSM ilk kez Ankara, İstanbul ve İzmir'deki abonelerine hizmet vermeye başladı. Nisan 1994 Özel bir santralin (PABX) sağladığı tüm özellikleri Ulusal Telefon Şebekemiz üzerinden sağlayan Centrex telefon hizmeti verilmeye başlandı. Aynı yıl Türkiye'nin ilk uydusu TÜRKSAT uzaya fırlatıldı. 24 Nisan 1995 PTT'deki telekomünikasyon ve posta hizmetlerinin birbirinden ayrılmasıyla Türk Telekomünikasyon A.Ş. kuruldu. 1996 yılında Türkiye-İtalya-Ukrayna-Rusya'yı kapsayan ITUR Denizaltı Fiber Optik Kablo Sistemi servise verildi. Aynı yıl şirket abonelerinin ödemelerini anlaşmalı bankalar, PTT merkezleri ve Şirketimiz tahsilat merkezlerinden, on-line olarak yapmalarına imkan sağlayan Merkezi Tahsilat Sistemi hizmete verildi. 7 Kasım 1996 Türksat uydularını üreten Aeorspatiale ve Türk Telekom ortaklığıyla kurulan Eurasiasat'in kuruluş anlaşması imzalandı. Aynı yıl Yüksek hızlı veri iletimine olanak sağlayan Frame Relay hizmeti devreye sokuldu. 1997'de Türkiye'deki tüm üniversiteleri TURPAK şebekesi üzerinden birbirine bağlayan Ulusal Akademik Ağ (ULAKNET) projesi hayata geçirildi. 27 Nisan 1998'de GSM lisansı, 25 yıllığına Turkcell ve Telsim şirketlerine devredildi. 28 Ağustos 1998 İnternet erişimini Türkiye geneline yaymak, hızlı ve kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla yeni adıyla TTNetwork eski adıyla TTNNet ulusal internet alt yapı ağına ilişkin sözleşme imzalandı. Şubat 1999 yılında Klasik telefon ve diğer darbantlı servislerin verilmesi için, santralden saha dolabına kadar tesis edilen Fiber Optik kablo üzerinden çalışan erişim çoklayıcı sistemlerin kullanımına başlandı. Aynı yılın Temmuz ayında ise, Lokal santrala kablosuz erişim sağlayan KTS (Kablosuz Telefon Sistemi) sistemleri servise verilmeye başlanmıştır.

2000 yılında Kablo TV üzerinden Kablo İnternet uygulamaları başlatıldı. 29 Ocak 2000 tarihinde de Türk Telekom, 23948 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4502 sayılı Kanun ile KYT statüsünden çıkarılarak özel hukuk hükümlerine tabi Anonim şirket oldu. Kasım 2000'de altyapısı Şirketimizce sağlanan Türkiye çapındaki saymanlıkların günlük çalışmalarının bilgisayar yardımıyla yapılması ve devlet hesaplarının günlük olarak izlenebilmesi amacıyla oluşturulan SAY2000 Projesi ülke genelinde uygulamaya

konuldu. 11 Ocak 2001 yılında Türk Telekom ve Alcatel ortaklığı ile kurulan EURASIASAT şirketi tarafından yaptırılan TÜRKSAT 2A uydusu Güney Amerika'daki Kourou Üssü'nden uzaya fırlatıldı. 2002 yılında Yalova ve Balıkesir İl Telekom Müdürlükleri'nde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) pilot proje uygulamaları başlatıldı. 2003 yılında Deneme amaçlı ilk Metro Ethernet uygulamaları başlatıldı. Yine aynı yılda 42500 okulun ADSL hizmeti ile internete bağlanması için Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak proje başlatıldı.

Türk Telekom'un GSM Operatörü Aycell ile İŞ-TİM 'in birleşmesi sonucu kurulan TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş., "**Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.**" ticari ünvanı ile 19 Şubat 2004 tarihinde resmen kuruldu. Aynı yıl, Türk Telekom'un ulusal ve uluslararası uydu haberleşmesiyle ilgili tüm hak ve sorumlulukları, 16.06.2004 tarihli 5189 nolu yasa ile kurulan TÜRKSAT Uydu Haberleşme ve İşletme Anonim Şirketi'ne (TÜRKSAT A.Ş.) devredildi. Türksat Uydu Haberleşme ve İşletme Anonim Şirketi (Türksat A.Ş.) kuruldu. Türk Telekomdan ayrı bir Şirket olarak faaliyetine başladı.

25 Ocak 2005 tarihinde ise 2005/8409 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile T.C. e-Devlet Kapısı'nın kurulması görev ve sorumluluğu Türk Telekom'a verildi.

Şubat 2005'de TTwinet- Kablosuz İnternet Servisi hotspot olarak isimlendirilen (oteller, havaalanları, alışveriş merkezleri, kafeler, restaurantlar, fuar merkezleri, üniversiteler v.b.) 160 yerde hizmete verildi.

14 Kasım 2005 tarihinde ise, Türk Telekom'un özelleştirilmesi çalışmaları tamamlanarak, %55'i Oger Ortak Girişim Grubu'na devredilmiştir.

Vizyon

İletişimde müşterilerimizi geleceğe taşıyan en doğru adres olmak.

Misyon

Müşteri odaklı entegre iletişim çözümleri sağlayarak her zaman ve her yerde hızlı, kaliteli ve ekonomik hizmetler sunmak.

Değerler

Biz müşteri odaklı, güvenilir, yenilikçi, sorumlu ve özveriliz. Gücümüz, dayanışma ve takım ruhumuzdur.

Hizmetler

Türkiye'nin en büyük bilişim firması ve sahip olduğu sabit telefon sayısı ile dünya 13.sü olan Türk Telekom, haberleşme, iletişim ve bilgi iletimi teknolojilerinde çağdaş tüm hizmetleri, hem teknik seviyede hem de hizmet sunumu açısından müşteri memnuniyeti odaklı bir sistem içerisinde sunmaktadır.

Sosyal Sorumluluk Aktiviteleri

Türk Telekom 2006 yılında başlattığı örnek eğitim projesi "Eğitime Tam Destek" ile iki yılda 200 milyon ytl eğitim yatırımı gerçekleştirmek üzere yola çıkan Türk Telekom 7 tane okul açmıştır.

2007 yılında başlatılan "Her İlçeye İnternet Evi" projesi kapsamında 850 ilçede birer internet evi kurmak üzere yola çıkan Türk Telekom toplam 20 milyon ytl kaynak ayırarak çalışmalarına devam etmektedir.

3.5.2. Mülakat Bulguları

Türk Telekom A.Ş'nin Organizasyon Yapısı

Araştırma yaptığımız firmada şirket yönetimi merkezi yapıda olduğundan, merkez ve taşra olmak üzere ikiye bölünmüştür. Taşraların organizasyon yapıları da büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir. Üst kademedен alt kademeye doğru basamaklar merkezden taşralara doğru oluşmakta, doğal olarak da fazla kademe bulunmaktadır.

Ancak şirketin kısa zaman önce kamu kurum kişiliğini kaybederek özelleşmesi nedeniyle organizasyon yapısı büyük değişiklikler göstermiş ve değişim devam etmektedir. Şirket bugünlerde ciddi anlamda bir yapılanma ve değişim süreci yaşamaktadır. Kademe sayılarında çok büyük farklılıklar olmamakla beraber, taşralarda çalışan yüksek ünvanlı personelin (yönetici) sayıları azaltılmaktadır.

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi organizasyon yapısındaki değişikliklerin hala devam etmesi nedeniyle organizasyon şemasını firma verememiştir.

Türk Telekom A.Ş'nin Bölümleri

Dünya standartlarında bir şirket olma yolunda hızla ilerleyen Türk Telekom'da başarılı bir kariyer yapabilecek bölümler:

Operasyon Dünyanın 13. en büyük iletişim altyapısını yönetir, yeni hizmet ve ürünleri destekleyecek bilişim ve telekomünikasyon alanındaki teknolojik yatırımları planlar, tasarlar ve yönetir.

Satış Pazarlama Fark yaratacak Türk Telekom ürün ve hizmet markalarını yaratır ve yönetir. Müşterilerimize doğru zamanda doğru ürün ve hizmet sunulmasını sağlar.

Finans Türk Telekom'un finansal hizmetlerini yöneterek şirketin değer yaratma sürecine katkıda bulunur. Şirketin varlıklarının, alacak ve borçlarını müşteri odaklı bir yaklaşımla yönetir.

Strateji ve İş Geliştirme Dinamik, yenilikçi ve hızla gelişen Telekom sektörünün trendlerini takip eder. İş fırsatlarını analiz ederek şirketin kurumsal, hizmet, ürün ve teknoloji stratejilerini belirler.

Kurumsal İlişkiler Türk Telekom'un çalışanları, diğer sosyal paydaşları ve medya ile ilişkilerini ve iletişimini yönetir. Kurumsal markayı geliştirir ve yönetir.

İnsan Kaynakları Verimliliği yüksek, mutlu çalışanların oluşturduğu uyumlu bir iş ortamı yaratmak için çalışanlara sağlanacak destek ve gelişim imkânlarını yönetir.

Regülasyon ve Rekabet Serbestleşen telekomünikasyon sektöründe Türk Telekom'un rekabet ve uyum stratejilerinin sektörel düzenlemeler çerçevesinde geliştirir ve yönetir.

Hukuk Türk Telekom'un her türlü faaliyetinin ulusal ve uluslar arası düzenleyici, rekabet ve ticari şartlara uygun olarak yürütülmesinde şirketin birimlerine destek sağlar.

Türk Telekom A.Ş'nin İnsan Kaynakları Departmanı Bünyesinde Bulundurduğu Fonksiyonlar

İnsan kaynakları planlaması

İş analizi ve tanımları

İşgören bulma ve seçme

İş güvenliği ve işçi sağlığı

Endüstriyel ilişkiler

Bilgi sistemleri

Performans değerlendirme

Eğitim ve kariyer geliştirme

Şirket hizmet satan bir şirket olduğundan “insan” faktörünü ön planda tutmaktadır. İnsan kaynakları departmanı dinamik bir şirket yapısı için genç çalışan düşüncesiyle değişim sürecini yaşamaktadır. Mevcut fonksiyonlar korunup iyileştirilme yoluna gidilmektedir. Şirketin özelleştirilmesiyle birlikte ilk etapta gerek ekonomik gerekse teknik olarak işlerin outsource edilmesi düşünülmemiştir. Çünkü işlerin şüphesiz en iyi mevcut personelin bildiği ve bu personelin yapabileceği düşünülmektedir.. Dış kaynaklardan yararlanmak yerine şirket bünyesine mühendis olarak işlerin hepsini çalışanları ile yürütmek istemektedir.

Ancak, rekabet ortamında Türk Telekom'un gerçekleştiremeyeceği servis olması durumunda müşteriye gecikmeden servis verilmesi için outsource söz konusu olabilir. Daha yeni yeni pazarlama departmanı outsource uygulamalarına reklam alanında geçmiştir.

Türk Telekom A.Ş bir kamu kuruluşu iken özelleştirilmeye gidilmesi sonucu insan kaynakları biriminde de gerek işe alımlar ve işgören eğitimleri konusunda yoğun

çalışmalar sürdürülmektedir. Bunun nedeni ise, organizasyon yapısında ve süreçlerde meydana gelen değişimlere çabuk uyumun sağlanılmasının istenmesidir.

Türk Telekom A.Ş.’de İşe Alım Süreci:

Türk Telekom Ailesi’nin Bir Parçası olabilmek için;

İlgili pozisyonun gerektirdiği nitelikler ve yabancı dil bilgisi ile birlikte aşağıda bahsedilen yetkinliklere sahip olunması gerekmektedir.

- Bütünsel Bakış
- Analiz Yeteneği
- İş / Pazar Odaklılık
- İletişim
- Takım Yönetimi
- Takım Çalışması
- Değişim Yönetimi
- Yaratıcılık, Öğrenme ve Girişimcilik

İletişimde Türkiye’yi geleceğe taşıyan şirkete değer katacak, potansiyeli yüksek çalışma arkadaşları aramaktadırlar.

İnsan kaynakları birimi başvuruları titizlikle inceledikten sonra başvurusu olumlu görülen adaylar İstanbul ve Ankara’daki toplam 4 merkezde yazılı sınava tabi tutulmaktadır. Yazılı sınavı başarıyla geçen adaylar sözlü mülakata alınır ve Türk Telekom yönetim kadrosunun katıldığı mülakatlarda adayların yetkinlikleri, genel muhakeme yetenekleri ve iş hayatına uyum gibi kriterler ele alınır.

Yazılı ve sözlü sınavları geçen adaylar 3 aşamalı oryantasyon eğitimine tabi tutulup çalışacakları il belli olduktan sonra da 35 iş günü süren işbaşı eğitimlerine tabi tutulmaktadır.

Türk Telekom A.Ş’de Uygulanan Eğitim Yöntemleri:

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik oluşturan faaliyetlerdir. Daha önce de değinildiği gibi esas itibariyle eğitim yönetimi sürecinin bir konusudur. Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum (oryantasyon), teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir.

Kariyer bir meslek sahibi olmayla aynı değildir. Uzman olanlar ve olmayanların da kariyeri vardır. İnsan kaynakları departmanları, çalışanların kariyer konusundaki bilgi azlığı sorununu çözmek ve farklı eğitim teknikleri yoluyla çalışanların bu yönde bilgilendirilmesini sağlamak zorundadır. Örneğin, karşılıklı konuşmalar, çeşitli yayınlar yoluyla daha az maliyetle çalışanların bu konuda bilgi sahibi olmaları sağlanabilir

Türk Telekom için eğitim yöntemlerinin başında işbaşı eğitimleri gelmektedir.

İşbaşı eğitim yöntemleri yapılacak işin işgörene gerçek çalışma alanında bir ustabaşı veya nezaretçi tarafından öğretilmesidir şeklinde tanımlayabiliriz. Basit ve nispeten maliyeti düşük bir yöntem olduğundan çok kullanılmakla beraber, iyi öğretilmediğinde, makineye verilen zararlar müşteriden gelen şikayetler ve yanlış öğrenme nedenleriyle çok büyük maliyetlere yol açabilmektedir.

Türk Telekom A.Ş’de işe yeni giren her çalışana öncelikle insan kaynakları tarafından şirket hakkında genel **oryantasyon eğitimi** verilmektedir.

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi:

Genellikle işe yeni alınan personele uygulanan yöntemlerdir. Personele işi ile ilgili bilgilerin yanı sıra, iş ortamı, işyeri şartları ve özlük hakları gibi bilgilerde verilerek işletmeyi tanıması ve benimsemesi sağlanmaya çalışılır.

Diğer işbaşı eğitim yöntemlerinden de yararlanılmakla birlikte özellikle üzerinde durulan eğitim yöntemleri,

e-öğrenme: Özelleştirmeden sonra internet üzerinden ilk kez uygulanan bir eğitim yöntemidir. İş süreçleri gibi genel konuları kapsayan bir eğitim türüdür. Önce konularla

ilgili eğitim verilmekte ardından da çalışanların başarısını ölçmek adına testler uygulanmaktadır. Tüm personele yöneliktir.

Sınıf içi: Zamanı değişmekle birlikte günlük ve haftalık şeklinde olmaktadır genellikle. Organizasyon içerisinde belirli yerlerle toplanarak yine şirket bünyesindeki eğitmenler tarafından verilen bir eğitim türüdür.

Karma eğitim: e-öğrenme ve sınıf içi eğitim yöntemlerinin birlikte gerçekleştirilmesidir.

Verilen tüm bu eğitimler sonucunda çalışanların eğitim performansları ölçülmekte, belli bir düzeye gelene kadar çalışandan eğitimi tekrarlaması istenmektedir. Ayrıca sınıf eğitimleri için de mutlaka sınav yöntemleri uygulanmakta ve sonucu değerlendirmeye alınmaktadır. Eğer sınav notu yetersiz ise bu eğitim tekrar edilmektedir.

Türk Telekom eğitim konusunda çalışanlarına tam destek vermesi, bazı fonksiyonları outsource etmek yerine çalışanını eğiterek kendi çalışanından faydalanması güçlendirme açısından bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk Telekom A.Ş.'de Personeli Güçlendirme Çalışmaları

Personeli güçlendirme: İşgören güçlendirme, gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve örgüte yaptıkları katkının bilincine varmalarınıdır. İşgören güçlendirme, yöneticilerin ve çalışanların kendilerini ve işlerini etkileyecek kararların verilmesinde, gücü paylaşmaktır. İşgören güçlendirme, çalışanın kendi etkinliğine olan inancını güçlendirme sürecidir. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli, çalışanı güçlendirir.

Personeli güçlendirme konusunda Türk Telekom A.Ş. özellikle organizasyon yapısında meydana getirdiği yeniliklerle çalışmalarını sürdürmektedir. Kamu kuruluşu iken özelleştirilmesi organizasyon yapısında da birtakım değişikliklere neden olmuştur.

Bilindiği gibi personeli güçlendirme için organizasyon yapılarının çok kademeli olmak yerine daha basık (flat) olması çalışanların daha fazla sorumluluk alabilmeleri için oldukça önem teşkil etmektedir.

Türk Telekom'un eleman sayısının aşırı fazla ve özellikle de siyasi direktörlüklerle oluşturulan müdür kadrolarının sayıca çok olması eleştiri konusu olmuştur. Özelleştirilme sonucu yapılan temel değişikliklerin başında organizasyon yapısındaki değişiklikler gelmektedir.

İllerde kaldırılan müdürlükler, uzmanlık şekline dönüştürülmüş durumda, illerin üretim olarak adlandırılan fonksiyonu olan santral ve erişim işlerinde, müdürlükler muhafaza edilirken, pazarlama, idari işler, bilgi işlem türü müdürlükler birleştirilerek bazılarının merkeze bağlandığı görülmektedir.

İllerde ki organizasyon yapılarında yapılan değişikliklerden sonra merkezde de değişikliklere gidilmiştir. Yeni yapılanmada 4 Genel Müdür Yardımcılığı pozisyonu iptal edilerek buna karşılık 10 başkanlık oluşturulmuştur. Bunlar; Operasyon, Uluslar arası ve Toptan Satış, Kurumsal İletişim ve Pazarlama, Satış, Hukuk, İnsan Kaynakları, Strateji ve İş Geliştirme, Regülasyon ve Destek Hizmetleri, Transformasyon ve Müşteri Hizmetleri ile Finans Başkanlıkları olarak sıralanıyor.

Başkanlıkların altında ise 31 kadar direktörlük tanımlandığı belirtilmektedir.

Bazı görüşlere göre ise, yapılanların önemli bir organizasyon değişikliği olmadığı, sadece mevcut kadroların düzenlendiği şeklindedir. Eskiden "Genel Müdürlüğü Yardımcılığı" şeklinde adlandırılan pozisyonlara şimdi "Başkan" olarak adlandırıldığı belirtilmektedir.

Türk Telekom A.Ş. özelleştirme ile birlikte personeli güçlendirme konusundaki çalışmalara daha fazla önem vererek eğitim konusundaki çalışmalarını arttırmaktadır.

Türk Telekom A.Ş.'ye göre personeli güçlendirme her kademedeki çalışanı ilgilendirmektedir. Her ne kadar İnsan Kaynakları Yönetimi içerikli bir konu olsa da her departmanın buna inanarak sıradan bir şey gibi düşünülmemesi gerekliliği kabul ettirilmelidir. Fakat bazen de sorunlarla karşılaşılabilir. Her şeyden önce geriye dönük alışkanlıkların terk edilememesi yeni sürece uyum zorluğunu getirmekle beraber, personelde kalifiye durumu, özelleşme nedeniyle farklılıkların oldukça fazla olması başlıca problemler olarak belirtilmektedir.

Türk Telekom A.Ş.'de Uygulanan Personeli Güçlendirme Yöntemleri

- ***İş Zenginleştirme ve Genişletme***

Türk Telekom A.Ş.'de gelişen organizasyona ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak yeni iş tanımları yapılmakta ve buna bağlı olarak da çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilmektedir. İşinde başarılı olan sürekli olarak kişisel gelişim gösteren çalışanlar zaman içerisinde daha geniş yetki ve sorumluluklar alabilmektedirler. Yetki ve sorumluluk verme henüz tam anlamıyla gerçekleştirilmemektedir. Özellikle alt ve orta düzey yöneticilerin tam bağımsızlığından bahsetmek pek mümkün değildir. Sadece yapılacakların planlanması, kaynak temini, delegasyon(karar veri gibi konularda tam yetkiye sahiptirler.

- ***Eğitimler***

Türk Telekom A.Ş.'de işe yeni giren her çalışana öncelikle insan kaynakları tarafından şirket hakkında genel oryantasyon eğitimi verilmektedir.

Daha sonra çalışacağı bölüm tarafından iş güvenliği, çevre, kalite ve genel olarak bölümün işleyişi ile ilgili eğitim verilir, 35 iş günü süren işbaşı eğitimlerine tabi tutulmaktadır. Uygulanan işbaşı eğitimleri ise;

e-öğrenme

karma ve sınıf içi eğitimleridir.

- ***Öneri ve Tavsiyeler***

Türk Telekom'da öneri ve tavsiyeler yavaş yavaş başlamakla birlikte henüz oluşmamıştır. Genelde belirlenen stratejiler emir komuta yoluyla uygulanmaktadır.

- ***Takım Çalışmaları***

Takım çalışmaları çok fazla olmamakla beraber son yıllarda daha da belirginleşmiştir. İş süreçleri de (pazarlama, satış, tanıtım, kampanya çeşitliliği) takım çalışmalarına yönelik olarak oluşturulduğundan zorunluluk oluşmuştur.

Türk Telekom takım çalışmalarını delegasyon bakımından oldukça gerekli ve faydalı görmektedir. Takım çalışmalarının yapıldığı konular ise; potansiyel belirleme, piyasa araştırması, planlama, pazarlama... gibi ekip gerektiren geniş konulardır.

- ***Sorumluluk***

Sorumluluk genelde yöneticilerde olmakla birlikte her kademede ki çalışana da aktarılabilmektedir.

- ***Güven***

Şirket özelleşme süresi nedeniyle oldukça ağırlı bir dönemden geçmektedir. Henüz sistem oturmamıştır. Bu nedenle sistemin durumundan kaynaklanan “güven” sorunu yaşanmaktadır. Çünkü sistemin tam oturtulamaması güvensizliğe neden olmaktadır. Kaynak temini konusunda da sıkıntılar yaşanmaktadır.

- ***Sosyal Aktiviteler***

Türk Telekom A.Ş.’de sosyal etkinliklere diğer şubelere göre Adapazarı şubesinde çok fazla yer verilmemektedir. Belli başlı genel etkinliklerden söz etmek mümkündür. Örneğin Ramazan ayında çalışanlara aileleri ile birlikte katılabilecekleri iftar yemekleri verilmektedir. Dünya kadınlar günü gibi belli özel günlerde çalışanlar hatırlanmakta o günün önemini vurgulayan aktiviteler düzenlenmektedir.

- ***Maddi İmkanlar***

Türk Telekom A.Ş.’de yıllık 16 maaş uygulaması vardır. Bu 12 maaş + 4 ikramiye şeklindedir. Fakat bu uygulama özelleştirme öncesi çalışanlarını kapsamaktadır. Özelleştirmeden sonra yeni işe girenlerde ise sadece 12 maaş uygulaması söz konusudur. Çalışanların bir kısmı emekli sandığına bir kısmı ise SSK’ya bağlı olarak çalışmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bilgi çağı, yeni ekonomi düzeni, globalleşme gibi iş hayatında meydana gelen hızlı değişimler sonucunda şirketlerin; işletme sermayeleri, müşteri portföyleri, stratejik iş ortaklıkları, marka değerleri, yaygın hizmet ağları, teknoloji buluşları benzeri sermaye değerlerinin yanısıra artık hepsinden çok farkında oldukları ve sahip çıktıkları bir değerleri daha vardır. Bu ise; “çalışanlarıdır”.

Rekabette ayırt edici özelliğin önceleri üründe, sonraları pazarlamada, dağıtım kanallarında ve fiyatlarda şekillendiği dönemlerden sonra varılan en son nokta, insandır. Benzer ürünleri artık herkes üretmekte, aynı mecralarda pazarlamakta, fiyatlar birbirine gittikçe yaklaşmaktadır. İşletmeleri birbirinden ayıran, rekabette öne çıkaran temel unsur artık insan kaynaklarıdır. Günümüzde insanların eğitim ve yaşam düzeyleri, beklenti ve ihtiyaçlarındaki artış ve değişimler, buna karşılık insanların yenilikçi ve potansiyel enerjilerini daha fazla ortaya çıkarma ve bundan yararlanmaya yönelik düşünce ve gelişmeler insan unsuruna verilen önemin ve değer farkına varılmasının başka nedenlerini oluşturmaktadır.

İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması (bireyin duygu ve düşünceleri ile bir bütün olması dikkate alınır) üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir.

Örgütsel gelişmelere paralel olarak geline aşamada, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır.

Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan

politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir.

Bütün tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

İşletmelerin günümüzdeki genel amaçlarının; iş yaşamının kalitesini yükseltmek, verimliliği arttırmak, müşteri Őikayetlerini en aza indirerek müşteri tatminini en üst seviyeye çıkarmak, işgören devir hızını ve devamsızlığı azaltmak ve bu sayede rekabet avantajları elde etmek olduğu düşünülürse; bu amaçlara ancak iyi uygulanan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile başarmaya, yeniliğe, sorumluluk üstlenmeye isteği yüksek, çevrenin gerektirdiği hızlı değişim ve ihtiyaçlara çabuk cevap verebilme yeteneği ve yetkisine sahip güçlendirilmiş çalışanlarla ulaşılabileceği söylenebilir.

Güçlendirme yaklaşımı işletme literatürüne 1980'lerden bu yana girmiş bulunmaktadır. Personeli güçlendirme, işlerini etkin bir biçimde yapmaları için kendilerine güvenlerini geliştiren ve kendi katkılarının organizasyonun performansına direkt olarak etki ettiğine inanan çalışanlar ile gücün, yetkinin, sorumluluğun paylaşılması sürecidir. Personeli güçlendirme, çalışanların kendilerini güçsüz olarak hissetmeyip, çok kuvvetli bir biçimde kendi bireysel etkinliklerine inanmaları ve kendilerine daha fazla güvenir olmaları şeklinde değişimlere sebep olmaktadır. Güçlendirmenin başarısı ise, yönetim, çalışanlar ve organizasyon arasındaki uygun ortamın sağlanması ve gerekli alt yapıların gerçekteştirilmesine bağlıdır. Ancak öncelikle personel güçlendirmenin yöneticiler ve çalışanlar tarafından iyi anlaşılması, her iki tarafında güçlendirmeye istekli olmaları ve bunu karşılayabilmeleri gerekmektedir. Güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlarda komuta-kontrol yönetim anlayışı yerine, çalışanlara daha fazla kararlara katılma imkanı tanıyan ve yol gösterici bir rolü benimseyen ortamlar oluşturmalıdırlar. Ayrıca böyle bir ortam, çalışanlara işlerini en etkin bir biçimde yapabilmeleri için gerekli olan bilgi paylaşımını, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli desteği, karar verebilmeleri için gerekli olan yetkiyi, gücü ve hak ettikleri ve katkılarından dolayı kazandıkları ödülleri sağlar. Böyle bir ortam, denetleme, kontrol ve koordinasyon için daha az kişiye ihtiyaç duyulması sebebiyle

giderleri de azaltır. İşi yapan çalışana yüksek performans telkin edildiğinden kalite ve hizmet gelişir.

Personel güçlendirmeye yönelik olarak bilinmesi gerek en önemli husus, her organizasyonun bulunduğu çevre koşullarının etkisi ve faaliyette bulunduğu konuya göre bir güçlendirme politikasının izlenmesi gerektiğidir. Personeli güçlendirmenin teorik yapısı her işletme için yol gösterici olabilir fakat bunların değişmez kurallar olduğunu söylemek doğru değildir. Durumsallık yaklaşımı gereğince de her organizasyonun içinde bulunduğu çevresel koşullar farklı olduğu için yöneticilerin farklı şekilde ve farklı noktalardan hareket edebileceklerini söylemek daha doğru olacaktır.

Genel olarak başarılı bir şekilde personeli güçlendirme çalışmalarının yürütülebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralayabiliriz:

- * Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon oluşturmak,
- * Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- * Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- * Örgüt içinde güven ve bağlılık sağlamak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- * Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- * İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- * Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- * Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- * Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- * Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- * İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,

* Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Çalışmamızda teorik olarak elde ettiğimiz bilgiler ışığında Türk Telekom A.Ş.'de yapmış olduğumuz araştırmamızda temel olarak insan kaynakları fonksiyonları uygulanırken personeli güçlendirme çalışmalarının da gizli olarak uygulandığı, bu durumun çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği ve ne şekilde algılandıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

İletişim sektörünün günümüzdeki artan önemi ve Türk Telekom A.Ş.'nin bu sektördeki yeri araştırmanın yelpazesini belirlemiştir. Ayrıca kamu kuruluşu iken, araştırma yapılan işletmenin özelleştirilmesi kamudan özel şirket haline dönüşüm sürecini yansıtması açısından da farklılık göstermektedir. Böylelikle özel ve kamu kuruluşları tarafından uygulanan yönetim sistemleri hakkında karşılaştırma yapabilmeye imkanı sağlayacaktır. Ayrıca işletmenin sunduğu hizmet köyden kente toplumun her kesimini ilgilendirmektedir. Türk Telekom A.Ş.'nin sektörün öncü işletmelerinden olduğu da düşünüldüğünde araştırmaya kattığı önem artmaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği kullanılmıştır. Öncelikle insana ve insan kaynakları departmanına verilen önem ve içinde bulundurduğu fonksiyonlar ile yapılan çalışmaları belirleyecek ve personeli güçlendirme hakkındaki düşünceleri, bunun için yapılan çalışmaların varlığını, çalışanlara ve işletmeye etkilerini ortaya koyacak mülakat formu hazırlanmıştır.

Türk Telekom insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının hemen hemen hepsini bünyesinde bulundurmaktadır. Şirket hizmet satan bir şirket olduğundan "insan" faktörünü ön planda tutmaktadır. İnsan kaynakları departmanı dinamik bir şirket yapısı için genç çalışan düşüncesiyle değişim sürecini yaşamaktadır. Mevcut fonksiyonlar korunup iyileştirilme yoluna gidilmektedir. Şirketin özelleştirilmesiyle birlikte ilk etapta gerek ekonomik gerekse teknik olarak işlerin outsource edilmesi düşünülmemiştir. Çünkü işlerin şüphesiz en iyi mevcut personelin bildiği ve bu personelin yapabileceği düşünülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmak yerine şirket bünyesine mühendis olarak işlerin hepsini çalışanları ile yürütmek istemektedir. Ancak, rekabet ortamında Türk Telekom'un gerçekleştiremeyeceği servis olması durumunda müşteriye gecikmeden servis verilmesi için outsource söz konusu olabilir. Daha yeni yeni pazarlama departmanı outsource uygulamalarına reklam alanında geçmiştir.

Personeli güçlendirme konusunda Türk Telekom A.Ş. özellikle organizasyon yapısında meydana getirdiği yeniliklerle çalışmalarını sürdürmektedir. Kamu kuruluşu iken özelleştirilmesi organizasyon yapısında da birtakım değişikliklere neden olmuştur. Kademe sayıları azaltılarak organizasyon yapısı daha basık bir hal almıştır. Bu da personeli güçlendirme çalışmalarının uygulanabilmesi için atılması gereken adımların en önemlisini oluşturmaktadır.

Türk Telekom AŞ'de iş zenginleştirme ve genişletme, öneri ve tavsiyeler, eğitimler, maddi imkanlar, takım çalışmaları, sorumluluk verme ve çeşitli sosyal etkinlikler güçlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. Bu yöntemler sayesinde işletme müşteri taleplerini daha iyi algılayabilir, çalışanların iş süreçlerinde iyileştirmeler yapabilir ve bunun sonucunda da maliyetlerini azaltabilir. Ancak buradaki sorun, nihai kararı her zaman yöneticilerin vermesidir.

Öneri ve tavsiye sisteminin daha iyi oturmasıyla beraber çalışanların işi ve işletmeyi daha fazla sahiplenmesi söz konusu olacaktır. İşletme bağlılığı yüksek, işine hakim ve yüksek motivasyonlu çalışanlar sayesinde rekabet avantajını yakalayabileceklerdir. Eğitim, maddi olanaklar ve sosyal etkinlikler de çalışanların psikolojik durumları üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bunun sonucunda işyerindeki gerilimler ve çatışmalar azalmaktadır ve çalışanlar işletmeyi daha eğlenceli bir yer olarak algılamaktadırlar.

Özellikle özelleştirilmesiyle beraber çalışanlarının eğitimi konusunda titiz davranılması ve eğitim performanslarının da ölçülerek gerekirse bu eğitimlerin tekrarlanması güçlendirme açısından önem teşkil etmektedir. Türk Telekom'da bu konuya gereken önemi göstermektedir.

Bilgiye çabuk ulaşma ve bilgi akışının sağlanması işletme içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Türk Telekom A.Ş'de çalışanlar bilgiye ulaşma konusunda sıkıntı yaşamadıklarını ancak bazı spesifik konularda izin alarak bilgiye ulaşmanın mümkün olduğunu söylemişlerdir. Bu durum işleyiş açısından sıkıntılara yol açarak faaliyetlerin aksamasına neden olabilecektir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının içerisinde güçlendirmenin olduğu aynı zamanda bu fonksiyonların etkinliğinin güçlendirmeyi arttıracacağı ortaya konmuştur.

Ancak bazı uygulamalarında Türk Telekom A.Ş.'nin çalışanlarını tatmin etmediği görülmektedir. Yapılan araştırmada alt ve orta düzey yöneticilerin sınırlı ölçüde karar verme yetkisine sahip oldukları görülmektedir. Yetki alanları belli standartlarla sınırlandırılmıştır. Böylesi bir durum güçlendirme anlayışına ters düşmektedir ancak, sınırsız yetkilerin kullanılabilirdiği bir organizasyonun olması da pratikte oldukça zordur.

Türk Telekom A.Ş.'de gerçekleştirilen güçlendirme çalışmalarına sınırlı da olsa, son kararları yöneticiler de verse çalışanlar dahil edilmeye çalışılmaktadır. Takım çalışmaları ile öneri sistemlerinin daha çok geliştirilmesiyle beraber katılımın sağlanması amaçlanmaktadır. Çalışanlara eğitim, sosyal etkinlikler ve sınırlı da olsa yetki ve sorumluluk verilerek psikolojik olarak kendilerini değerli hissetmeleri, kendisiyle gurur duymaları ve sonuç olarak kendisini güçlendirilmiş hissetmeleri sağlanır.

Türk Telekom A.Ş.'de güçlendirme anlamında uygulanan bu yöntemler tüm çalışanları tatmin etmemektedir. Her şeyden önce özelleştirme sürecinde yaşanmış olan gerginliklerin ve tedirginliklerin giderilmesi için işletme içerisindeki güvenin tam anlamıyla oluşturulması gerekmektedir. Bundan dolayı işletmede takım çalışmaları yoluyla tüm bölümlerin çalışmalara dahil edilmesi sağlanabilir. İşletme bir bütün olarak görülmeli ve buna göre yapılan uygulamaların alanı genişletilmelidir. Ayrıca çalışanlara verilen yetkinin ve sorumlulukların artırılması yönünde uygulamalara geçilmesi de uygun olacaktır. İşletmede sadece belli kademelerde bulunanlar değil, her kademedeki çalışanların inisiyatif kullanmaları teşvik edilmelidir. Öneri ve tavsiye sistemlerinin geliştirilerek çalışanların kendilerinin önemli olduklarının hissettirilmesinin sağlanması gerekmektedir. Böylelikle yöneticiler işi asıl bilen kişiye bırakacaklar ve bunun sonucunda kendileri daha stratejik konularla uğraşmaya vakit ayırabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- ALDEMİR, Ceylan, A. Ataol ve G. Budak (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- AKAT, Ömer (2000), *İşletme Politikası ve stratejik Pazarlama*, 2. Baskı Ekin Kitabevi, Bursa
- AKAT, İlter, G. Budak ve G. Budak (1999), *İşletme Yönetimi*, 3 Baskı Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- AKTAN, C.Can (1999), *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri(4): İnsan Mühendisliği*, TÜGİAD Yayını.
- ARGYRIS, Chris (1999), *Yetkilendirme: Kralın Yeni Giysileri, İnsanları Yönetmek*, Mess Yayınları, İstanbul.
- AYTAÇ, Serpil (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi Ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BARCA, Mehmet (2002), “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, Editörler: DALAY İ., R., Altunışık, R.,Çoşkun, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim yaklaşımları*, Beta Yayınları, s.65-83, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞARAN, E. İbrahim (1991), “İnsanın Üretim Gücü”, *Örgütsel Davranış*,2. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*,Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002), “ Stratejik Yönetim İçin Yönetim Bilgi Sistemleri”, Editörler: DALAY,İ., R., Altunışık, R., Çoşkun, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, s.85-105, İstanbul.

- BUDAK, Gönül (2005), “Performansı Arttırmada Yeni Bir Yönetim: Personeli Güçlendirme”, *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Mercek Dergisi*, Mess Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- CEYLAN, Adnan (1998), *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayın No:2
- CONGER, Jay A. R. Kanungo (1988), *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, *The Academy of Management Review*, s.471-482.
- ÇÖL, Günel (2004), “Personeli Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt 6, sayı2.
- DENİZ, D. Nevin (2000), *2000’li Yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Beklenen Değişme ve Gelişmeler*, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XVI, Sayı:1 s.75-76.
- DİNÇER, Ömer ve FİDAN Y.(1996), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2006), *Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çerçevesi Yaratmaya Ne Kadar İstekli Ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırm*, Niğde Ün. İİBF İşletme Bölümü, Celal Bayar Ün. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2 Manisa.
- DOĞAN, Selen (2003), *Personel Güçlendirme Empowerment*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DRUCKER, Peter (1994), *Yönetim*, Aktaran: Fatoş Dilber, ODTÜ Basım İşliğı, Ankara.
- EREN, Erol (1998), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.

- EREN, Erol (2000), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ERDİL, O., H., Keskin, A.E.; Akgün (2003), “İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme Ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri”, *11. ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Afyon.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (1997), “ Örgütlerde Yetki Devrinden Personelim Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), *Kariyer Geliştirme Kuram Ve Uygulama*,1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- ERSEN, Haldun (1997), *Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, 2. Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- GEROY, G.D., P.C. Wright ve J. Anderson (1998), *The Strategic Empowerment Model*, Empowerment in Organizations, Cilt No: 6, Sayı No:2
- GÜRSÖZLÜ,S., *İş Zenginleştirme*, [http:// www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain01.html](http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain01.html)
- <http://www.ie.sakarya.edu.tr/pano.php?no=211> (2008)
- <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulasirma/723804-kariyer-planlama.html> (2008)
- <http://www.ikademi.com> (2008)
- JOHNS, Gary (1996), *Organizational Behavior*, Harper College Publishers, 4. Baskı
- KOÇEL, Tamer (1993), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KOZAK, A.Meryem (2004), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi&Örnek Olaylar*, 2. Baskı, Ankara.
- KOZLU, Cem, *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, İş bankası yayınları, İstanbul.

- KURTULUŞ, Kemal (1994), *Stratejik İnsan Kaynakları Semineri, Seminer Notları*, s.1, İstanbul.
- KUTANİS, Rana Ö. (2002), “Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar”, Editörler: DALAY, İ., R., Altunışık, R., Çoşkun, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, s.235-256, İstanbul.
- MURAT, Güven (2001), “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personeli Güçlendirme”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 16, İstanbul.
- ÖNCÜ, Fikret (1998), *Yönetimde Eğitim*, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul.
- ÖRÜCÜ, Edip (2003), *Modern İşletmecilik*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖZDEMİR, Nurdan, “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Eğitim Yöntemleri*”
- ÖZDEMİR, Yasemin (2005), *Kariyer Yönetimi Ders Notları*, Sakarya Üniversitesi İİBF, Sakarya.
- ÖZEL, Dilaver (2008), “Kariyer Yönetimi ve Planlaması”, <http://www.dilaver.net/makaleler/kariyer-004.doc> Erişim Tarihi: Mart/2008
- ÖZGELDİ, Mürşide (2002), *İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Maltepe üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:2 Sayfa:19.,
- ÖZGEN, Hüseyin, A. Öztürk ve A.Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- PFEFFER, Jeffrey (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, s.22-53, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (2001), *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, ezgi Kitabevi, Bursa.
- TAŞCI, Deniz (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi.

- TUTUM, Cahit (1979), *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- UĞUR, Adem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, 1. Baskı, Sakarya.
- ÜLSEVER, Cüneyt (2003), *XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, Om Yayınevi, İstanbul.
- WELLS, Ronald G. (1993), *Yetki Devri*, Çev., Vedat Üner, Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul.
- WILKINSON, A (1998), *Empowerment: Theory and practice, Personel Review*, Vol:27, No:1.
- YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur ve H. Erkutlu (2003), *Personeli Güçlendirme-Empowerment*, GÜİBF Dergisi, Sayı:1, s.131-142.
- ZAİM, Halil (2002), *Değişim, Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı:12, Şubat-Mart s.181.

EKLER

EK 1: Mülakat Soruları

1. Firmanızın organizasyonu ve insan kaynakları profili hakkında bilgi verir misiniz?
(Hangi fonksiyonlar mevcuttur? outsource edilenler nelerdir? ...)
2. İnsan faktörü ve insan kaynakları yönetimi işletmeniz için neleri ifade ediyor?
3. İşletmenizde insan kaynakları departmanı nasıl bir gelişim süreci yaşadı?
4. Firmanızın insan kaynakları ve eğitim uygulamaları hakkında bilgi verir misiniz?
5. Eğitim uygulamaları sonunda eğitim performansları ölçülüyor mu?
6. Personeli güçlendirme hakkında ne düşünüyorsunuz ve neler yapılmakta? (Süreç ve yöntemler nelerdir?)
7. Personeli güçlendirme çalışmaları esnasında işletmenizin karşılaştığı sorunlar nelerdir ve bu sorunlar nasıl aşılmaktadır?
8. Personeli güçlendirme sizce kimleri ilgilendirmektedir?
9. İşletme çalışanlarının personeli güçlendirme çalışmalarına katkıları neler olabilir?
10. Personeli güçlendirme çalışmalarını örgüt kültürüyle uyumlu hale getirebilmek için nasıl bir yol izlenmelidir?
11. Takım çalışmasının sizce önemi nedir ve hangi konulara yönelik olmalıdır?
12. İşletmenizde çalışanlardan öneri ve tavsiyeler alıyor musunuz?
13. Alt ve orta düzey yöneticiler bölümleri ile ilgili konuda ne ölçüde bağımsız karar verebiliyorlar? Getirilen sınırlamalar ve serbestlikler nelerdir?
14. Personeli güçlendirme ile insan kaynakları departmanının birbiriyle alakalı olmasını neye bağlıyorsunuz?
15. Ekleme istedikleriniz var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Yasemin AKTAŞ 1984 yılında Sakarya'da doğmuştur. İlkokul ve ortaokulu Sabihahanım İlköğretim okulunda, liseyi Atatürk Süper Lisesi'nde okumuş ve 2002 yılında Atatürk Süper Lisesi'nden mezun olmuştur.

2002 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü kazanmıştır. 2006 yılında mezun olarak Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yüksek lisansa başladı. Halen bu bölümde yüksek lisansına devam etmektedir.