

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

749295

**PERSONEL GÜÇLENDİRME  
VE  
TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜ'NDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

**HAZIRLAYAN: Necla ŞİMŞEK  
DANIŞMAN: Prof.Dr. ŞADİ CAN SARUHAN**

İSTANBUL, 2004

## ÖNSÖZ

Yeni bir bin yıla girdiğimiz şu dönemde, çok uzun bir geçmişten beri tartışıla gelen üresel bir sistem oluşturma konusunda devrimsel ilerlemeler sağlanmıştır. Sürecin imamlandığını söylemek için henüz erken olmasına karşın; geleceğe şekil verecek önelimler hakkında geçmiştekenden çok daha fazla şeyi bildiğimiz de bir gerçektir. Bilişim e iletişim teknolojilerindeki inanılmaz gelişmelerin desteklediği giderek artan ekonomik ntegrasyon düzeyi; genel ekonomik sistem ve ilişkileri son derece sofistike ve grift bir yapı aline getirmiştir. Gelecekte bu durumun artarak süreceğini beklemek bir yanlığı lmayacaktır.

Kısaca tasvir etmeye çalıştığımız bu ekonomik çevre ve koşullar içinde; rekabetin hiç imadığı kadar artması ve yıpratıcı hale gelmesi kaçınılmaz görünmektedir. Böyle de muştur. Yeni rekabet anlayışı; şirketlerin uluslararası entegrasyona paralel olarak genişleyen e adeta tekleşen pazarlara daha fazla ürün ve hizmeti, daha yüksek kaliteyle, artan aliyetlere karşın rakiplerden düşük fiyatlarla ve satış öncesi kadar satış sonrası hizmetlerle desteklenmiş olarak vermelerini dikte ettirmektedir. Böyle bir ortamda, varlığını ürdürebilmenin imkansız değilse bile çok güç bir uğraş olduğu açıktır.

O halde şirketlerin, bütün bu çelişkili hedefleri bir arada nasıl gerçekleştirebilecekleri : ayakta kalabilecekleri sorusu cevaplanmalıdır. Son on yıllık dönemde, cevabın çok ıkınımızda ve üretim sürecinin en temel faktöründe saklı olduğu keşfedilmiştir: “*insan*”da! lasik örgüt teorisi insan faktörünün rolünü göz ardı etmiş ve üretim süreçlerine laklanmıştı. Modern örgüt teorisi ise; yeniden keşfettiği insan unsurunu mucizevi çözüm arak sunmaktadır. İnsan tarihi boyunca dinamik ve zorlu koşullara uyum göstererek ırlığını sürdürdüğüne göre, kıran kırana rekabet koşullarının geçerli olduğu modern iş yyatında şirketlerin varlığını sürdürebilmesinin anahtar unsuru olduğunu düşünmek gayet antıklıdır. Temel sorun; eşgüdüm içinde çalışarak, birbirlerinin eksikliklerini giderecek ve reysel üstünlüklerini ortak hedefe yönlendirecek çalışma grupları halinde personeli gütmek, bunlardan dinamik koşullara karşı sinerjik bir örgüt yaratmaktır.

Bu çalışma, önemli bir bölümünü İngiltere’de yapmış olduğum uzun ve detaylı araştırmalarımın bir ürünüdür. Hemen her sosyal bilimler çalışmasında olduğu gibi bu çalışma da ağırlıklı olarak detaylı bir literatür incelemesine dayanmaktadır. Bununla birlikte, modern bilimsel anlayışın gerektirdiği ampirik analiz tekniklerinden de yararlanılmıştır. Konu üzerine son derece geniş bir literatürün olması, çok ve çeşitli bilimsel araştırmanın bulgularının özenle taranmasını, en sade ve yararlı biçimde tasnif edilerek sunulmasını gerektirmiştir. Bir diğer gereklilik de kuşkusuz teorik açıklamaların istatistiki bulgularla desteklenmesi ve somutlaştırılmasıdır. Bu zor ve uzun süreç, hocalarımla ve meslektaşımın çok değerli yardımları olmasaydı tamamlanamazdı. Hemen belirtmeliyim ki, tüm hata ve olumsuzlukların sorumluluğu bana aittir. Çalışmamda takdire değer ne varsa, bunun onuru benim kadar bana inanan ve yalnız bırakmayanlarıdır.

Öncelikle yoğun uğraşlarına karşın danışmanım olmayı kabul eden, fikirleriyle ve sürekli desteği ile çalışmanın bu hale gelmesinde en önemli paya sahip olan değerli hocam Prof.Dr. Şadi Can Saruhan’a en derin teşekkürlerimi sunarım. Uzun yıllardır asistanlığını yapma onurunu taşıdığım, hemen her konuda ve her zaman benden yardım ve desteğini hiç eksik etmeyen değerli hocam Prof.Dr. Nazım Ekren’e şükranlarımı sunuyorum. Yoğun çalışma temposuna karşın, hep kapısı bana açık olan, destek ve yardımlarını eksik etmeyen değerli hocam Prof.Dr. Şehamet Bülbül’e teşekkürü borç biliyorum. Çalışmanın ampirik bölümünde kullanılan programların temininden verilerin toplanmasına, analiz edilmesine ve bulguların değerlendirilmesine kadar uzun bir süreçte özverili meslektaşım Dr. K.Batu Tunay’ın büyük emeği geçmiştir. Kendisine en içten teşekkürlerimi sunarım. Anketlerin dağıtılması, toplanması ve tasnif edilmesinde büyük yardımları geçen, ayrıca her konuda değerlendirmeleri, yardımları ve yorumlarıyla destek olan değerli dostlarım Seher ve Muzaffer Tezergil, Gülcan Çağıl, Ali Köse, Ali Talip Akpınar ve Çeşminaz Bayat’a müteşekkirim.

En büyük teşekkürü, sonsuz destek, sabır ve özverileriyle daima yanımda olan aileme borçluyum. Fedakarlıklarının ve bana gösterdikleri inancın yanında küçük bir armağan olarak çalışmamı onlara sunuyorum.

Necla ŞİMŞEK

## SUMMARY

Human resources are the most important asset of any organization. Yet most organizations continue to arrange their people in work patterns that inhibit and limit their employees' participation. It is a multi dimension term. empowerment means: authority to make decisions, accountability, alignment of direction, and ableness. Discusses ways to develop each of these, including visual frameworks, tools, and team activities. Also discusses other requirements for lasting successful empowerment, including information, supportive actions and systems, and leadership levels.

This study is an attempt to measure the degree of empowerment perception of insurance employees in order to fill the gap that is apparent in both academic and professional areas. The major reason of selecting the insurance sector is that it is a sector that requires empowerment most urgently. In this sector production and consumption of service are face to face and the consumers generally have different cultural backgrounds. All these factors require an employee who is loyal and can make and apply the decisions independently.

Amongst the main findings of the study these are of main importance. First, insurance employees perceive themselves as medium degree empowered. Second in terms of demographic factors, there is no statistically significant differences amongst the employees.

## ÖZET

Organizasyonlarda insan kaynakları çok önemlidir. Halihazırda birçok organizasyon gelecekte çalışanların katılımını azami düzeyde tutacak çalışma modelini düzenlemektedirler. Çok yönlü bir terim olan personel güçlendirme; karar verme otoritesi, sorumluluk, önergelerin düzenlenmesi ve yeteneklilik anlamlarını içinde barındırır. Bunların herbirini geliştirmenin yolu görülen çalışmanın çerçevesini, araçlarını ve takım aktivitelerini içinde barındırır. Başarılı güçlendirme için diğer bir araç ise iletişim, destekleyici fonksiyonlar ve istemler ve icra edilen liderlik seviyesidir.

Bu çalışma hem akademik hem de profesyonel alanda bir boşluğu doldurmak amacıyla Türk sigorta sektöründe algılanan personel güçlendirme derecesini ölçer. Sigorta sektörünün seçilmesindeki ana amaç; bu sektörün personel güçlendirmeye acil ihtiyaç göstermesidir. Hizmet üretim ve tüketiminin yüz yüze icra edildiği sigorta sektöründe, müşteriler farklı kültürel geçmişe sahiptirler. Tüm bu faktörler sadık, özgür kararlar alabilen ve uygulayabilen bir işgöreni gerektirmektedir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu temel konulardan birincisi sigorta sektörü çalışanlarının kendilerini orta düzeyde güçlendirilmiş hissettikleri yönündedir. İkincisi ise, demografik faktörlerin istatistiki olarak anlamlılık göstermemesidir..

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
GRAFİKLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1
1 PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1. Personel Güçlendirme Kavramı.....	3
1.1.1. Personel Güçlendirmenin Bütünleştirici Bir Bakış Açısıyla Analizi.....	6
1.1.1.1. Kontrol ve Katılım Modellerine Dayalı Analiz.....	6
1.1.1.2. Çevresel ve Bireysel Bazdaki Unsurları Bütünleştirmeye Dayalı Analiz.....	9
1.2. GÜdüleme.....	11
1.3. Katılımcı Yönetim.....	13
1.4. Yetki Devri.....	16
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ DOĞRULTUSUNDA PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	20
2.1. Klasik Örgüt Teorisi ve Mekanik Örgüt Yapılarında Personel Güçlendirme.....	20
2.2. Neo-Klasik Örgüt Teorisi ve Sosyal Örgüt Yapılarında Personel Güçlendirme.....	23
2.2.1. İş Zenginleştirme.....	24
2.3. Modern Örgüt Teorisi ve Açık Sistemler Olarak Organik Örgüt Yapılarında Personel Güçlendirme.....	27
2.4. Personel Güçlendirmede 1980 Sonrası Gelişmeler.....	28
2.4.1. Esnek Örgütler.....	30
2.4.2. Yalın Örgütler.....	31
2.4.3. Öğrenen Örgütler.....	33
2.4.4. Sanal Örgütler.....	35
2.4.5. Toplam Kalite Yönetimi.....	37
3 PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ.....	41
3.1. Personel Güçlendirmenin Planlanması.....	47
3.1.1. Personel Güçlendirmede Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	50

3.1.2. Personel Güçlendirme Amaç ve Hedeflerine Ulaşmakta Kullanılacak Yöntemlerin Belirlenmesi.....	52
3.1.3. Personel Güçlendirmede Kullanılacak Stratejinin Belirlenmesi .....	54
3.1.4. Personel Güçlendirmede Kullanılacak Politikaların Saptanması .....	56
3.2. Personel Güçlendirmede Örgütlenme ve Örgüt Tasarımı .....	56
3.2.1 Personel Güçlendirme Sürecinde Örgüt Kültürünün Değişiminin Sağlanması ...	60
3.2.1.1 Stratejik Çalışma Planı .....	65
3.2.1.2 Performans İlişkili Değerlendirme ve Ödüllendirme .....	65
3.2.1.3 Personel Güçlendirme Sürecinde Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	66
3.2.2 Örgütsel Faaliyetlerin Tasarımı ve Analizi .....	73
3.2.2.1 Örgütteki İşlerin Tasarımı .....	73
3.2.2.2 Örgütteki İşlerin Analizi.....	76
3.2.2.1.1 İş özelliklerinin gruplandırılması .....	77
3.2.2.1.2. İşlerin tanımının yapılması .....	78
3.2.2.1.3. Beceri ve eleman ihtiyaçlarının belirlenmesi; .....	78
3.2.2.1.4. Yönetim yapısının belirlenmesi.....	78
3.2.2.1.5. İş değişikliklerinin ve gelişim sürecinin belirlenmesi.....	79
3.2.3. Personel Güçlendirmede Takım Çalışmasının Oluşturulması.....	79
3.2.4. Personel Güçlendirme Sürecinde Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması.....	86
3.3. Personel Güçlendirmenin Yöneltilmesi .....	90
3.3.1. Personel Güçlendirme Sürecinde Liderlik.....	90
3.3.2. Personel Güçlendirme Sürecinde Çalışanların Güdülenmesi .....	93
3.3.3. Personel Güçlendirme Sürecinde İletişim .....	94
3.4. Personel Güçlendirmenin Koordinasyonu .....	97
3.5. Personel Güçlendirmede Denetim.....	104
4 TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLERDE ÇALIŞANLARIN VE YÖNETİCİLERİN PERSONEL GÜÇLENDİRME DÜZEYİNİ BELİRLEMeye İLİŞKİN BİR UYGULAMA .....	112
4.1 Araştırma Konusu ve Amacı.....	112
4.2 Araştırmanın Kapsamı.....	113
4.3 Araştırma Yöntemi .....	113
4.4 Analiz Yöntemi .....	115
4.5 Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirme .....	116

4.5.1	Araştırmaya Katılanların Genel Özellikleri.....	117
4.5.2	Araştırma Verilerinin Ampirik Analizi ve Bulgular .....	122
4.5.2.1	Şirket Ölçeğine Göre Sonuçlar .....	122
4.5.2.2	Katılımcıların Kıdem Durumlarına Göre Sonuçlar .....	124
4.5.2.3	Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Sonuçlar .....	126
4.5.2.4	Yöneticilerin Çalıştıkları Şirketlerdeki Pozisyonlarına Göre Sonuçlar.....	127
4.5.2.5	Gruplar Arası Çapraz Karşılaştırmalar .....	128
4.5.2.6	Yönetici ve Çalışanların Algılama Farklılıklarının Analizi .....	129
4.5.2.7	Katılımcıların Cevaplarının Frekans ve Yüzde Değerlerinin Analizi ve z Testleri Sonuçlarının Değerlendirmesi.....	130
	SONUÇ.....	136
	KAYNAKÇA .....	143
	EKLER .....	155



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-1 Güçlendirmenin Düzeyleri.....	7
Şekil 1-2 Güçlendirme Süreci .....	10
Şekil 1-3 Çalışanların Katkı ve Katılım Süreci Skalası.....	14
Şekil 1-4 Yetki Devrinden Güçlendirmeye Geçiş .....	15
Şekil 2-1 Yeteneklilik Üçgeni .....	26
Şekil 2-2 İşgücünde “kontrol” ve “Güçlendirme” .....	29
Şekil 2-3 Kolb Öğrenme Döngüsü (Adaptasyon).....	34
Şekil 2-4 Öğrenen Örgüt .....	35
Şekil 2-5 Sanal Örgüt Yapısı.....	37
Şekil 2-6 Güçlendirmenin Kalite Sağlaması .....	39
Şekil 3-1 Örgütsel Yeniden Yapılandırma .....	42
Şekil 3-2 Güçlendirme Sürecinin Aşamaları .....	45
Şekil 3-3 Güçlendirme Sürecinin Aşamaları .....	49
Şekil 3-4 SWOT Analizi .....	55
Şekil 3-5 Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları Arasındaki Farklılıklar.....	57
Şekil 3-6 Geleneksel Yönetime Karşı Güçlendirilmiş Yönetim .....	59
Şekil -3-7 Kültürün Oluşum Aşamaları.....	61
Şekil -3-8 Örgütte Sorumluluk Duygusunun Yaratılması .....	64
Şekil -3-9 Güçlendirmenin Engelleri.....	68
Şekil -3-10 Takım Gelişiminin Aşamaları.....	70
Şekil -3-11 İş Tasarımı .....	73
Şekil -3-12 Dahili Düzenleme .....	80
Şekil -3-13 Geleneksel Yönetim ve Kendi Kendini Yöneten Takımlar .....	83
Şekil -3-14 Örgütsel Süreçler Beşgeni .....	85
Şekil -3-15 Merkezi ve Ademi Merkezi Örgütlerde Karar Alma Süreci .....	88
Şekil -3-16 Örgütlerde katılım derecesi.....	89
Şekil 3-17 Güçlendirme Sürecinde İletişimin Yeri .....	95
Şekil 3-18 Kontrol sürecinde Adımlar .....	104

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1-1 Dış Katılım ile İç Katılım Arasındaki Farklılıklar.....	16
Tablo 3-1 Güçlendirmenin Basamakları.....	53
Tablo 3-2 Geleneksel Örgütler ve Güçlendirilmiş Örgütler.....	60
Tablo 3-3 İş Tasarımı Yaklaşımları.....	75
Tablo 3-4 Tepe yöneticinin Geçmişteki ve Gelecekteki Rolü.....	91
Tablo 3-5 Durcan'ın Kontrol Kutusu .....	108
Tablo 4-1 Aktif Büyüklüğüne Göre Örnekleme Yapılan Sigorta Şirketleri.....	113
Tablo 4-2 Personel Güçlendirme Unsurlarının Anket Sorularına Göre Dağılımı .....	115
Tablo 4-3 Sigorta Şirketlerinin Ölçeğine Göre Çalışanlar İçin .....	123
Tablo 4-4 Sigorta Şirketlerinin Ölçeğine Göre Yöneticiler İçin .....	124
Tablo 4-5 Sigorta Şirketlerinde Çalışanların Kıdemlerine Göre .....	125
Tablo 4-6 Sigorta Şirketi Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre .....	125
Tablo 4-7 Sigorta Şirketlerinde Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre.....	126
Tablo 4-8 Sigorta Şirketlerinde Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre.....	127
Tablo 4-9 Sigorta Şirketi Yöneticilerinin Pozisyonlarına Göre .....	128
Tablo 4-10 Çalışanlara İlişkin Ki-Kare Sonuçları.....	128
Tablo 4-11 Yöneticilere İlişkin Ki-Kare Sonuçları .....	129
Tablo 4-12 Yönetici – Çalışan Genel Karşılaştırması .....	129
Tablo 4-13 Ortak Güçlendirme Unsurlarına Göre Sonuçlar .....	130
Tablo 4-14 Çalışanlar için Z Testlerinin Hipotezlerinin Oluşturulması.....	131
Tablo 4-15 Çalışanlara Yöneltilen Soruların Cevaplarının Frekans ve Yüzdeleri.....	132
Tablo 4-16 Çalışanların z Testi Sonuçları .....	133
Tablo 4-17 Yöneticiler için Z Testlerinin Hipotezlerinin Oluşturulması .....	133
Tablo 4-18 Yöneticilere Yöneltilen Soruların Cevaplarının Frekans ve Yüzdeleri .....	134
Tablo 4-19 Yöneticilerin z Testi Sonuçları .....	134

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4-1 Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlere Göre % Dağılımı.....	117
Grafik 4-2 Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre % Dağılımı .....	118
Grafik 4-3 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre % Dağılımı.....	119
Grafik 4-4Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre % Dağılımı.....	120
Grafik 4-5Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Şirketlerin Ölçeğine Göre % Dağılımı.....	120
Grafik 4-6 Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Şirketteki Kıdemlerine Göre % Dağılımı..	121
Grafik 4-7Araştırmaya Katılan Şirket Yöneticilerinin Pozisyonlarına Göre % Dağılımı.....	122



## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler; baş döndürücü teknolojik gelişmeler ile bunlar tarafından desteklenen hızla küreselleşen bir çevrenin empoze ettiği kıran kırana rekabet koşullarında faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin göğüs germek zorunda oldukları rekabet; artan müşteri beklentilerine paralel olarak yüksek kalitede ürün ve hizmetleri, yüksek maliyetler ve elbette düşük kar marjlarına rağmen makul fiyat ve ücretlerle sunabilme şeklinde nitelendirilebilir. Kuşkusuz bu tür bir rekabetin, birarada gerçekleştirilmesi imkansız değilse bile son derece güç unsurların bir bileşimi olduğu ortadadır. Ancak yüzleşilmesi gereken gerçek de budur.

Çağdaş iş yaşamını ve iş çevresini karakterize eden, en az rekabet kadar önemli bir başka boyut da önlenemez değişim ve gelişimdir. Bu iki kavramın altına pek çok şey sığdırmak mümkündür. Örneğin; teknolojik değişim ve gelişmeler, artan bilimsel bilgi düzeyi ve enformasyon, reel olduğu kadar sanal ortamda süregiden hemen her tür ticaret ilk akla gelenler arasındadır. Elbette bu liste daha da uzatılabilir. Bununla birlikte, nitelediği alan ya da olgu ne olursa olsun değişim ve gelişimin her türünde rastlanan ortak unsur "süreklilik"tir. İşletmelerin süreklilik gösteren dolu dizgin değişim ve gelişimle de yüzleşmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Tüm bu sorunlarla başetmek, pazar paylarını korumak kadar arttırmak, bugünün ve geleceğin iş yaşamında kalıcı olabilmek için; şirketlerin de en azından tabii oldukları dinamik çevre kadar dinamik bir yapıya sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Peki bunu başarabilmek söylendiği kadar kolay mıdır? Bu sorunun cevabı, şirketin içinde ve hep gözümüzün önünde olabilir: sosyal ve ekonomik her organizasyonun yapı taşı olan, *insan*. Geleneksel örgüt teorisinde belki en az önemsenen unsur olan insan, modern örgüt teorisinin yeniden keşfettiği sihirli ve mucizevi çözüm olarak sunulmaktadır. Gerçekten de insan, dinamik ve zorlu koşullara uyum gösterebilecek ve varlığını sürdürebilecektir. Elbette eşgüdümlü olarak çalışabilecek, birbirlerinin eksikliğini giderdiği gibi bireysel üstünlüklerini ortak hedeflere katma değer olarak yönlendirecek bir grup insanın; dinamik ve zorlu koşullarda direnci de sinerjik ölçüde yüksek olacaktır. O halde çözüm, örgüt yapısında da bu sinerjiyi ortaya çıkaracak düzenlemelere gitmektir.

Bir insan topluluğunu, kişisel eksikliklerini ve olumsuzluklarını giderecek ama üstünlüklerini açığa çıkaracak şekilde ortak bir hedefe yönlendirmek hiç de kolay bir çaba değildir. Ancak yapılması gereken de budur. Modern örgüt teorisi çalışanlara; belirli ölçüde bir otonomi sağlayarak, onları uyumlu takımlar halinde örgütleyerek ve bu takımların eşgüdüm içinde çalışabilecekleri örgütsel ortamı tesis ederek arzu edilen sinerjiye ve dinamizme ulaşabileceğini savunmaktadır. Çalışanların işlerinde karar alanlarını arttırmak, işi sahiplenmelerini sağlamak, bilgi ve kişisel gelişimi onlar için sürekli bir çabaya ya da bir davranış biçimine çevirmek, onlardan yardımlaşma, paylaşma ve birbirini yetiştirme odaklı bir takım oluşturmak “personel güçlendirme” (empowerment) kavramını niteleyen özelliklerdir.

Bu çalışma, tüm yönleriyle personel güçlendirme konusunu incelemek; teorik, pratik ve ampirik tesbit ve değerlendirmeler yapmak amacındadır. Çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, personel güçlendirme ile ilgili kavramsal bir çerçeve çizilecek, bu kavramın tanımına ve özelliklerine değinilecektir. İkinci bölüm, açıklamalarımızı daha sağlıklı bir temele oturtabilmemiz için, geleneksel ve modern örgüt yaklaşımları çerçevesinde personel güçlendirmenin tarihsel gelişimine ayrılmıştır. Üçüncü bölüm, planlaması, örgüt tasarımı ve örgütlenmesi, yöneilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile bütünsel bir mantık dokusu içinde personel güçlendirme sürecini ele almaktadır. Dördüncü bölüm ise, Türk sigorta sektöründe faaliyet gösteren hayat ve hayatdışı sigorta şirketleri üzerinde mevcut ortamın personel güçlendirme uygulamasına uygun olup olmadığını belirlemeye dönük ampirik bir araştırmadan oluşmaktadır.

# 1 PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

## 1.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Günümüz işletmelerinde geleneksel yönetim anlayışı ve örgüt yapısı sorunlara çözüm üretmek ve bu anlayış doğrultusunda insanları motive etmek artık olanaklı değildir. Bilindiği gibi geleneksel örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru dikey bir hiyerarşik yapı söz konusudur. Müşteriyi ön plana çıkaran günümüz işletmelerinde, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve doğru cevap verebilmek bu yapının doğasına uymamaktadır. Bu tarz yönetim anlayışını uygulayan işletmelerde müşterilerle birebir ilişki kuran elemanların inisiyatif kullanamaması, kararın üst kademelerde alınması ve dolayısıyla iletişimin kanallarındaki yavaşlık; hızlı ve esnek hizmet sunulmasını engellemektedir. Müşteri ile yüz yüze iletişim içinde olan alt kadro elemanlarının, karar alabilecek şekilde eğitilmeleri ve buna uygun davranmaları işletmenin rekabet gücünü artıracaktır.

“Her gelişme ve değişiklik doldurulacak bir boşluk yaratır. Çevre tarafından seçilerek yaşamlarını sürdürme imkanı verilen örgütler, bu boşluğun öngördüğü özelliklere ve bu boşluğu doldurma yeteneğine sahip olan örgütlerdir. Diğer örgütler ise bu özelliklere sahip olamadıkları için çevre tarafından elimine edileceklerdir.”<sup>1</sup>

Örgütlerin başarılı olabilmeleri, ekonomik etkinliklerine, içsel bütünleşme ve koordinasyonlarına, dışsal koşullara uyum sağlama ve tepki verme yeteneklerine ve bunlara ek olarak insan kaynaklarından yararlanma düzeylerine bağlıdır. Hızla değişen koşullara ayak uydurabilmek için örgütlerin esneklik, uyum sağlama, devamlı gelişim ve yenilik yapma özelliklerini bünyelerinde bulundurmaları ve bunları etkili olarak kullanmaları gerekmektedir. Bu özellikleri uygulayabilmek, hiyerarşik basamakların azaltılması ve karar verme yetkisinin aşağı kademelere yayılmasına bağlıdır. Örgütler, insan kaynakları ile ilgili stratejilerini çalışanların öz denetim, sorumluluk, eğitim ve sürekli öğrenme unsurlarını kapsayacak şekilde değiştirmelidir.<sup>2</sup>

Hasan Tutar; *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000, s. 203.

George P. Huber, William H. Click; *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford University Press, England, 1995, s.402-403.

Her ne kadar günümüzde eskiye oranla çalışanlara daha sık “yetki” ve “güç” vermekten söz ediliyorsa da, genellikle bu terimlerle güç ve rütbe ifade edilmektedir. Personel güçlendirme kavramı ise, bunlardan daha kapsamlı ve farklı bir uygulamayı içerir. Güçlendirme, 1980’lerin başlarında “çalışanların katılımı” anlayışından ortaya çıkmıştır ve endüstriyel demokrasi fikirlerinin eski moda olarak görüldüğü bir dönemde geliştirilmiştir. Personel güçlendirme, büyük ölçüde “verimliliği artırma” ve “çalışanların hedeflere katılımı” gibi iki amacın bir arada alt kademedeki çalışanlarca benimsenmesine yönelik bir anlayıştır. Personel güçlendirmenin çeşitli uygulama şekilleri geliştirilirken; bunların yönetsel olarak genel bir temeli paylaştığı ve bundan dolayı geniş olarak görev temelli güçlendirmeye olanak veren bir anlayış içinde oldukları görülür. Bununla birlikte, yine de personel güçlendirmenin farklı biçimlerde olmasına ve daha geniş bir örgütsel uygulama bağlamında analiz edilmesine gereksinim vardır.<sup>3</sup>

Personel güçlendirme literatürü, güçlendirme sürecinde rol oynayan önemli unsurların tanımlandığı ve uygulandığı genel kabul görmüş ve tutarlı çalışmalardan yoksundur. Güçlendirmenin tanımları çeşitli ekoller açısından farklılıklar göstermektedir. Bazı çalışmalar personel güçlendirmeyi, “göreve özgü güdüleme” (intrinsic task motivation) olarak tanımlarken<sup>4</sup>, bazıları “çalışan-çevre uyumunu yansıtan güdüleme” (motivation reflective of the person-environment fit) olarak tanımlamaktadır.<sup>5</sup> Literatürde güçlendirmeyi, “algılar” (perceptions) ile tanımlayan çalışmaların<sup>6</sup> yanı sıra, “amaçlara dayalı kararlar” (commitment-based designs) şeklinde tanımlayan çalışmalar<sup>7</sup> da göze çarpmaktadır. Diğer taraftan, bazı araştırmacılar, işin yapısını göz önüne alarak “otorite veya gücün transferi” (the transfer of authority and power) anlamında güçlendirmeyi tanımlamaktadırlar.<sup>8</sup> Aynı doğrultuda, “kaynaklar veya bilginin paylaşılması gibi unsurlarla işin desteklenmesi” (job supported structures such as the sharing of resources or information) gibi tanımlamalar da söz

---

Adrian Wilkinson ve Hugh Willmott, “Quality management, problems and pitfalls: a critical perspective”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 No. 2, 1996, s. 58.

Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo; “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, Vol. 13 No:3, 1988, ss. 471-482.

Marc A. Zimmerman, “Taking Aim on Empowerment Research: On the Distinction Between Individual and Psychological Conceptions”, *American Journal of Community Psychology*, Vol. 18 No: 1, ss. 169-177.

L.E. Parker ve R.H. Price, “Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers’ Sense of Control Over Decision Making” *Human Relations*, Vol.47 No.8, 1994. s. 912.

Gretchen M. Spreitzer; “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No: 5, 1995, ss. 1442-1465.

W. Bennis ve B. Nanus, *Leaders*, Harper and Row, New York, 1985. s. 14; P. Block, *The Empowered Manager*, Jossey Bass, San Francisco, 1987. s. 25.

konusudur.<sup>9</sup> Personel güçlendirme, yönetim ve liderlik çabalarına bağlı olarak tanımlanabileceği gibi; eğitim programları veya ödüllendirme sistemleri gibi insan kaynakları uygulamaları bağlamında da tanımlanabilmektedir.

Personel güçlendirme fikri, katılımcı yönetim (employee participation) ve işgören katkısı (employee involvement) teorilerinden doğmuştur. Katılımcı yönetim; işgörenlerin iş tatmini ve performansını arttırmak için yöneticilerin karar verme gücünü çalışanlarla paylaşması esasına dayanır. İşgören katkısı teorisi ise; işgörenin karar verme yetkisini arttırmak için organizasyonel hiyerarşide mümkün olduğunca yüksek düzeyde, akıcı (cascading) güç, bilgi akışı, ödüllendirme ve eğitim unsurları üzerinde durur. Son zamanlara kadar, organizasyon alanında çalışan bir çok bilim adamı güçlendirmeyi özyeterlilik veya özerklik olarak tanımlamıştır. En güncel yaklaşımlar güçlendirmeyi, daha açık, rasyonel veya denenmiş psikolojik durumların “takım yıldızı” olarak tanımlamaktadır. Güçlendirmenin tanımlanması konusundaki bu karmaşıklık; daha çok güçlendirmenin bireysel boyutu üzerinedir. Yani bireylerin ihtiyaç duyduğu deneyim veya duygu, işgörenlerin “güçlendirilmesini” amaçlayan ayrıntılı yönetim uygulamalarından ziyade bireysel bazda etkinliği arttırmak çabalarına yönelmiştir.<sup>10</sup>

Spreitzer güçlendirmeyi; bir ilişkiler sistemi olarak ve güdüsel bakış açısından ele almıştır. İlişkiler sistemi olarak değerlendirildiğinde güçlendirme; “bireyin diğerine oranla sahip olduğu güç ve kontrolü görece daha güçsüz olan kişilere devretmesi” anlamını taşıırken, güdüsel bakış açısından ise “çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım” olarak değerlendirilmektedir.<sup>11</sup>

Conger ve Kanungo gibi bazı araştırmacılar; personel güçlendirme olgusunun yönetim uygulamalarında ciddi bir analizini yapabilmek için, bu olgunun türetildiğini düşündükleri güç ve kontrol unsurlarının yapısının ve köklerinin dikkate alınması gereğine dikkat çekerler. Conger ve Kanungo’ya göre, literatürde güç ve kontrol kavramları gerek

<sup>9</sup> J.R. Blau ve R.D.Alba, “Empowering Nets of Participation”, *Administrative Science Quarterly*, No.27, 1982. s.365-368.

<sup>10</sup> Gretchen M. Spreitzer, Mark A.Kizilos ve Stephen W. Nason; “A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain”, *Journal of Management*, Vol.23, No.5, 1997, s.680.

<sup>11</sup> Gretchen M. Spreitzer, A.g.m., s. 1445.

personel güçlendirme gerekse diğer yaklaşımlarda iki farklı boyutta tartışılmaktadır; güdusel bakış açısı ile psikolojik bir olgu olarak ve bir ilişkiler sistemi olarak.<sup>12</sup>

Güçlendirmenin temelde iki boyutu vardır. Birincisi belirlenmiş hedefler doğrultusunda personelin yetkilendirilmesi ya da kurumun kişilere sorumluluk vermesidir. Diğeri ise kişiye özgü duygu ve sorumlulukların güç duygusu ile yoğrularak kişilerin bu sorumluluğu kabul etmesinin sağlanmasıdır.<sup>13</sup>

Personel güçlendirme konusunda geçmişte yapılan araştırmalar çeşitli tavır ve algıların rollerinden bir şekilde bahsetmektedir. Bu nedenle psikolojik güçlendirme, örgüt yapısının bileşenlerini bağlayan aracı değişkenlere sahiptir. Robbins, Crino ve Fredendall; bu değişkenleri tanımlayarak ya da personel güçlendirme sürecinde genel çevre, algı ve davranışlara ilişkin önemli değişkenlerin rolünü belirleyerek literatürün kapsamının genişletilebileceğini savunmaktadırlar.<sup>14</sup>

### **1.1.1. Personel Güçlendirmenin Bütünleştirici Bir Bakış Açısıyla Analizi**

Personel güçlendirme, analizin farklı düzeylerinde kullanılan pek çok unsurun dahil olduğu dinamik bir çevrede meydana gelen ve süreklilik gösteren bir süreçtir. Bu alandaki çalışmaların çoğunun sadece genel güçlendirme sürecinin parçalarına odaklandığına inanan bazı araştırmacılar; güçlendirmenin bütünsel bir şekilde analiz edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Personel güçlendirmenin bütünsel analizi için iki farklı yaklaşım ele alınabilir. Bunların ilki, kontrol ve katılım modelleri çerçevesinde güçlendirmeyi analiz etmek, diğeri ise çevresel ve bireysel bazdaki unsurları birlikte ele alarak bir analiz yapmaktır.

#### **1.1.1.1. Kontrol ve Katılım Modellerine Dayalı Analiz**

Bowen ve Lawler'a göre; kontrol ve katılım modelleri, eskiden örgütün üst düzeylerine yönelik olan ancak son dönemlerde giderek örgütün alt kademelerine yönelen

<sup>2</sup> Conger ve Kanungo, A.g.m., s. 478.

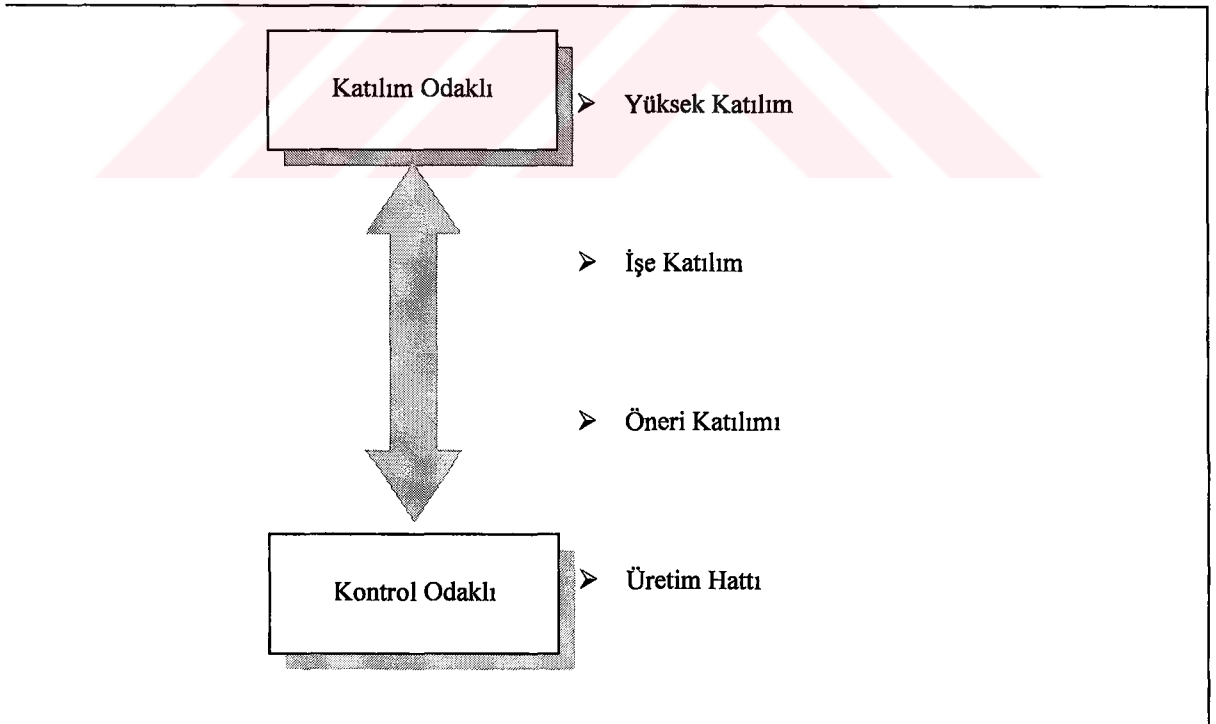
<sup>3</sup> Mike Van Outhshoorn & Laurie Thomas; "Amanagement Synopsis of Empowerment", *Training for Quality*, /ol.3 No:3, 1995, s. 25.

<sup>4</sup> T.L. Robbins, M.D. Crino ve L.D. Fredendall; "An Integrative Model of Empowerment Process", *Human Resources Management Review*, Vol.12, 2002, s. 419.

dört anahtar özellik ile birbirlerinden ayrılmaktadır. İki modeli birbirinden ayıran bu özellikler;<sup>15</sup>

- Çalışanlara örgüt performansı konusunda enformasyon sağlanması (firmanın operasyonel sonuçlarının ve piyasadaki rekabet performansının çalışanlarla paylaşılması),
- Çalışanlara örgüt performansını temel alan ödüller verilmesi (çalışanlara kardan pay verilmesi ve ortaklık hakkı tanınması gibi),
- Çalışanların örgüt performansını kavramaları ve buna katkıda bulunmaları için ilave bilgi-eğitim verilmesi (çalışanlara sorun çözme yeteneği kazandırılması),
- Çalışanlara iş süreçlerini ve örgüt hedeflerini etkileyebilecek karar alma gücü verme (kalite çemberleri ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturma).

Bu bağlamda; çalışanların güçlendirilmesine yönelik üç yaklaşım Şekil 1-1'deki gibi tanımlanabilir. Bunlar; çalışanlara enformasyon, ödüller, eğitim ve karar alma gücü verilerek artan güçlendirme düzeylerini simgeler.



Çaynak: David E. Bowen, Edward E. Lawler; "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Vol.33 No:3, Spring 1992, s.36.

<sup>5</sup> David E. Bowen ve Edward E. Lawler; "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Vol.33 No:3, Spring 1992, s.35-36.

1. Öneri Katılımı (suggestion involvement); mevcut iş içinde sorunların yönetiminin bilinmesini ve önerilerde bulunulmasını kapsar. Çalışanlara sorunların belirlenmesi ve bazı durumlarda bunların düzeltilmesi için kalite çemberleri, gruplar veya takımlar oluşturarak belirli ölçüde otonomi sağlanmakta ancak katılımın derecesine yönetim karar vermektedir.<sup>16</sup>
2. İşe Katılım (job involvement); işin içeriğinin giderek genişlemesinden ötürü kontrol modelinden önemli bir ayrılma gösterir. İşler, çalışanlar çeşitli yetenekleri kazanana kadar yeniden tasarınırlar. Çalışanlar kendi görevlerinin önemli olduğuna inanırlar, nasıl çalışacakları konusunda karar vermekte önemli ölçüde özgürdürler, daha fazla geri bildirim alırlar ve bütünü görerek işin belirli bir parçasını yaparlar. Araştırmalar, bir çok çalışanın zenginleştirilmiş işi daha motive edici ve daha tatmin edici bulduğunu, ayrıca daha kaliteli iş yaptıklarını göstermektedir.<sup>17</sup>

Bu tür ortamlarda çalışanların, ilave karmaşıklıkta çalışması için eğitilmeleri gerekir. Danışmanlar, çalışanları yönlendirmekten çok Şekil 1-1'deki çift uçlu ok boyunca destekleyerek yeniden oriyante etme gereksinimi duyarlar. Yüksek güçlendirme düzeyleri sağlamasına rağmen, katılım odaklı yaklaşım bir örgütte, gücün ve ödüllerin dağıtımına yönelik daha yüksek düzeydeki stratejik kararları değiştirmez. Bunlar, üst yönetimin sorumluluğunda kalır.<sup>18</sup>

3. Yüksek Katılım(lı) (high involvement); Bilginin paylaşıldığı ve çalışanların kararlara daha fazla katıldığı “yüksek katılım” kendi kendini yönetim olarak tanımlamaktadır. Örgütler, çalışanlarına hem kendi işlerini nasıl yapacakları veya nasıl etkili bir şekilde kendi grup faaliyetlerini gerçekleştireceklerini hem de toplam örgüt performansına katılım mantığını verir. İş performans bilgisi paylaşılmıştır. Çalışanlar, takım çalışması içinde sorun çözme ve operasyonel yeteneklerini geliştirirler. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kararlar, kurallar ve otorite konusundaki yüksek duvarlar kaldırılmıştır.<sup>19</sup>

<sup>5</sup> Adrian Wilkinson; “Empowerment: Theory and Practice”, *Personnel Review*, Vol.27 No.1, s.47.

<sup>7</sup> Bowen ve Lawler; A.g.m., s.36.

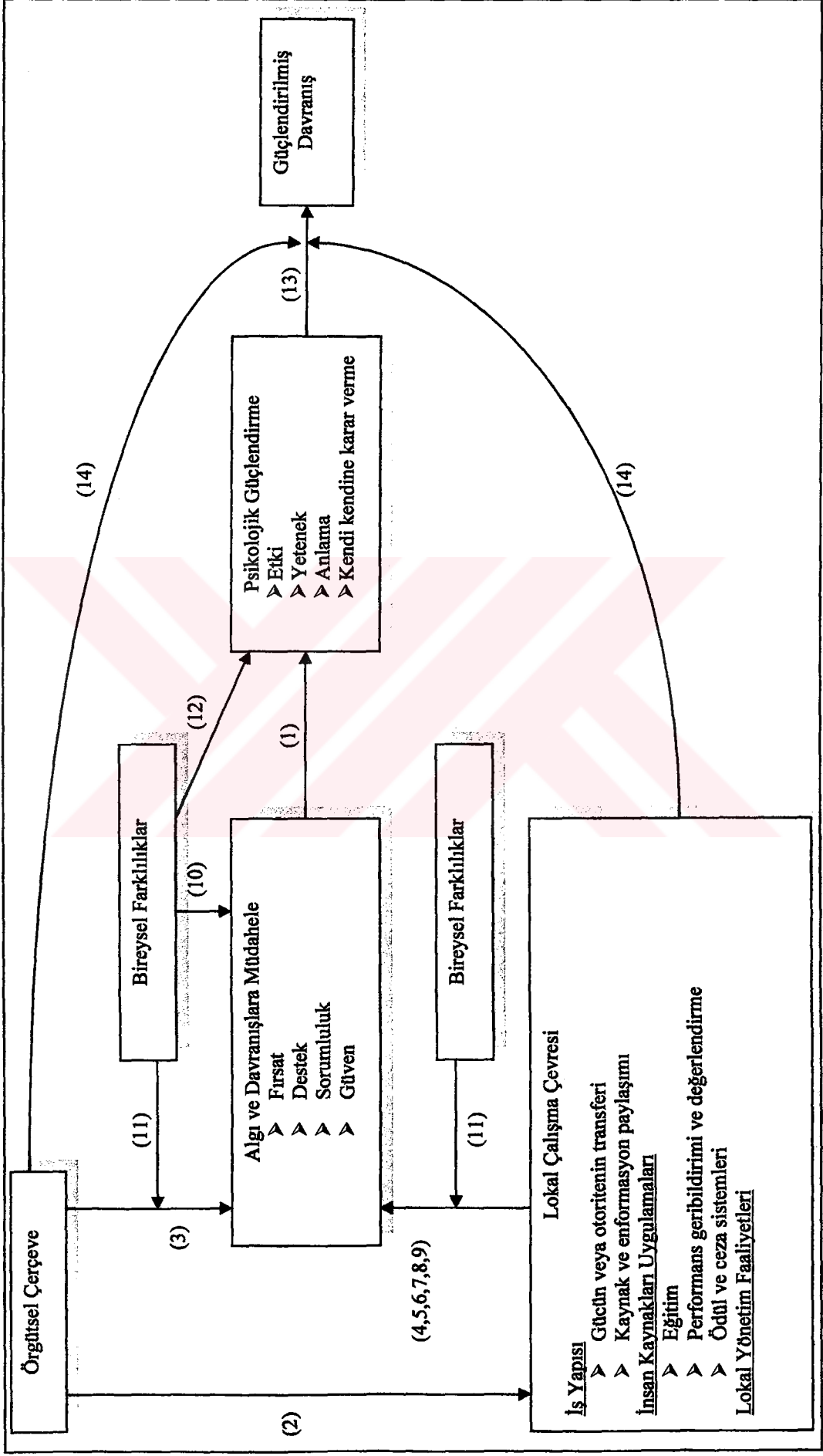
<sup>3</sup> A.g.m., s.36

<sup>3</sup> Wilkinson; A.g.m., s.49; Bowen ve Lawler; A.g.m., s.36

### 1.1.1.2. Çevresel ve Bireysel Bazdaki Unsurları Bütünleştirmeye Dayalı

#### Analiz

Personel güçlendirme süreci; çevresel ve bireysel bazdaki unsurlar birarada ele alınarak tasvir edilebilir. Şekil 1-2’de Robins, Crino ve Fredendall’ın buna ilişkin olarak önerdikleri model görülmektedir. Bu modelde; iş sırasında çalışanların davranışlarını etkilediği düşünülen ve yukarıda ana hatlarıyla değinilen bileşenlerin önemini gösterebiliriz. Personel güçlendirme sürecinde kritik adım; çalışanları belirli bir davranış şekline yöneltmek için (psikolojik güçlendirme) çalışanların sezgisel güdülenmesi kadar, otorite ve gücün, yani güçlendirilmiş davranışların ortaya çıkmasına fırsat sağlayacak daha geniş bir örgütsel çerçeve içinde lokal çalışma çevresinin yaratılmasıdır. Şekil 1-2’de ilişki 2 daha geniş bir örgütsel çerçeve ile lokal iş çevresinin bileşenleri (iş yapısı, insan kaynakları uygulamaları ve lokal yönetim faaliyetleri) arasındaki bağlantıyı yansıtır. İşyeri sonuçlarını etkilemek için “fırsatın” sezilmesi ve “örgütsel destek” düzeyinin ve doğasının sezilmesi gibi önemli personel algıları ve “güven” ve “taahhüt” gibi tavırları yansıtan 3 nolu ilişki hem geniş örgüt çerçevesi ve hem de lokal iş çevresi (şekilde 4-9 arası ilişkiler) tarafından etkilenmektedir. Bu müdahaleci algı ve tavırlar, ilişki 1’de gösterilen psikolojik güçlendirmeyi etkileyen örgütsel çerçeve ve lokal iş çevresi yoluyla süreçteki anahtar bağlantılardır. Bu tür müdahaleci değişkenlerin bulunması halinde; psikolojik güçlendirmenin incelenmesi, güçlendirme sürecinin tümüyle anlaşılmasında önemli ölçüde etkilidir. Çalışanların işyerine kendileriyle birlikte gelen bireysel farklılıklar, hem örgütsel çerçeve hem de lokal iş çevresinin etkilerini yumuşatır (11 nolu ilişki) ve doğru şekilde algı ve tavırlara müdahale edilmesi (10 nolu ilişki) psikolojik güçlendirme düzeyini (12 nolu ilişki) doğrudan etkiler. Şekil 1-2’de gösterildiği gibi; psikolojik güçlendirme ve güçlendirilmiş davranışlar arasındaki ilişki; sağlanan otorite alanının doğrudan tanımlandığı örgüt çerçevesi ve lokal iş çevresinin bileşenleri (14 nolu ilişki) yoluyla yumuşatılmıştır.<sup>20</sup>



**Şekil 1-2 Güçlendirme Süreci**

Şekil 1-2’de önerilen tanımlar ve süreçler, personel güçlendirme üzerine yapılmış temel araştırmaları bütünleştirmek ve anlamak için faydalı bir genel çerçeve sağlayabilir ve çeşitli fikirlerin yol açtığı karışıklıkları azaltmaya da yardımcı olabilir. Robins, Crino ve Fredendall; örgütsel tecrübelerin, güçlendirmeyi konu alan literatürün genel yapısı içine yerleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kişisel sezgiler, tavırlar ve algılarla çevresel bileşenlerin etkileşiminin nasıl olduğu incelenerek, iş üzerinde çalışanların davranışlarının bu bileşenleri nasıl etkilediği nihai olarak tahmin edilmektedir. Şekil 1-2; müdahaleler, tavırlar, psikolojik güçlendirme ve güçlendirilmiş davranışların gösterimi için, örgütsel çerçeve ve lokal iş çevresinin bileşenleri ile bağlantılı bir model ortaya koymakta ve sözü edilen hedefi önemli ölçüde tasvir etmektedir.<sup>21</sup>

Tüm bu tanımlamalardan hareketle personel güçlendirmeyi aşağıdaki tanımlayabiliriz;

Örgütteki tüm bireyleri, kişisel eksikliklerini ve olumsuzluklarını giderecek ama üstünlüklerini açığa çıkaracak şekilde ortak bir hedefe yönlendirmek, her kademedeki çalışanlara; belirli ölçüde bir otonomi sağlayarak, onları uyumlu takımlar halinde örgütlemek ve bu takımların eşgüdümünde çalışabilecekleri örgütsel ortamı tesis ederek arzu edilen sinerjiye ve dinamizme ulaşmalarını sağlamaktır. Çalışanların işlerinde karar alanlarını genişletmek, işi sahiplenmelerini sağlamak, bilgi ve kişisel gelişimi onlar için sürekli bir çabaya ya da bir davranış biçimine çevirmek, onlardan yardımlaşma, paylaşma ve birbirini yetiştirme odaklı bir takım oluşturmak “personel güçlendirme” (empowerment) kavramını niteleyen özelliklerdir.

Personel güçlendirme sürecinde kullanılan güdüleme, katılımcı yönetim, yetki devri gibi yönetim teknikleri zaman zaman personel güçlendirme kavramı ile karıştırılmakta ise de her biri diğerinden farklı tanımlamaları içermektedir..

## 1.2. Güdüleme

Bireyleri güdülediğine inanılan faktörler çok çeşitlidir ve bunlar “tatmin ediciler” olarak adlandırılır. Çalışanların güdülenmesi istendiğinde, içsel ve dışsal güdülemeyi sağlamak için bu “tatmin ediciler” grubu kullanılır. İçsel tatmin ediciler, bireylerin kendisinden kaynaklanır ve işe yansır; işgörenin işten veya işin unsurlarından elde ettiği tatmini nitelendirirler. İşin doğasına göre değişen bu gibi faktörleri kategorize etme zorluğuna

<sup>21</sup>T.L. Robins, M.D. Crino, L.D. Fredendall; A.g.m., s.423.

rağmen, Herzberg'in güdüleyici faktörler içinde incelediği gibi; bir işi tamamlamanın verdiği mutluluk, istek ve yeteneklere uygun bir işte görev alma, yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk denkliği, başarıların takdiri , terfi olanakları gibi etmenler içsel tatmin unsurları arasında sayılabilir. Dışsal faktörler (hijyen faktörler) ise daha rahat saptanabilir. Bunlar; ücretler, iş şartları, konum (statü), iş güvenliği, yatay ilişkiler, promosyon, yan ödemelerdir.<sup>22</sup> Kişinin hijyen faktörlere sahip olmaması, kişiyi mutsuz edebilirse de, bunlara sahip olmak kişinin mutlu olacağı anlamına gelmez. Güdüsel faktörlere sahip olmak ise, kişiyi mutlu edebilir fakat sahip olmamak kişinin mutsuz olacağı anlamını taşımaz.<sup>23</sup>

Dışsal unsurlar iş görenin bir işi yapma konusundaki iç güdülenmesini etkiler. Kişinin o sıradaki veya gelecekteki kişisel amaçlarını karşılayacağına olan inancı o işi yapmasına sebep teşkil eder. Herhangi bir dış güdüleme unsuru olmaksızın, yaptığı işi seven, işi en iyi şekilde tamamlayan ve işi geliştiren kişilerin temel çalışma nedenlerinin, yaptıkları işin kişisel amaç ve isteklerini karşıladığına olan inançları olduğu görülmüştür. İç güdülenmeye sahip kişileri çalışmaya yönlendiren faktörler yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı kişisel tatmindir.<sup>24</sup>

Güdüleme üç aşamalı bir süreçtir. *İnsanı belli bir hedefe doğru iten bir uyarıcının varlığı, bu hedefe varmak için yapılan davranışlar ve hedefe varma.*<sup>25</sup>

Güdüleme, davranışların en önemli ve yegane açıklaması değildir. Öğrenme, algı, kişilik gibi, davranışların açıklanmasında kullanılan kavramlardan sadece biridir. Bunların herbiri, birbiri ile etkileşerek davranışları yönlendirir. Davranışların sebeplerinin ve işleyişinin bilinmesi, insan kaynağının verimli bir biçimde kullanılmasında son derece önemli olmaktadır.<sup>26</sup>

Güdüleme ve güçlendirmenin hareket noktaları farklıdır. Güdülemenin hareket noktası "komuta ve kontrol"dür ve yanıtını aradığı "personeler ne vermeliyiz ve ne yapmalıyız

<sup>22</sup> Helen Harding; *Management Appreciation; An Essential Handbook*, Pitman Publishing, London, 1987. s.95.

<sup>23</sup> Thomas H.Lee; "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", Çev.Orhan Pazarcık, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel sayısı, Milli Produktivite Merkezi,1995. s.22.

<sup>24</sup> Acar Baltaş, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, 2.Bs. Remzi Kitabevi, 2001. s.183.

<sup>25</sup> Suna Tevruz, İnci Artan, Tülay Bozkurt; *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*, 1. Bs. Beta Yayın No.881, Eğitim Dizisi:114, 1999, İstanbul. s.58.

<sup>26</sup> A.g.k., s.58.

ki işletme için yararlı şekilde davranışın” sorusudur. Burada amaç davranış kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmenin hareket noktası ise; “çalışanın kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, sonuç olarak da işinde daha başarılı olabilmesi, işi ile ilgili kararları alabilmesi için işletme neler yapmalıdır” sorusudur.<sup>27</sup>

Güçlendirmenin hem teorik hem de operasyonel boyutu güdülemeden farklıdır; bununla birlikte güdülemenin, güçlendirmenin ortaya çıkmasındaki rolü önemlidir. Güçlendirmeye temel teşkil eden güdüleme teori ve uygulamaları; ortak hedefler doğrultusunda insanları güdülemenin karmaşık ve değişken olabileceğini göstermiştir.<sup>28</sup>

Personel güçlendirme güdüleme açısından ele alındığında, kendine yeterlilik ve kararlılık ihtiyacı önem kazanmaktadır. Kişinin kendine yeterli hale getirilmesi yoluyla “yetkin” (enabling) olması esas amaçtır. Güçlendirme, kişisel yeterlilik duygusunu güçlendirmek için iş başarıma güdüsünün artırılmasıdır.<sup>29</sup>

Çalışanların işlerine karşı güdülenmeleri karar verme sürecine katılımını ifade eden katılımcı yönetim tarzında, katılımın artışına paralel olarak artar. Personel güçlendirme ve katılımcı yönetim birbiri ile bağlantılı iki kavramdır.

### **1.3. Katılımcı Yönetim**

Çalışanların karar verme sürecine aşağıdan yukarıya doğru katıldıkları bu sistemde, mutlak bir katılımdan değil kısmi bir katılımdan söz edilebilir. Yani çalışanların karar verme sürecine katılma dereceleri örgütün katılımcılığını belirleyecektir. Çalışanlardaki beceri ve arzu düzeyi, örgütün katılımcılığının düzeyini de ortaya koyacaktır. Güçlendirme ise çalışanların karar ve faaliyetlere aktif olarak katıldıkları yönetsel bir süreçtir.

<sup>27</sup> Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği; Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, 5.bs., Beta basım Yayın, 1995. s.321.

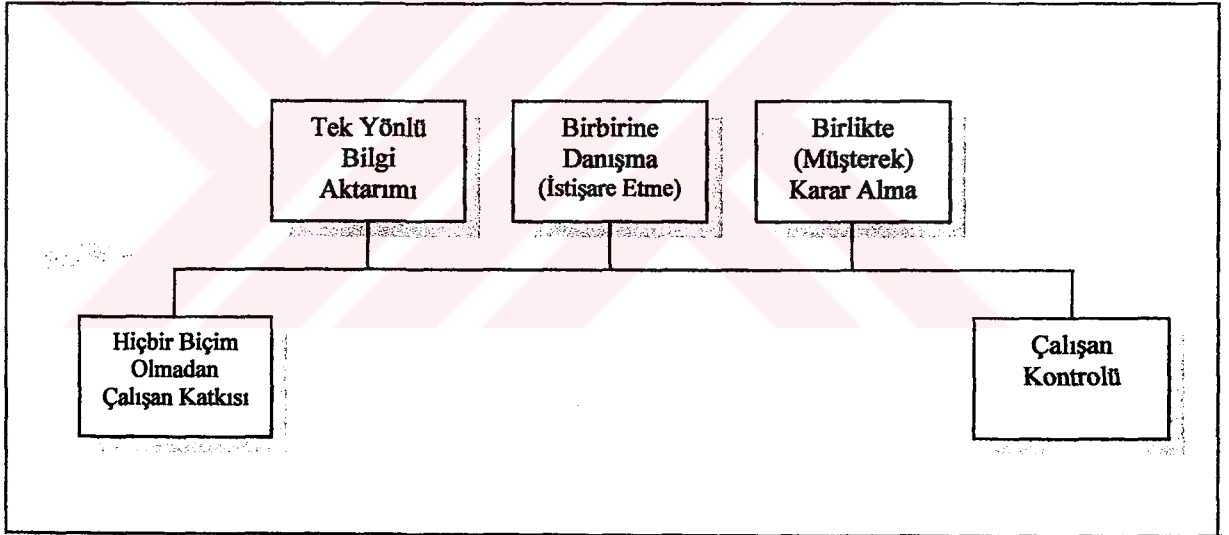
<sup>28</sup> Judith Vogt, Kenneth L. Murrel, Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance, Pfeiffer and Company, USA, 1990. s.8

<sup>29</sup> Conger ve Kanungo, A.g.m., s. 478.

Katılım, belirsizlik ve kullanım esnekliği gösteren bir terim olarak çok yaygın kullanıldığından tanımlanması kolay olmayan bir kavramdır. Katılımın tek bir tanımı olmamakla beraber, bir dizi tanımlamanın tutarlı bir bütünü olduğu söylenebilir.<sup>30</sup>

Katılım, bir sistemdeki faaliyetlere çalışanların iştirak etmesidir. Çalışanların katılımı, çalışanların pozisyonlarına özgü problemleri anlamak ve değerlendirmek için iyi bir fırsattır. Çünkü çalışanlar bu problemlerle ilgili gerekli bilgi, deneyim ve beceriye sahiptirler. İş ortamında, bu problemlerin çözülmesinde güçlendirmenin fonksiyonu çok büyüktür. Şayet, çalışanın sahip olduğu bilgi bir avantaj sağlayacaksa, gerekli bir iyileştirmenin uygulanmasında çalışanın güçlendirilmesi zorunludur. Bunu yaparak da, işletme çalışanını “rekabetçi kalma sürecinin parçası” haline getirmiştir.<sup>31</sup>

Şekil 1-3, bu anlamda çalışanların işe katkı ve katılımlarını göstermektedir.<sup>32</sup>



**Şekil 1-3 Çalışanların Katkı ve Katılım Süreci Skalası**

Kaynak: D. Collins, “Control and Isolation in the Management of Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No:2, 1996, s.33.

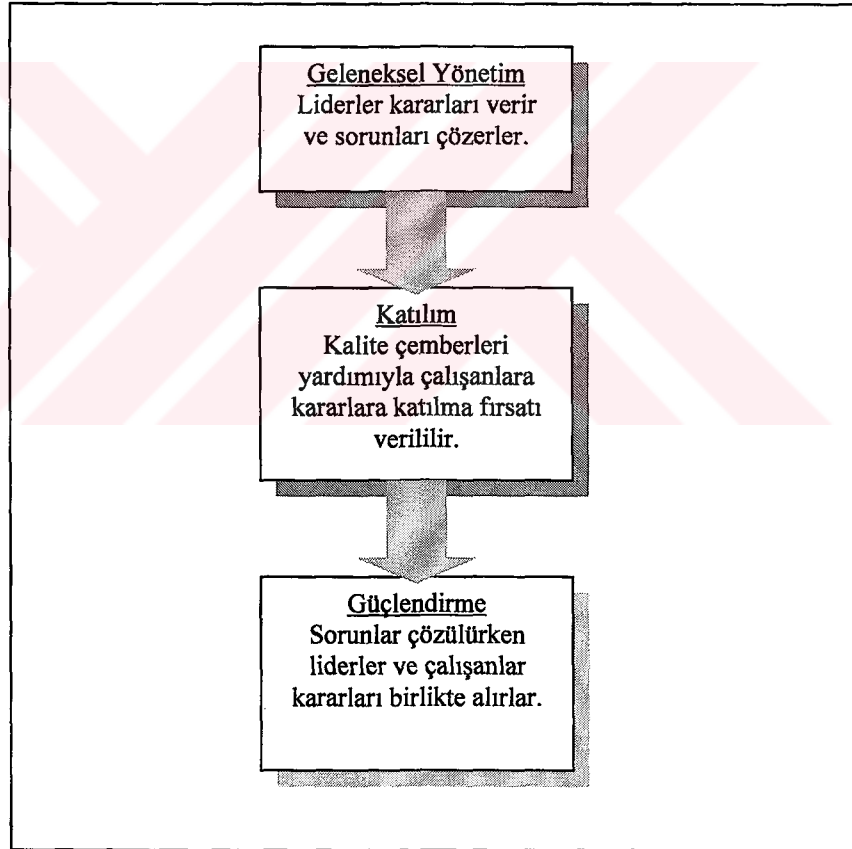
Şekil 1-3’ün, bir ucunda “çalışanların politik gelişmeleri veto etmesine izin verme ya da çalışanın kontrolü” olarak katılım yer alırken, diğer ucunda formal katılımcı yapılar ve süreçlerin varlığı yer almaktadır. Yönetim tarafından gereklilikler dahilinde ve haricinde

<sup>30</sup> David Collins, “Control Isolation in the Management of Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No:2, 1996, s.33.

<sup>31</sup> W. Dale; *Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi*, Çev: Gülerdem Okudan, Beta Yayınları, 1999. s. 156.

aradaki anlaşmaya bağlı olarak belirlenen çalışanların işe angajmanı, her zaman istenen sonuçları elde etmek için gereklidir. Bundan ötürü, şekildeki katılım ve katkı skalası, hiç katılım olmamasından değil daha az katılımdan başlayarak çalışanların daha az kontrol edilmesi görüşüne doğru uzanır.

Katılıma benzer şekilde, güçlendirme de bir skala boyunca gösterilebilir. Böyle bir skala içinde göz önüne alınacak rollerin belirlenmesinin bir yolu, güçlendirme sürecinde yer alan yöneticilerin ve çalışanların rollerini ya kendilerinin seçmesine olanak sağlanması ya da üstler tarafından zorla verilmesidir. Bir anlamda, burada sunulan skala güçlendirmenin karakterinin önemini, diğer bir deyişle yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere her bir grubun hak ve görevlerinin önemini vurgular.



#### **Şekil 1-4 Yetki Devrinden Güçlendirmeye Geçiş**

R. Randeniya, N. Baggaley ve M.A. Rahim, "Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment", *Total Quality Management*, Vol. 6, No: 3, 1995, s. 217.

<sup>32</sup> David Collins, A.g.m., s.33.

Chris Argyris'e göre iki tür katılım söz konusudur; "dış katılım" ve "iç katılım". *Dış Katılım* (External Commitment); çalışanların verecekleri kararlarda daha az kontrole sahip olduklarında ortaya çıkar. Bu insan doğasının ve psikolojinin gereğidir. Daha az güce sahip olan insanların kendi yaşantısını paylaşmak zorunda olduğu duygusuna dayanır. Böylece sahip oldukları güçlendirme daha az olacaktır. Diğer bir deyişle daha az paylaştıkça daha az güçlendirme olacaktır.<sup>33</sup>

*İç Katılım* (Internal Commitment) ise; eğer yöneticiler çalışanlarına daha fazla sorumluluk vermek istiyorlarsa, iç katılımın gelişmesini cesaretlendirme zorunluluğundan doğar. İç katılımında çalışanlar özel bir projeye veya kendi güdülerine dayalı programlara katılırlar. Tanımından da anlaşılacağı gibi, iç katılım güçlendirme ile doğrudan bağlantılıdır. Tepe yönetim iç katılımı çalışanlardan ister. Bu nedenle tepe yönetim çalışanları amaçların tanımlanmasına katmalıdır.<sup>34</sup>

**Tablo 1-1 Dış Katılım ile İç Katılım Arasındaki Farklılıklar**

Dış Katılım	İç Katılım
➤ Görevler üstler tarafından tanımlanır.	➤ Görevi bireyler tanımlar.
➤ Performans için gerekli davranışlar diğerleri tarafından tanımlanır.	➤ Birey görevini yerine getirirken gerekli davranışı kendi tanımlar.
➤ Performans hedefleri yönetim tarafından tanımlanır.	➤ Yönetim ve liderler performans hedeflerine birlikte iştirak eder.
➤ Hedeflerin önemi diğerleri tarafından tanımlanır.	➤ Hedeflerin önemi bireyler tarafından tanımlanır.

Kaynak: C. Argyris; "The Emperor's New Clothes" *Harvard Business Review*, May/June 1998, s.100.

#### 1.4. Yetki Devri

Yetki, her kademedeki çalışanın işinin sınırları içinde sahip olması gereken mutlak bir unsurdur. Çünkü, çalışana işini düzenli yapabilmesi için belli ölçüler içinde serbestlik tanımak gereklidir. Çok sayıda yönetici yetki devri kavramına sıcak bakmaktadır. Fakat öncelikle yetkiyi devredecek yönetici bunun gerekliliğine ve yararlarına inanmalıdır. Bu yetki devrinin başarısı açısından önemlidir. Yönetici yetki devrettiğinde işin sorumluluğundan

<sup>33</sup> C. Argyris; "The Emperor's New Clothes" *Harvard Business Review*, May/June 1998, s.101.

<sup>34</sup> A.g.m., s.103.

kurtulamaz. Oysa, güçlendirmede yetki ve sorumluluk tek bir kişide toplanmıştır.<sup>35</sup> Yetki devrinin üç boyutu vardır.<sup>36</sup>

- Bir yönetici tarafından astlara görevler verilmesi,
- Serbest anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için gerekli serbestliğin tanınması,
- Anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevlerin yapılmasında yöneticilere karşı sorumluluk duygusuna sahip olunması.

Güçlendirmeye yönelik eğilim, yetki devrinin kazançlarının yeniden açıklanmasına ve yeni bir ışık olarak görülmesine neden olmuştur. Geleneksel olarak, yetki devri yoluyla, bir yönetici kendi astına; “bu görevi sana tanınan otoritenin sınırları içinde belirlenen koşullara sıkı sıkıya uyarak yapmanı istiyorum” şeklinde talimat verir. Yetki devrini iyi bir şekilde yapan bir yönetici ise; “bu görevi senin yerine getirmeni planlıyorum” kabilinden bir talimat verecektir. Böylece yönetici astına pozitif yönde bir liderlik (koçluk) yaparak başarıya ulaşmasını amaçlayacaktır. Ama tüm inisiyatif yöneticiden gelir. Yönetici, yetki devri sürecini raporlama sürecini ve denetim sürecini başlatır.<sup>37</sup>

Diğer taraftan güçlendirme ile, bir yetki devri girişiminde, astların kendi işlerinde daha istekli bir şekilde inisiyatif almalarını sağlamak için süreçler değiştirilir. İnisiyatif basit olarak yöneticiye gidilerek ve “Y işiyle çok meşgulsün, X işini benim üstlenmeme / yapmama ne dersin?” diyerek alınabilir. Bu, bireylerin yöneticilerine danışmaksızın kendileriyle ilgili işleri yerine getirme sorumluluğu almaları olabilir. Yetki devri, yönetici tarafından eyleme geçirilir. Güçlendirme ise, astlar tarafından eyleme geçirilmektedir.<sup>38</sup>

Düşük örgütsel kademelerdeki insanlara karar verme gücünün devredilmesi esasına dayanan güçlendirmenin anlamı yetki devrinden daha geniştir. 1980’lerde batı endüstriyel toplumunda yaygınlaşan kademe azaltma eğilimiyle ortaya çıkan güçlendirme; güven,

<sup>35</sup> Canan Çetin, Gürcan Günay, 9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs, İstanbul, 2001, s. 759.

<sup>36</sup> Erol Eren; **Yönetim ve Organizasyon**, 5.bası, Beta basım Yayın, yayın no:1067, İşletme-Ekonomi Dizisi: 33 İstanbul, 2001. ss. 234-235.

<sup>37</sup> David Oates; **Leadership: The Art of Delegation**, Century Business, s.63.

<sup>38</sup> A.g.k., s.63.

güdüleme ve karar verme boyutlarında yönetim ile işgörenler arasında görülen “onlar”a karşı “biz” şeklinde nitelenebilecek örtülü sınırlandırmaları ortadan kaldırmıştır.<sup>39</sup>

Personel güçlendirme kavramı, çoğu zaman yetki devri yerine kullanılmıştır. Dolayısıyla bu iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmak önemlidir. Genel anlamda yetki devri, geleneksel olarak astlara belirli bir görevin sorumluluğunu vermek anlamını taşır. Yetki devretme kavramında gerçek sorumluluk işverende kalır. Personel güçlendirme ise, sonuçların sorumluluğunun kişilere verilmesi anlamını taşımaktadır.<sup>40</sup>

O halde; güçlendirme yetki devrinin bir uzantısı olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte, güçlendirme yetki devrinden daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Yetki devrinde, lider işin sonucundan sorumlu kişi olarak, yetkilerini, daha iyi sonuç alabileceği varsayımıyla veya gerekli gördüğü için astlarına devreder. Güçlendirmede ise, ilgili işi bizzat yapan çalışanın uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlayabilmek ve işe karşı tutumunu değiştirmek; özetle “çalışanı işin sahibi haline getirmek” söz konusudur.<sup>41</sup>

Buraya kadar incelenen tanımlamalardan anlaşılacağı gibi güdüleme, katılımcı yönetim ve yetki devri kavramlarından hiçbiri tek başına personel güçlendirmenin tanımı olmayıp, personel güçlendirme sürecinde kullanılan tekniklerdir. Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını ifade eden katılımın hiç olmadığı durumlarda yönetici karar vererek çalışana uyulması için bildirmektedir. Katılımın en yüksek olduğu durumlarda ise, çalışanlar sorunları ifade edecek veya amaçları belirlemektedir. Güçlendirme anlayışı itibariyle, çalışanların azami derecede katılımını öngörmektedir. Diğer bir güçlendirme tekniği olan güdüleme kavramının temelinde, çalışanın sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verilebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması vardır. Burada güdüleme kavramının hareket noktası, davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceğidir. Güçlendirmede ise, çalışanın işinde karar alabilecek şekilde kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi önemlidir. Güçlendirenin diğer bir boyutu olarak yetki devrinde ise, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli görüldüğünde tekrar geriye alması

<sup>39</sup> Yehuda Baruch; “Applying Empowerment: Organizational Model” *Career Development International* Vol.3 No.2, 1998. s.82.

<sup>40</sup> Andrew Mayo ve Elizabeth Lank; *The Power of Learning: A Guide to Gaining Competitive Advantage*, Institute of Personnel and Development, London, 1994. s.10.

<sup>41</sup> Oya Aynemiz Seymen; *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.74.

vardır. Burada esas olan yöneticinin bir seçim hakkını kendisinin kullanmayıp, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Yetki yöneticindir. Yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir. Güçlendirmede ise yetki gibi sorumluluk da işgörene aittir. Tüm bu sebeplerden hareketle diyebiliriz ki; bunlardan herhangi birinin yada ikisinin örgütte kullanılıyor olması personel güçlendirmenin varlığına işaret etmez. Personel güçlendirme uygulayan örgütlerde belirli sınırlar içinde dahi olsa hepsinin varlığı sözkonusudur.



## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ DOĞRULTUSUNDA PERSONEL GÜÇLENDİRME

### 2.1. Klasik Örgüt Teorisi ve Mekanik Örgüt Yapılarında Personel Güçlendirme

Personel güçlendirmenin kavramsal kökleri, “Bilimsel Yönetimin” babası olarak nitelendirilen F.W. Taylor’a kadar uzanmaktadır. 1900’lerin başlarında ortaya çıkan klasik yaklaşım, insan unsurunu daima ikinci planda ele almıştır. Kuşkusuz ortaya çıktığı dönemde bu yaklaşım genel kabul görmüş ve uygulayan işletmelerde verimliliği hızla arttırmıştır<sup>42</sup>. Bununla birlikte, insan unsurunun ön plana çıktığı günümüzün modern işletmelerini karakterize ettiğini söylemek de pek mümkün değildir. Bilimsel yönetimde çalışanların yaptıkları işler olabildiğince basitleştirilmekte ve işi yapanla yaptırılan birbirinden tamamen ayrı olarak düşünülmekteydi. Yetki merkezileşme anlayışına paralel olarak tek elde toplanmakta ve eğer zorunluluk olursa sınırlı olarak alt kademeye devredilmekteydi. Günümüz işletmelerinde ise artan teknolojik koşullar ve rekabetin sonucu müşteri tatmini, daha az maliyetle daha fazla ve kaliteli üretim gibi konularla başa çıkmak zorunluluğuyla yetkinin işi yapan insanların elinde olması ve çalışanların geleneksel örgütlerin aksine tüm iş süreçleri için yetiştirilip yetkin hale getirilmesi söz konusudur. Klasik organizasyon teorisi, “bilimsel yönetim”, “yönetici süreci” ve “bürokrasi” yaklaşımlarından oluşmaktadır. Her üç yaklaşım da; insan unsurunu dikkate almadan, ayrıntılı olarak biçimsel örgüt yapısını incelemiştir.

İnsanları yönetmek ve örgüt yapısını oluşturmada iyi bilinen tek bir yol olduğunun önerilmesi ve bunun tek doğru olarak kabul edilmesi klasik teorinin özelliklerinden birisidir. Bu çerçevede, “en iyi örgüt yapısı mekanik örgüt yapısı” ve “en iyi yönetim şekli ise otokratik yönetim”dir. İleri derecede işbölümü ve uzmanlaşma, dar yönetim alanı, hiyerarşik basamakların fazlalığı, merkezilik, ayrıntılı görev tanımları, biçimsel kurallar, dikey haberleşme, standartlaşma mekanik örgütün temel özellikleridir.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Tamer Koçel; A.g.k., s.113.

<sup>43</sup> Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi; Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001. s.65.

Bilimsel Yönetime öncülük eden F.W. Taylor ve H. Fayol, ekonomik insan varsayımından hareket etmişlerdir. Endüstri devriminden önce, nihai ürünler tüm süreçlerde sorumluluğu olan ustalar tarafından imal edilirdi. Örneğin; otomobiller, üretimi planlayan, tasarım problemlerini çözen kalifiye ustalar tarafından yapılmaktaydı.<sup>44</sup> 1911'de F.W. Taylor yönetimde gücün; işleri bunları oluşturan en küçük unsurlara bölüp, bilimsel açıdan ayrıntılı olarak incelenmesinden sonra bu görev ve işlerin en iyi yapılma şeklinin belirlenmesiyle standartlaştırılmasından doğacağını vurgulamıştır. Bu amaçla da, zaman ve hareket etütlerini geliştirmiştir. Yapılan analizler sonucunda ortaya konulan kesin standartlar sayesinde, aynı ve benzer iş yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir.<sup>45</sup>

Taylor, inceleme ve araştırmalarında dikkatini kayıplar ve israf üzerinde yoğunlaştırmıştır. Tayloristik felsefede, yönetim tarafından işgücü ve makineye yüklenen sorumluluklar iyi bir planlama ve gözetim işlevi geliştirilerek azaltma yoluna gidilmiş, işletmede çalışan her bireyin yapılan üretim işlemi üzerinde uzmanlaşması önerilmiştir. Böylece her çalışanın işletmeye maliyeti minimuma indirilirken, aynı kişinin işletmeye sağladığı yarar da maksimuma çıkartılacaktır.<sup>46</sup> En az zaman ve enerji ile işlerin düzenlenebilmesi için, işlerin yapılması esnasında gereksiz ve yorucu hareketlerin saptanarak elimine edilmesi, işyerindeki teçhizatın insanların kullanımına en uygun şekilde düzenlenmesinde iş etütleri (hareket ve zaman etütleri) kullanılır. Hareket etüdü, çalışana en az yorgunluk verecek koşulları gerçekleştirmek amacıyla belirli bir işi oluşturan hareketlerin incelenmesini, gereksiz görülenlerin çıkarılmasını, gerekli olanların basitleştirilerek ya da eğer ihtiyaç varsa sıraları değiştirilerek verimliliğin artırılması amacına yöneliktir. Zaman etüdü ise, işçinin aylak zamanını ve gecikmelerini en az düzeye indirmeyi hedeflemektedir.<sup>47</sup>

Tüm budüşünce sistemine paralel olarak konu birey açısından ele alındığında, bireyin amacının yalnızca gelirini maksimize etmek olduğu düşünülmüş (ekonomik insan görüşü) ve bu anlayışa paralel olarak personel seçme yöntemleri geliştirilmiştir. Munsterberg'in (1813-1916) öncülüğünde sanayi psikolojisinin gelişmeye başlaması, aynı dönemde biçimsel (formel) örgüt yapısının önemini vurgulayan doğrultudaki görüşlerin

---

<sup>44</sup>Adrian Wilkinson; "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, Vol.27 No.1, s.41 içinden Gartman, s.195

<sup>45</sup>Erol Eren; *Yönetim Psikolojisi*, Yenilenmiş 4.Bs.,Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul, 1993.s.193.

<sup>46</sup>İlter Akad, Gönül Budak, Gülşay Budak; *İşletme Yönetimi*, 3. bs. Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1999. s.36.

<sup>47</sup>Erol Eren, A.g.k., ss 190-191.

gelişimi ve Max Weber'in (1864-1920) savunduğu "en ideal örgüt tipinin bürokrasi" olduğu yönündeki düşünceler belli başlı aşamalar olarak nitelendirilebilir.<sup>48</sup>

Hiyerarşik yönetim yapıları; işi gerçekten yapan insanların o işi kontrol etmeye ya zamanlarının yada eğitimlerinin yeterli olmadığı ve bundan ötürü karar almak için gereken yetiye sahip olamayacakları varsayımına dayanılarak oluşturulmuştur. Bu tür yapılarda, işgörenlerin sadece kendilerine verilen işi yapmaları beklenmektedir ve yaptıkları iş hakkında karar verme yetkileri yoktur çünkü bu yönetimin görevidir.<sup>49</sup>

Aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşik kademelerin fazlalığı, planlama ve kontrolün merkezi olması, yetki devrinin azlığı gibi özellikleri nedeniyle bürokratik örgüt yapısı; örgütte çalışanların davranışlarını kalıplaştırır, gerekli güdüleme ve işbirliğini düşürür veya tamamen ortadan kaldırır. Oysa gerek güdüleme gerekse işbirliğinin sağlanması; sürekli değişen ve gelişen çevrede, örgütün faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesi için önemli bir koşuldur.<sup>50</sup>

Bilimsel Yönetimde, akılcılık klasik anlamdadır. Yani çalışan her bireyin sadece parasal açıdan gelirini en üst düzeye yükseltmeye gayret eden "ekonomik insan" olduğu kabul edilir. Çalışanlar örgütün rasyonel bir üretim aracıdır ve bunların örgüt içindeki karmaşık güdüsel, ruhsal, sosyal davranış ve tepkileri üzerinde fazla durulmaz.<sup>51</sup>

"Ekonomik insan varsayımı" (homoeconomicus) klasik iktisat teorisinin temel varsayımlarından birisidir. Bu varsayım, en güçlüünün yaşaması anlamına gelen Darwinizm'in sosyal hayata uygulanması ile ortaya çıkmış ve "liberalizm" adı altında 1930'lara kadar ekonomik ilişkilerin serbest rekabet esasına göre gerçekleşmesi doğrultusundaki görüş ve çabaların dayanak oluşturmuştur. Liberal ekonominin temelleri "bırakınız yapınlar bırakınız geçsinler" sloganıyla özdeşleşen Adam Smith ve Kollektivizmin kurucusu Karl Marx'ın düşüncelerine dayanır. Özde tezat teşkil eden bu iki düşünürün görüşlerinin kesişim noktası,

<sup>48</sup> Can Baysal, Erdal Tekarslan; *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, 2.bs., İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996. s.359.

<sup>49</sup> Erol Eren; a.g.e., s.278.

<sup>50</sup> Osman Atay, "Örgüt Kültürü ve Süreci", *Uludağ Üniversitesi İİBF.Dergisi*, C.16 No.3, Mayıs 1999. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>

<sup>51</sup> Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, Çev. Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No.1, İstanbul. s.136.

“ekonomik insan” varsayımdır.<sup>52</sup> Bu evreyi takiben 1950-1960 yılları arasında, örgütlerde klasik yönetim uygulamalarının tamamen terkedildiğini ve davranışsal yaklaşımların kullanılmaya başlandığını görüyoruz. Bilimsel yönetim yaklaşımında “rasyonelleştirme” yoluyla artırılan verim; davranışsal yaklaşımda insanileştirme yoluyla artırılmaktadır.

## 2.2. Neo-Klasik Örgüt Teorisi ve Sosyal Örgüt Yapılarında Personel Güçlendirme

Neo-klasik örgüt teorisi, temelde klasik teorinin ilke ve prensiplerine dayanmakla birlikte, insana yaklaşımı açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Neo-klasik yaklaşımın en önemli farklılığı, insan unsurunu vurgulamasıdır. Bu sürecin iki aşaması olmuştur. Birinci aşamada, işyerindeki insan ilişkilerine odaklanılmıştır. Daha iyi bir sonuç elde etme düşüncesiyle; yöneticiler ve denetçiler astlarına daha fazla dikkat etmeye, onları tanımaya ve resim içinde tutmaya çalışmışlar; kibar davranışları ve özsaygılarını artırmaları için çalışanlarını teşvik etmişlerdir.

Daha önce de belirtildiği gibi; iş odaklı anlayışta, çalışanların yönetimden bağımsız etkileri sınırlıydı ve beyin gücü yönetimin merkeziydi. Sistem, çalışan uyumu üstüne tesis edilmişti. Bilimsel yönetim başarılı bir şekilde verimliliği arttırırken; iş gücü devir hızını, devamsızlığı ve çatışmayı da arttırmıştır. E. Mayo (Hawthorne araştırmaları) ve İnsan İlişkileri Okulu; Taylorizm’i eleştirmiş ve çalışanların maddesel olduğu kadar manevi ihtiyaçları olduğunu da öne sürerek, bunların çalışanları motive edebileceklerini ve böylece onların yakın gözetim dışında da iyi iş yapabileceklerini savunmuştur.<sup>53</sup> Neo-klasik yönetim düşüncesinin esasını oluşturan “insan ilişkileri yaklaşımı”nın ele aldığı başlıca konular olan insan davranışı, insanlararası ilişkiler, gruplar ve davranışları, algılama ve tutumlar, motivasyon, liderlik, organizasyonlarda gelişme ve değişimdir.<sup>54</sup>

Mayo’nun teorisiyle, bilimsel yönetimin “ekonomik adam”ının yerini sosyal ekolün “duygusal adam”ı almıştır. İşletmelerde liderliğin anlamı değişmiş, Taylorist teorinin

<sup>52</sup> Kemal Tosun; *Yönetim ve İşletme Politikası; Genel Esaslar*, C.1., İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1990. s.504.

<sup>53</sup> Adrian Wilkinson; *A.g.m.*, s.41.

<sup>54</sup> İsmet Mucuk; *Modern İşletmecilik*, 9. basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998. s. 22.

uygulanması sırasında işverene ve yöneticiye cephe alan işçi sendikaları, bir ölçüde yönetime yaklaştırılmıştır.<sup>55</sup>

İş ortamındaki insan ilişkilerine yönelik bu ilk aşamayı Likert yönetimindeki Michigan çalışmaları izlemiştir. Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuş ve bu amaçla verimlik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve güdüleme gibi değerlendirme kriterleri kullanılmıştır<sup>56</sup>. Michigan çalışmaları; otoriter denetçi tarzının o kadar da iyi olmadığını ve bu anlayışın ilk aşaması çerçevesinde yönlendirilen çalışanlardan elde edilen başarılı sonuçların hiçbirinin yönetim tarafından çalışanlarla paylaşılmadığını göstermiştir.<sup>57</sup>

İnsan ilişkileri reçetesi; asıl faktörü, yani işleri insanların yaptığı gerçeğini gözardı etmişti. Böylece yaklaşım, ikinci aşamasına “liderlik” boyutu da dahil edilerek düzeltilmiştir. Bu aşamada asıl mesajın, “iş zenginleştirme ya da reformuna ihtiyaç olduğu” söylenebilir.<sup>58</sup>

### 2.2.1. İş Zenginleştirme

1960'larda “iş zenginleştirme” alternatif bir iş kuramı gibi oluşturuldu. İş zenginleştirmenin amacı, kontrolün küçük bir bölümünü devrederek işgörenler için anlamlı olacak şekilde iş ve performans konularında geribildirim sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle; içsel güdülenme çalışanın iş tatmininde çok önemli görüldüğünden, işler gerek yeni verilen destek görevler ve gerekse işgörene bazı karar alma fırsatlarının sağlanması yoluyla zenginleştirilmiştir.<sup>59</sup>

Güçlendirmenin çok yönlülüğü, birçok açıdan iş zenginleştirme unsurlarını kapsamaktadır. Birincisi, kendi işleri üzerinde kontrolleri olan bireylerin daha büyük örgütsel konular üzerinde bazı etkileri olduğu fikrini savunan güçlendirmenin etki boyutu; ikincisi ise,

<sup>55</sup> Osman Yozgat; *İşletme Yönetimi*, VII. Bs. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1989.s.29

<sup>56</sup> Tamer Koçel; A.g.k., s.348.

<sup>57</sup> David Jenkins, *Managing Empowerment, How to Make Business Re-Engineering Work*, Century Business, London, 1996 s.37.

<sup>58</sup> A.g.k., s.37.

<sup>59</sup> A. Wilkinson; A.g.m., s.45.

birey açısından 4 alt boyutta analiz edilen (etki, yetenek, anlama, kendi kendine karar verme) güçlendirmenin psikolojik boyutudur.<sup>60</sup>

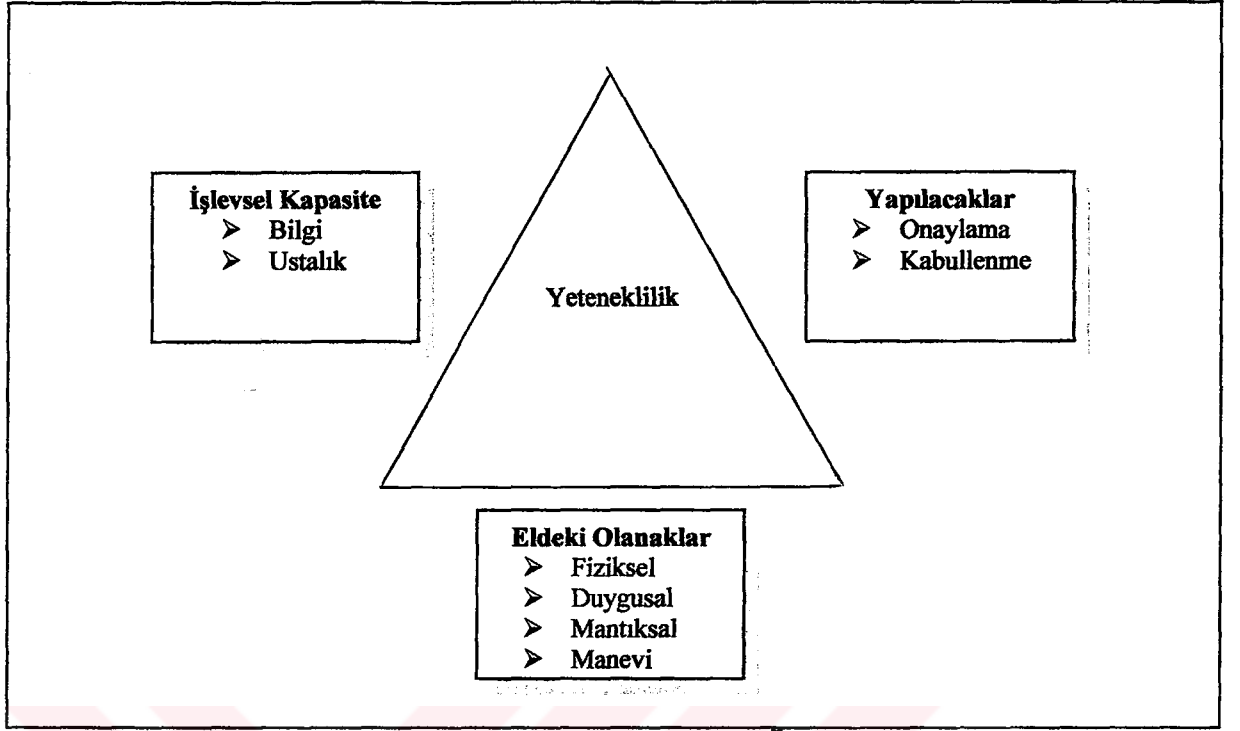
İş zenginleştirme, Herzberg'in güdüleme kuramına dayanılarak geliştirilmiştir ve burada temel amaç çalışanların sorumlulukları ve özgüvenleri yükseldikçe işlerinde güdülenmelerinin de artacağı yönündedir. İş zenginleştirme, çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma imkanı sağlar. En bilinen iş zenginleştirme yolu, yapılan işe işletmenin değil çalışanın gözünden bakılan "iş özellikleri yaklaşımı"dır. İş özellikleri yaklaşımına göre, bir iş çalışanın güdülenmesi, performansı, iş tatminini artıracak ve buna karşın işe devamsızlığını ve işi bırakma isteğini düşürecek önemli temel boyutları kapsamalıdır. Bu temel boyutlar şöyle sıralanabilir:<sup>61</sup>

- Yetenek çeşitliliği,
- Görevin belirlenmesi,
- Görevin önemi,
- Özerklik,
- Geri bildirim.

Yeteneklilik, bir işin yapılması için gerekli olan farklı aktivitelerin, çalışanların yeteneklerinin derecesidir. Şekil 2-1 de ifade edildiği gibi çalışanın yapılacak işleri onaylayarak kabullenmesi ve eldeki olanaklarla bilgisini ve ustalığını kullanması yeteneği ortaya çıkaran unsurlardır. .

<sup>60</sup> Gretchen M. Spreitzer; "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No:2, s.485.

<sup>61</sup> Erol Eren, A.g.k., ss. 509-510.



**Şekil 2-1 Yeteneklilik Üçgeni**

Kaynak: M.J. Brower; "Empowering Teams: What, Why, and How", *Empowerment in Organizations*, Vol. 3 No: 1, 1995, s.21.

Görevin belirlenmesi, bir işin başından sonuna kadar tamamlanması için gereken süreçleri kapsar. Görevin önemi, bir işin başkalarının hayatı ve işleri üzerindeki temel önem düzeyidir. Özerklik, bir işin çalışana sağladığı özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisinin derecesidir. Geribildirim ise; bir işin çalışanlara performansları ile ilgili doğrudan ve net bilgi sağlama düzeyini ifade eder.<sup>62</sup>

Herzberg'in iki faktör teorisinde iş zenginleştirmenin çalışma güdüsünü daha çok artırdığı ileri sürülmüştür. Zenginleştirilen iş; içsel tatmini en yüksek dereceye çıkarır. Daha açık bir ifadeyle, dışsal faktörler güdülenmiş davranış için ön şart olarak kabul edilmekteyse de içsel faktörler güdülenme ile doğrudan ilişkilidir.

Porter ve Lawler, içsel ve dışsal ödüllendirmenin farklı doğalarının kaynağında iş zenginleştirmenin etkisini vurgulamaktadır. Onların modeli; içsel ödüllendirmenin, dışsal ödüllendirmeden muhtemelen daha etkin olacağını ileri sürmektedir. İş zenginleştirmesinde,

<sup>62</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=374>. 27.1.2003. 14.21

tatmin, güdüleme ve performans üzerinde içsel ödüllerin dışsal ödüllerden daha fazla ve doğrudan etkileri olabilmektedir.<sup>63</sup>

### 2.3. Modern Örgüt Teorisi ve Açık Sistemler Olarak Organik Örgüt Yapılarında Personel Güçlendirme

İlk kez modern teoriyle, örgüt ve çevresi arasında karşılıklı bir etkileşim ve bağımlılık olduğu varsayımı kabul edilmiştir.<sup>64</sup> 1950’li yılların başlarından 1970’li yılların sonlarına kadar, yönetim uzmanları fiziksel ürün kalitesi ile ilgilendiler. Ürün ve üretim süreçlerini iyileştirecek yollar üzerinde yoğunlaştılar. 1980’li yıllar ise, hizmet kalitesi ve insan davranışlarının ilgi görmeye, önemsenmeye başladığı yıllar oldu. Amaç sadece yüksek kalitede üretim yapmak ve dış müşterilerin tatminini sağlamak değil, aynı zamanda bu ürün ve hizmetleri yaratan insanların ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlamak için teşvik etmek oldu. Böylece, organizasyonu meydana getiren insanların kalitesine yatırım yapma gereği doğdu.<sup>65</sup>

Verimi ve kazancı arttırmak için en etkili yol olan insan gücünün verimini artırma konusunda teknik gelişmelerin etkileri sınırlı kalmıştır. Kurumlarda çalışanların bedensel ve ruhsal nitelikleri; fikir, tutum ve davranışlarının şekillenmesinde büyük rol oynar. Ancak, bilindiği gibi fikirlerden ziyade duyguların etkisi davranışlara yansımaktadır. Bundan dolayı işletmeler bir duygular sistemi (system of sentiments) olarak gelişebilmektedir. İşletmelerin maddesel (teknik-ekonomik) yönünden ziyade, insancıl (toplumsal-psikolojik) yönünün ağır bastığı inancına dayanan bu görüş, kurumların bir organizma olduğu sonucuna ulaşmaktadır.<sup>66</sup>

İşletmelerde insan ögesinin ön plana geçmesiyle, işgörenler hem birey ve hemde grup olarak yönetimin becerisinde stratejik bir etken olma boyutuna ulaşmışlardır. Ayrıca, işletmeler insan için meydana getirilicilerinden ve insana hizmet etmeleri temel görevleri olduğundan, artık insanlar işletme içi ve işletme dışı çıkar gruplarıdır.<sup>67</sup>

<sup>63</sup> Frank J. Landy; *Psychology of Work Behavior*, 4.Ed. Brooks/Cole Publishing Company, California, 1989. s.428

<sup>64</sup> Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, A.g.k., ss.164-170.

<sup>65</sup> Emel Şensezgin; “Kalitenin Temeli “Kişisel Kalite”, 4. Uluslararası Kalite Kongresi; Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite 2, Kalder, 1995. s.333.

<sup>66</sup> Kemal Tosun; A.g.k., ss.41-43.

<sup>67</sup> A.g.k., ss.41-43.

“Endüstri mühendisliği” yaklaşımı; endüstri devriminden bu yana işin küçük parçalara bölünerek niteliksiz işgücü tarafından yapılması yoluyla üretkenlik ve verimliliğin artırılabilirliğini öngören iş yaklaşımının değiştiği gerçeğinden yola çıkmaktadır. Kendi basit işlerini yapmaktan öte bir şey bilmeyen işçileri yönetmek ve denetlemek için piramidal bir hiyerarşi gerekmektedir. Bu tür bir denetleyici örgüt, enerjisinin büyük bölümünü karmaşık denetim ve kademeler arasındaki iletişimi sağlamak için harcar ve yine de karar almada kaçınılmaz gecikmeler yaşanır. İşin yapısının değiştiği kabul edilirse bu örgüt yapısının da uygun olmadığı ister istemez kabul edilecektir.

## 2.4. Personel Güçlendirmede 1980 Sonrası Gelişmeler

Uzun yıllar hiyerarşik örgütlerin iyi örgüt modelleri olduğu düşünülmüştür. Fakat, bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi, rekabet ve diğer etkenler örgütleri artık piramit yapıdan hızla uzaklaştırmaktadır. 21 yy’ın örgütleri üç temel değişken üzerinde kurulmaktadır. Birincisi, bütünleşik çalışma alanı, kendi kendini yöneten takımlar ve yetkilendirilen çalışanlardır. İkincisi, yeni yönetim ve iş süreçleridir. Diğer bir ifadeyle, fonksiyonel bölümlerde uygulanan yeni süreçler ve malzeme taşıma sistemleri gibi. Üçüncüsü ise bilgi teknolojilerinde meydana gelen evrim olmuş ve bu evrim örgütlerin yeniden yapılanmalarını yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli hale getirmiştir.<sup>68</sup>

Yeniden yapılanmanın teknikleri arasında ön plana çıkanlar şunlardır;<sup>69</sup>

- Yüzyılın başındaki endüstriyel tasarımdan kaynaklanan işleri küçük parçalara bölme prensibinin tersine çevrilerek işlerin birleştirilmesi,
- Karar vermenin yönetim seviyesinden bilgilendirilmiş ve yetkili çalışanlara indirgenmesi,
- İşlerin tüm gereklerini bir akış veya sistem tarafından çözmek yerine akışların ve sistemlerin değişik uyarlamalarının oluşturulması,
- Değer katmayan kontrol, bekleme ve konsolidasyonların azaltılması, ortadan kaldırılması,
- Müşterilere yönelik süreçlerin sorumluluğu ve yönetimini tek bir noktada toplayan örgütün oluşturulması.

<sup>68</sup> Thomas A. Steward, *Entelektüel Sermaye*, MESS Yayınları, 1997, s.23.

1980'lerin ortalarında rekabetteki artış, rekabeti sınırlandırıcı hukuki düzenlemelerin kaldırılması (deregulation) ve teknolojideki değişim çok sayıda finansal kurum için, artan tehditler ve fırsatlarla karşı karşıya kalmak anlamındaydı. Esnek olmayan (eğilmez, inatçı) ve geleneksel yönetim şekli ve göreve geleneksel yaklaşım artan değişimin iklimine uygun olmamıştır.<sup>70</sup>

Yönetilen İşgücü	Güçlendirilmiş İşgücü
➤ Kontrol	➤ Hareketlere Özgürlük
➤ Hiyerarşi	➤ Demokrasi
➤ Paternalistik	➤ Girişimci
➤ Katılık, Sertlik	➤ Esneklik
➤ İçe Yönelik Odaklılık	➤ Müşteri Odaklılık

### Şekil 2-2 İşgücünde “kontrol” ve “Güçlendirme”

Kaynak: Sarah Cook; “The Cultural Implications of Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No:1, 1994. s.9.

Örgütlerin gerek iç ve gerek dış sebeplerden ötürü değişime zorlanmaları işletmelerin geleceği açısından bu yönde önlem almaları gereğini doğurmaktadır. Gelecekte varolmayı sürdürmek isteyen örgütlerin vizyonu birçok araştırmacı tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: Daha esnek hale gelmiş örgütler, değişime uyum kolaylığı, hiyerarşinin azalması ve fonksiyonlar arasındaki sınırların kaybolması, çevreye karşı duyarlılık, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar ve diğer gruplarla ilişki içinde olma. Bu yapıya sahip örgütler, kişileri güçlendirmekte, girişimcilik konusunda onları destekleyerek ve ödüllendirerek yeteneklerini kullanmalarına yardımcı olmaktadır.<sup>71</sup> Şekil 2-2 son yıllarda işgücünde meydana gelen yönetim anlayışındaki bu farklılıkları özetler niteliktedir.

İnsan kaynakları yönetiminde son yılların en büyük atılımı, çalışanların yetkinlikleri ile firmanın rekabet gücü arasındaki bağlantının kurulması oldu. Daha önceleri, insan kaynakları konusunda genel ve soyut önlemler alınırken ve "önce insan" düşüncesi yalnız bir slogan olarak kullanılırken, günümüzde analitik, ayrıntılı ve odak noktasına insanı koyan bir anlayış güç kazanmaya başladı. 1990 öncesi dönemde, çalışanların yetkinlikleri çalışkanlık, iş

<sup>69</sup> Murat Yalınzoğlu; “Yeniden Yapılanma Toplam Kalite ile Uyumlu mu?” 4. Ulusal Kalite Kongresi: Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, 8-9 Kasım 1995, s.475.

<sup>70</sup> Sarah Cook; “The Cultural Implications of Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No:1, 1994. s.9.

<sup>71</sup> Fatih Semerciöz, Muhteşem Baran, Elif Karabulut ve Işıl Pekdemir; “Değişim ve Yeni Yönetim Uygulamaları: ISO 9001 ve 9002 Standartları Belgesine Sahip İşletmeler Üzerine Yapılan bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi Öneri*, C.5 S.17, Ocak 2002, s. 22.

disiplini gibi kategorilerde değerlendirilirken, bugün bilgi, beceri ve davranış özellikleri çok daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. Daha iyi örgütler oluşturulması için, örgütlerin sunmayı istediği hedeflerin neler olduğu ortaya konulmalıdır. Bu; gerçekte ne istendiğidir. Bunu gerçekleştirmenin bir yolu; sunumla ilgili tarafların hangileri olduğunun belirlenmesidir. İşletme düşünürü Charles Handy, bu soruyu örgütün 6 çeşit paydaşının olduğu yönünde yanıtlamaktadır.(1) müşteriler (2) çalışanlar (3) yatırımcılar (4) tedarikçiler (5) çevre ve (6) bir bütün olarak toplum<sup>72</sup>. Her bir grubun açıkça ortaya konulması ile hangi örgüt yapısının uygun olduğu ortaya çıkacaktır. İnsan faktörünün temel bir unsur olarak ele alınmasıyla birlikte, yeni örgüt yapıları da doğmuştur. 1980'lerde, insan faktörünün ön plana çıkmasıyla ortaya çıkan yeni örgüt modellerinden en çok dikkat çeken dört tanesi aşağıda açıklanmıştır:

- Esnek örgütler,
- Yalın örgütler,
- Sanal örgütler,
- Öğrenen örgütler.

#### 2.4.1. Esnek Örgütler

Yakın zamana kadar yönetim literatüründe “değişime ayak uydurmayı sağlayan nitelik ve yetenekler” olarak tanımlanan esneklik kavramı daha geniş düşünüldüğünde; “mevcut durumun gereklerine göre farklı şeyler yapabilmek ve farklı yetenekleri kullanabilmek” şeklinde tanımlanabilir.<sup>73</sup>

İşin tanımı konusunda geleneksel olarak işin zamanı ve yeri temel kavramlardı. Günümüzde artık işin boyutlarında esneklik uygulamasına geçilmeye başlanmıştır. Bu konuda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yoğun gelişmeler büyük rol oynamaktadır. Esneklik işin kapsamına, çalışan sözleşmelerine, iş şartlarına ve hatta işletmenin tepki verme yeteneğine bile etki etmektedir.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> Charles Handy; “Anlam Arayışı”, Liderden Lidere:Drucker Vakfı'nın Ödüllü Yayın Organından Liderlik Üzerine Sağlam İçgörüler, Ed:Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, Çev: Salim Atay, MESS Yay., İstanbul, 1999, s.131.

<sup>73</sup> Selim Yazıcı; Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001. s.50.

<sup>74</sup> Deborah Hammond Hunt, “Flexible working and The Benefits System”, <http://www.flexibility.co.uk/flexibleforum>, 22.5.2002. 01.30.

En belirgin akımlardan biri çalışanın kalitesini sağlamak ve aynı zamanda çalışanın aşırı maliyetini azaltmak için arttırılmış gayrettir. Böylece firmalar global hizmet piyasasında rekabetçi kalabilir. Bunun anlamı; işverenler kısmi zamanlı çalışanlar, günün farklı saatleri için çalışma takvimi, işgören kiralama ve geçici işçi kullanma ve sadece özel saat ve görevler için sözleşme altında çalışan işgörenler gibi uygulamaların benimsenmesidir. İşverenler bunu sağlamak suretiyle, tam zamanlı çalışma temelinde faydalar elde eder ve maliyeti arttıracak daha fazla büro ihtiyacını önler.<sup>75</sup>

Esnek çalışma saatleri, normal sekiz saatlik iş gününde 8'den 5'e çalışan personel sınırlamasını ortadan kaldırır. Bu değişiklik haftada 4 iş günü, esnek zaman ve iş paylaşımını içine alır. Haftada 4 gün çalışan personel, 5 gün 8'er saat yerine, 4 gün 10'ar saat çalışır. Buradaki güdüleyici faktör, daha fazla boş zaman isteyen çalışanların ihtiyacını karşılamaktır. Esnek zaman, işgörenleri gün içinde kendi çalışma saatlerini belirlemesine izin verir. İnsanlar işe başlama ve çıkış saatlerini kendileri seçebilir. İş paylaşımı, haftada 40 saatin üzerindeki bir işi, iki veya daha fazla kişinin müştereken yapmasını kapsar. İş paylaşımı kısmi zamanlı çalışanları içerir. İşin rutin veya monotonluğundan kaynaklanan iş yorgunluğunu hafifletir.<sup>76</sup>

#### 2.4.2. Yalın Örgütler

Henry Ford tarafından geliştirilen ve 1880-1940 yılları arasında altın çağını yaşayan günümüzde de halen kullanılmakta olan kitle üretimi, arz ve talebin düzenli olduğu dönemler için uygundur. Frederick F. Taylor tarafından geliştirilen geleneksel örgüt yapısı da böyledir. İstikrarlı ortamda, kitle üretimine göre yapılanmış işletmelerin ufak tefek düzenlemelerle değişimi yakalamaya çalışmaları esnek olamama, tepkisizlik, müşteriye odaklanmama, sonuçtan ziyade faaliyetlere yönelme, bürokratik felç, yenilik eksikliği ve genel giderlerin yüksekliği gibi olumsuz sonuçları doğurabilir. Bu sebepler yalın örgüt yapısına geçişe zemin hazırlamıştır.<sup>77</sup>

Yalın örgüt, örgütlerin sadeleştirilerek gereksiz organlaşmadan ve hiyerarşik yapılanmadan uzaklaşması anlamını taşır. Sıfır hiyerarşi doğrultusunda basamak sayısı azaltılarak, gereksiz kademeler kaldırılır ve bu pozisyonlarda çalışan elemanlar işten alınarak

<sup>75</sup> Richard L. Daft; *Management*, 3. bs., The Dryden Press, 1994, s.404.

<sup>76</sup> A.g.k., s.606.

<sup>77</sup> Melek Vergiliel Tüz; *Yalın örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açından Öneriler*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 2000. s.15.

daha sade bir model oluşturulur. Bu model içinde daha az sayıda basamak, organ ve eleman kullanılarak daha hızlı, daha esnek ve daha düşük maliyetle iş yapılması amaçlanır.<sup>78</sup>

Yalın örgütlerde anafikir, takım ruhu, kaynakların etkili kullanımı, israfın ortadan kaldırılması ve sürekli gelişme üzerinde odaklanmıştır. Bununla birlikte, merkezkaç özelliğe sahip olması, katılımcı anlayış çerçevesinde yetki devrinin sağlanması, yatay ve basık bir yapı sayesinde etkin haberleşme sistemine sahip olması, esnekliği sağlayan temel unsurlardandır.<sup>79</sup> Yalın örgütlerde yürütme fonksiyonu, yerinden yönetim veya yetki devri esasına dayanır. Tepe yönetimler yetkilerini takımlara devretmişlerdir. Yetki devri ile işi yapan kişilere işlerini en iyi ve verimli yapabilecekleri, değişiklikleri bulma ve uygulama olanağı verilerek; takım ruhu canlı tutulmaktadır. Yalın örgüt yapısında, yetki gibi sorumluluk da takımlara verilmektedir.<sup>80</sup>

Yalın örgüt yaklaşımında ilk adım, değeri oluşturacak nesne üzerinde odaklaşmak ve sürecin sonuna kadar bunu izlemektir. Birinci adımın gerçekleşmesini sağlayan ikinci adım, işler, kariyerler, fonksiyonlar ve kurum ve kuruluşlar tarafından oluşturulan klasik bariyerleri bir kenara bırakarak, yalın örgütü oluşturacak bir şekilde, hizmetin sürekli akışını engelleyen tüm unsurların ortadan kaldırılmasıdır. Üçüncü adım ise, hizmet akışındaki her türlü geri dönüşü (feed-back) sağlayacak, belirli çalışma yöntemlerinin ve araçlarının geliştirilmesidir. Örgütlerin çevredeki değişime ayak uydurabilmeleri için, mekanik ve bürokratik özelliklerinden hızla uzaklaşarak, yatay ve organik yapılar olarak gelişmeleri gerekir. Yatay bir örgüt olmanın başta gelen koşulu, çevresel değişimi algılayabilecek bir duyarlılık sahibi olmaktır. Bunun için örgütlerin organik özellikler göstermesi gerekir. Yatay örgütte çalışanlar arasında kurmay ve kumanda ilişkiler yoktur. Bunlar, insan merkezli organik yapılardır. Bu yapılarda, çalışanlara yetki devri, özerklik, güven ve açıklık, insanı bir bütün olarak algılayıp geliştirmek, bireyler arası informel ve dinamik ilişkilerin gelişmesini hoşgörüyle karşılamak vardır. Örgütler faaliyetlerini yürütürken iki tür etkinlik ortaya koyarlar; bunlardan biri statik etkinlik, diğeri de dinamik etkinliktir. Statik etkinlik bir bakıma bürokratik-mekanik etkinliktir ve gösterilmesi oldukça zordur. Burada işlerin yürütülmesi, çoğu gelişmeye yönelik olmayan, faaliyetlerin yönetilmesi söz konusudur. Diğeri taraftan dinamik etkinlik ise, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde, farklı koşulları karşılayacak yöntemlerinin geliştirilmesini veya

<sup>78</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol; *İşletme*, Bursa: Ezgi Yayınları, 2001, s.212.

<sup>79</sup> Hamdi Özçelikel; *Japon Yönetim Sistemleri*, MESS Eğitim Vakfı, No.177, İstanbul, 1994. s.86.

<sup>80</sup> A.g.k., s.89

geliştirilmiş yöntemlerin yine farklı koşullarda hemen devreye sokulmasını mümkün kılacak esnekliğin olmasını gerektirir. Esnek modeller ise, ancak yatay ve organik örgüt yapıları sayesinde kurulabilir.<sup>81</sup>

### 2.4.3. Öğrenen Örgütler

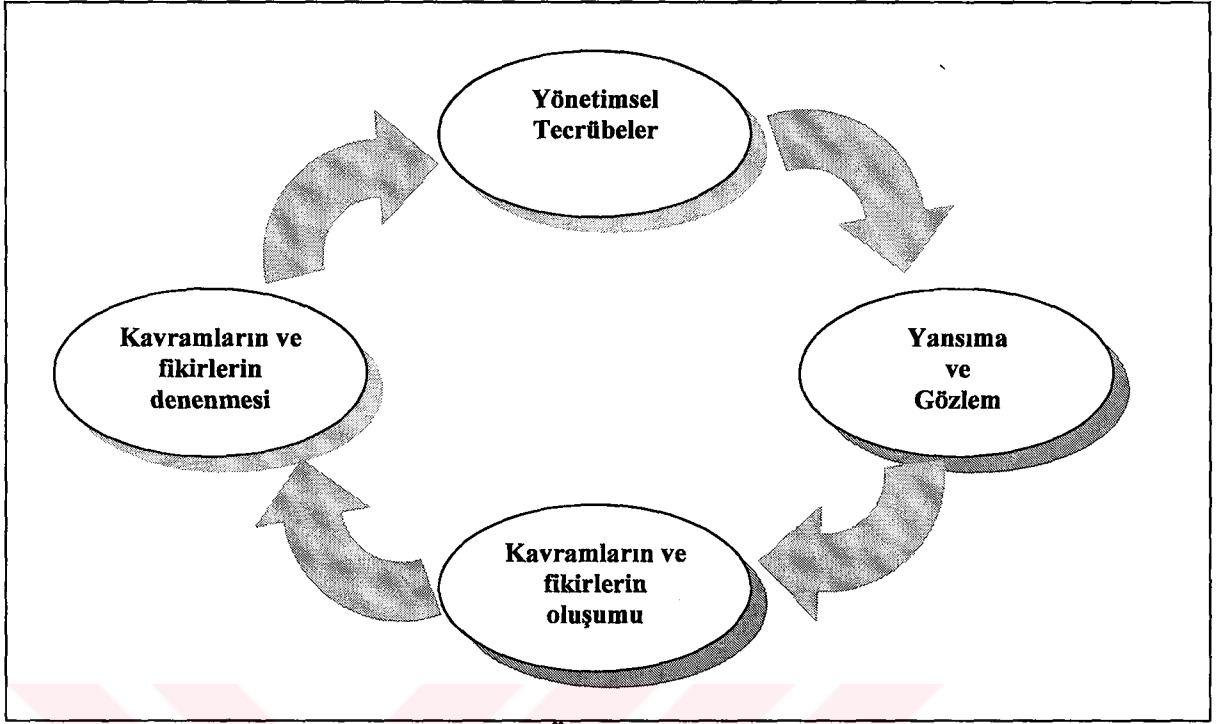
Öğrenen örgüt, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamını taşımaktadır.<sup>82</sup>

Öğrenen örgüt kavramı, sadece öğrenen olmakla kalmayıp, nasıl öğrenileceğini de öğrenen örgütler için kullanılmaktadır. Bu suretle, sürüp giden bir öğrenme tecrübesi oluşmakta ve örgütün kısır bir döngüye girmesi önlenmiş olmaktadır. Bu döngü; başarılı davranış - kriz - geri dönüş yönetimi - yeni bir başarılı davranış döngüsüdür.<sup>83</sup> Bireyler ve örgütler için süreklilik arzeden bu süreç tekrarlanan bir döngü olarak şekil 2-3'de verilmiştir.

<sup>81</sup> Hasan Tutar; "Reorganizasyon ve Değişim Mühendisliği" **Başakekonomi**, eylül-ekim <http://www.basakekonomi.com.tr/arsiv/reorg.html>

<sup>82</sup> Koçel, A.g.k., s.277.

<sup>83</sup> Hans Wissema, **Ünite yönetimi; Desantralize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon**, Çev. Belkıs Çorakçı, AD Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.200.



**Şekil 2-3 Kolb Öğrenme Döngüsü (Adaptasyon)**

Kaynak: R.F. Long, "Empowerment – A Management Sytle for the Millennium?", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No:3, 1996, s. 7.

Öğrenen örgüt olmaya uğraşan şirketler, örgüt yapılarını değiştirirler. Yeniden yapılanma; montaj hattı işlemleri yerine takımlar halinde iş organizasyonu yaratma, bilginin elde edilmesi, paylaşımı ve müşteri hizmeti yada ürün kalitesinin artırılması için gereken kararlar alınmasını sağlayacak daha küçük iş birimleri ya da kazanç merkezleri yaratmayı içerir.<sup>84</sup>

Öğrenen örgüt kavramı genellikle TKY ve güçlendirme içinde anılır. Bu üç kavram sürekli gelişme fikri üzerine kurulmuştur. Tümü; geri bildirim, yaratıcılık, takım çalışması ve problem çözümünü vurgular. Bu kavramlar eğer birbirini destekleyecek şekilde uygulanırsa gerçekten başarılı olabilir. Öğrenen örgütlerin diğer organizasyonlardan farkları ise şunlardır:<sup>85</sup>

- Öğrenme olayı insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir.
- Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir

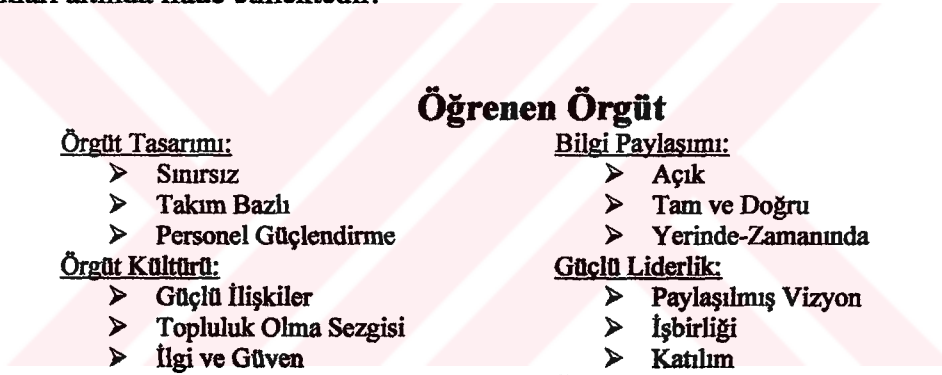
<sup>84</sup> Raymond E. Noe; *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Çev. Canan Çetin, Beta Basım yayım, yayın no.938, işletme –ekonomi dizisi. 98, istanbul, 1999. s.144.

<sup>85</sup>David Clutterbuck, Susan Kernaghan; *The Power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Emplooeys*, BCA, London, 1994. s.28.

- Bireyler kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştirirler.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir çalışanlar kurumu yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen örgütlerde bireyler yaratıcıdır bireyler kurumu yeniden yapılandırırılar.

Öğrenen örgütlerde odak nokta, kalite ve müşteri memnuniyetidir. Çalışanlara, kendi işlerini ve ürettikleri ürünlerin veya süreç çıktılarının kalitesini kontrol etme ve iyileştirme sorumluluğu konusunda bilinç aşılacaktır.<sup>86</sup>

Personel güçlendirme, öğrenen örgütlere yardımcı bir araç değildir. Öğrenen örgütlerin zorunlu bir parçasıdır. Eğer bireylerin ortak amaçlarını buldukları durumlarda hareket özgürlükleri olmazsa öğrenen bir örgüte sahip olmak mümkün olmaz.<sup>87</sup> Şekil 2.4 öğrenen örgütlerin unsurlarını örgütün tasarımı, kültürü, liderlik tarzı ve bilgi paylaşımı başlıkları altında ifade etmektedir.



**Şekil 2-4 Öğrenen Örgüt**

Kaynak: Mary Coulter, *Organization Structure and Design*, Prentice Hall, 1999, s. 48.

#### 2.4.4. Sanal Örgütler

“Sanal örgütler; geçici veya sürekli bir şekilde coğrafi olarak dağılmış, bireyler, gruplar ve örgüt bölümleri ya da kendi üretim süreçlerini yürütmek için elektronik iletişime dayalı olan aynı örgüte bağlı bölümler veya bütün bir örgüt tarafından nitelenen yeni bir örgütsel yapıdır.”<sup>88</sup>

Sanal örgüt, coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli mamüllerin üretilmesi amacıyla haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir

<sup>6</sup> Erol Eren; a.g.e., s.132.

<sup>7</sup> Clutterbuck ve Kernaghan; A.g.k., s.27.

<sup>8</sup> B. Travica, “The Design of the Virtual Organization: A Research Model”, *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, August 15-17 1997, Indianapolis, AIS, s. 417.

işletme varmış gibi çalışan bir örgüt olarak tanımlamak mümkündür. Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanaklarıyla sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir örgüttür.<sup>89</sup>

Sanal örgütler coğrafi olarak dağınık görünüşlü uluslararası farklı bir çok yasal varlığın bir araya gelmesiyle oluşmuştur<sup>90</sup>. Sanal iş örgütlerinde kişiler bazen farklı zamanlarda da çalışabilirler.<sup>91</sup>

Sanal örgütler aşağıdaki karakteristiklere sahiptir;<sup>92</sup>

- Sınır aşırı,
- Birbirini tamamlayıcı uzmanlıklar / yetenekler veya kaynakların havuzu,
- Coğrafi olarak dağılımı (farklı coğrafyalar),
- Değişen katılımcılar / ortaklar,
- Ortakların /katılımcıların eşitliği,
- Elektronik iletişim.

Sanal örgütler (virtual organizations); küçük ve dış kaynaklı önemli fonksiyonları yerine getiren, yüksek ölçüde merkezi yapı ve bölümlerle ile sınırlı olan örgütlerdir. İnsanlar ve küçük firmalar, bir projeden diğerine farklı çalışmalarda biraraya gelebildiğinden; her bir proje bunların taleplerine göre farklı takımlardan oluşturulabilir. Buna ek olarak, bürokratik tepe yönetim azaltıldığı gibi, riskler ve maliyetler de minimuma indirgenir. Sanal örgütler esnekler ve kendi ilgi alanlarının anahtar parçaları üzerinde yönetimin kontrolü de sınırlıdır.<sup>93</sup>

Aşağıdaki şekil sanal bir örgütü göstermektedir. Yönetim, işin tüm öncelikli fonksiyonlarını dış kaynaklardan sağlar. Merkezde (ulusal veya bölgesel) yapılan faaliyetler doğrudan yöneltilir ve denetlenir. Yönetim; üretim, dağıtım ve örgüt için önemli diğer

<sup>89</sup> Koçel, A.g.k., s.319.

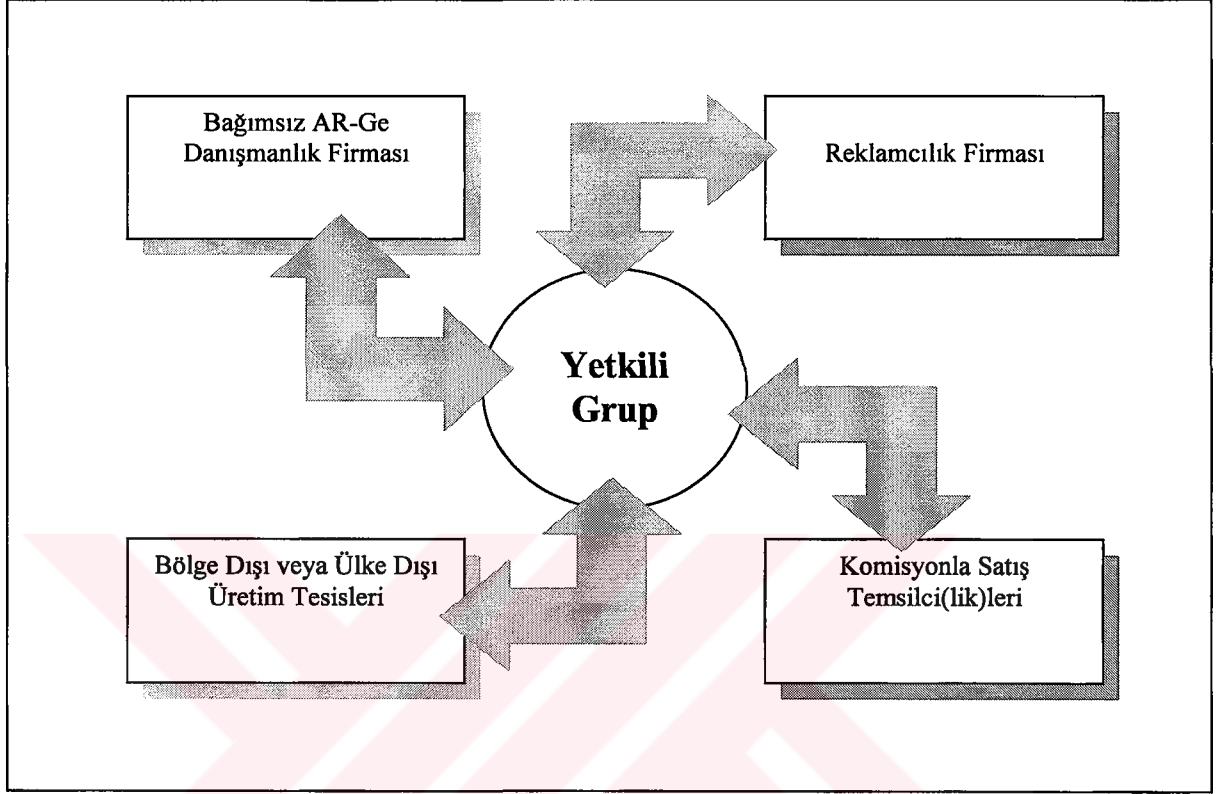
<sup>90</sup> Christopher P. Holland, "The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organisations", **Organizational Virtualness**, Proceedings of the VoNet - Workshop, April 27-28, 1998, s.55.

<sup>91</sup> Marvin L. Manheim ve Mary Beth Fritz; "Information Technology Tools to Support Virtual Organization Management: A Cognitive Informatics Approach" **Organizational Virtualness**, Proceedings of the VoNet - Workshop, April 27-28, 1998, s.141.

<sup>92</sup> Hans Jägers, Wendy Jansen ve Wilchard Steenbakkens; "Characteristics of Virtual Organizations", **Organizational Virtualness**, Proceedings of the VoNet - Workshop, April 27-28, 1998, s 70.

<sup>93</sup> Myles A. Hassel, **Foundations of Organization Structure**, Prentice Hall, 2000, s.13.

fonksiyonları yerine getiren diğer örgütlerle ilişkileri koordine eder ve bunu çoğunlukla anlaşmalar yoluyla yapar.<sup>94</sup>



Kaynak: Myles A. Hassel, *Foundations of Organization Structure*, Prentice Hall, 2000, s.13.

### Şekil 2-5 Sanal Örgüt Yapısı

Sanal örgütün yapısal iki ana özelliği vardır:<sup>95</sup>

1. Bütünü oluşturan operasyonların karşılıklı dayanışması,
2. Bunlar arasındaki sorumluluğun dağıtımıdır.

Bir çok açıdan sanal örgüt, örgüt içi harici kontrol stratejilerinin uzantısıdır. Sanal örgütte önemli olan şirketlerin kendilerine en uygun alanlara yoğunlaşmalarına izin verilmesi ve diğer işleri dışarıdaki firmalarla anlaşmalar yoluyla yürütebilmesidir.

#### 2.4.5. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite hareketi, yapılan işi ve iş ortamını yenilikçi yöntemlerle örgütleyerek daha uyumlu çalışanlar yaratmaktadır. Böylece, insanlar sayesinde başarıya ulaşma amacıyla

<sup>94</sup> A.g.k., s.13.

<sup>95</sup> Oliver Bond, "Virtual Organisations", *Managing Information*, July/ August 1998, s.38.

uyumlu ve yüksek bağlılığa dayalı iş uygulamalarının pek çok yönünü içeren modeller doğmuştur.<sup>96</sup>

Kalite hareketi işgücünün önemini vurgular, insan davranışı ve güdüleme konusunda yapıcı bir görüş açısı sunar. Varsayımları yada uygulamaları ile insanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşılmasını engelleyen mali/ekonomik yaklaşımları açıkça eleştirir.<sup>97</sup>

1950'li yıllarda uzmanlarca toplam kalite kontrolü yada toplam kalite yönetimi adı verilen bu görüşler, II. Dünya Savaşı sonrası ABD'de fazla itibar görmedikleri için uzmanlarca Japonlara aktarılan fikirlerdir. Japonya'da benimsenen TKY görüşü öncelikle bu ülkede uygulama alanı bulmuş ve geliştirilmiştir. Japonlar kaliteyi müşteriye bir söz vermek olarak tanımlamış ve bu sözün tutulabilmesinin ancak işgörenler tarafından da verildiği takdirde olası olduğunu farketmişlerdir. Özellikle 1980'li yıllardan başlayarak Batı'da tartışılan TKY'nin üstatlarından biri olarak bilinen Ishikawa'nın dediği gibi, kalite yönetimi genel yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi) kalite politikasını tespit eden ve uygulayan kısmıdır. Kalitenin elde edilmesi, tüm bireylerin katılımını gerektirir. Ancak kalite yönetimi sorumluluğu ilgili kuruluşun üst yönetimine aittir.

1980'lerde ABD'de bulunan Ford firmasındaki kalite çalışmaları şirket kültüründe çarpıcı bir gelişim sağladı. Kalite "bir numaralı iş" haline geldi ve müşteri tatminine verilen önem arttı. Aynı dönem içinde, eleman ilişkileri kültüründe de büyük bir dönüşüm gerçekleştirildi, sendikalarla ilişkiler iyileştirildi ve tutarlı bir eleman katılımı ve ekip çalışması sistemi kuruldu. Kalite çalışmaları çerçevesinde işgücüne verilen bu önem şaşırtıcı sonuçlar sağladı.<sup>98</sup>

Birçok vaka çalışmasında güçlendirmenin, değişim mühendisliği veya sürekli kalite düzeltme çabası olarak örgütsel dönüşümü gerçekleştirmedeki önemi vurgulanır. Personel güçlendirme, dönüşüm süreci için önemlidir; çünkü güçlendirme bireylerin çevreleri üzerindeki kontrol ihtiyacını, özellikle değişim süresince eleştiri ihtiyacını tatmin eder.

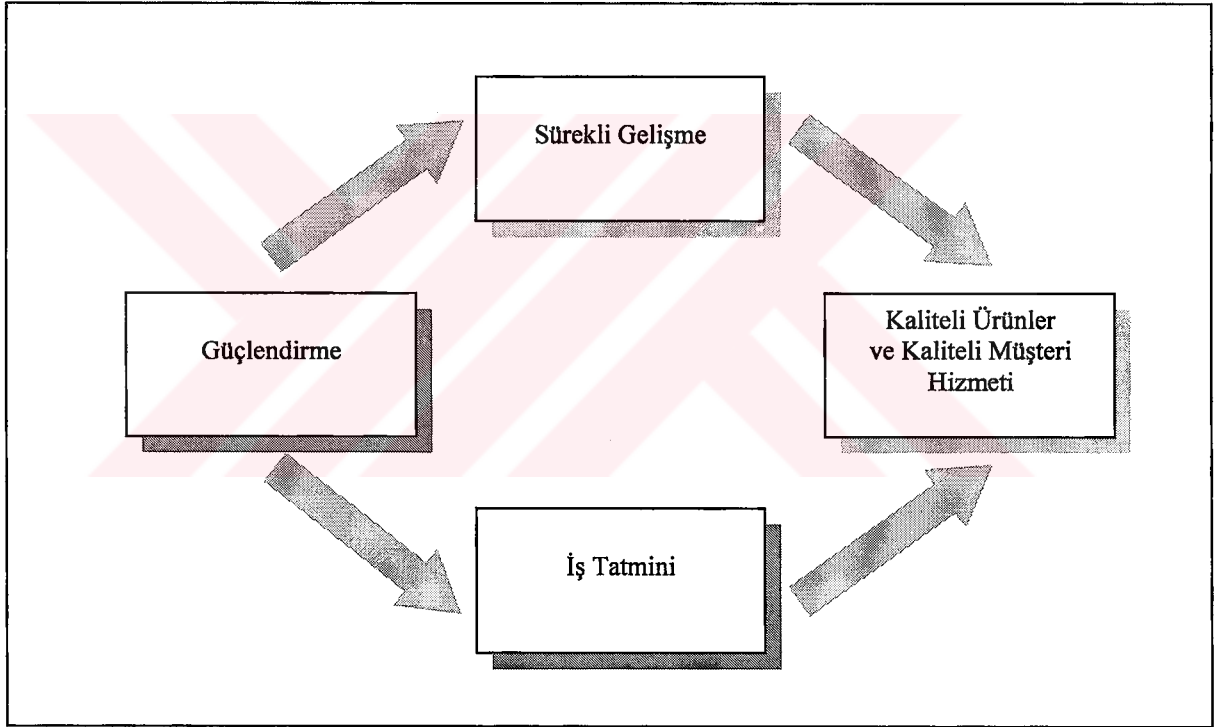
<sup>6</sup> Jeffrey Pfeffer; *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, 2.bs. çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.s.167.

<sup>7</sup> Pfeffer; A.g.k.,s.165.

<sup>8</sup> Muhittin Şimşek, *Kalite Yönetimi*, Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Yayın No: 11, 1996. s.62.

Toplantı düzenleme ihtiyacı, insanları güdülemektedir ve ihtiyaçlardan kaynaklanan katkıda bulunma davranışı bu güdülemeyi ölçmede tek yoldur.<sup>99</sup>

“TKY uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir.”<sup>100</sup> Burada müşteri olarak tanımlanan dış müşteri ve iç müşteri kavramlarıdır. Dış müşteri nihai müşteri yani malın yada hizmetin ulaştığı son noktadır. İç müşteri ise kuruluştaki çalışanların tümüdür. Her bir çalışan (takım, grup, birey) için kendisinden sonra gelen süreç, müşteri anlamını taşımaktadır. Personelin güçlendirmesi ile paralel olarak iş tatmini ve sürekli gelişimin sağlanması şekil 2-6’da da ifade edildiği gibi nihai ürün ve hizmette kaliteyi sürekli kılmayı hedeflemektedir.



**Şekil 2-6 Güçlendirmenin Kalite Sağlaması**

Kaynak: A.J. Dubrin, “Reengineering Survive Guide”, Thomson Executive Press, 1996, s.177.

TKY’de personel katkısına, temel olgu olarak dikkat çekilmiştir; çünkü TKY tüm çalışanlardan kendi işlerinin kalite güvencesi için sorumluluk almayı, sürekli gelişmeye aktif katılımlarını ve israfın elimine edilmesini istemektedir. TKY uygulamasında işveren, sadece itaatten ziyade çalışanların işbirliği ve kararlılığını kazanmak için çabalar ve bu karar verme

<sup>99</sup> Victor R. Prybutok, Leon A. Kappelman; “Early Empowerment Creates Productive Outcomes During an Organizational Transformation” *Work Study*, Vol. 44 No:7, 1995. s.15.

<sup>100</sup> İsmail Efil; *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç; ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1995. s.29.

sürecinde çalışanların daha fazla katkısını kapsayan kültür değişimine ihtiyaç duyar.<sup>101</sup> Bu tür bir yapının gerçekleştirildiği organizasyonlarda, TKY üst kademelerdeki fonksiyonların alt kademelere doğru devredilmesini ve sorumlulukların paylaşılarak, çalışanların güçlendirilmesine katkıda bulunur. Bu sayede katılımcılığın kurumsallaşması ve kalıcı olması söz konusu olur.<sup>102</sup>

Tüm bu tarihsel gelişim içinde güçlendirmeye olan yaygın ilgi, organizasyonel değişim ve küresel rekabet çerçevesinde inisiyatif kullanabilen, risk alabilen, yenilik gösterebilen, belirsizliklerle başa çıkabilen çalışanlara olan ihtiyacı gözler önüne serdiğinden ortaya çıkmıştır.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Graham Godfrey, Barrie Dale, Mick Marchington ve Adrian Wilkinson; "Control: A Contested Concept in TQM Research" **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 17 No.6, 1997. s.565.

<sup>102</sup> Stephen Hill & A. Wilkinson; "In Search of TQM", **Employee Relations**, Vol.7 No.3., 1995. ss.12-14.

<sup>103</sup> Spreitzer; A.g.m., s.1448.

### 3 PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Örgütler dış yada iç gelişmelerle değişime zorlanırlar. Bu değişim yeni bir strateji ve yeni bir kültür oluşturulmasını gerektirir. Daha açık bir ifadeyle, örgüt yeniden yapılandırılmalıdır. Örgüt stratejisinin ve örgüt kültürünün yeniden tanımlanması yeni örgüt yapısının temellerini oluşturur.<sup>104</sup> Çalışanların güçlendirilmesi, örgüt genelinde bir değişimin gerçekleştirilmesini, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi önemli performans ölçütlerinde gelişmeler sağlayabilmek amacıyla iş süreçlerinin temelden tekrar düşünülmesi ve radikal şekilde yeniden tasarılanmasını gerekli kılar. Örgütün değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için, “stratejik yönetim” ve “öğrenen şirket” yaklaşımlarını uygulaması bir zorunluluktur.

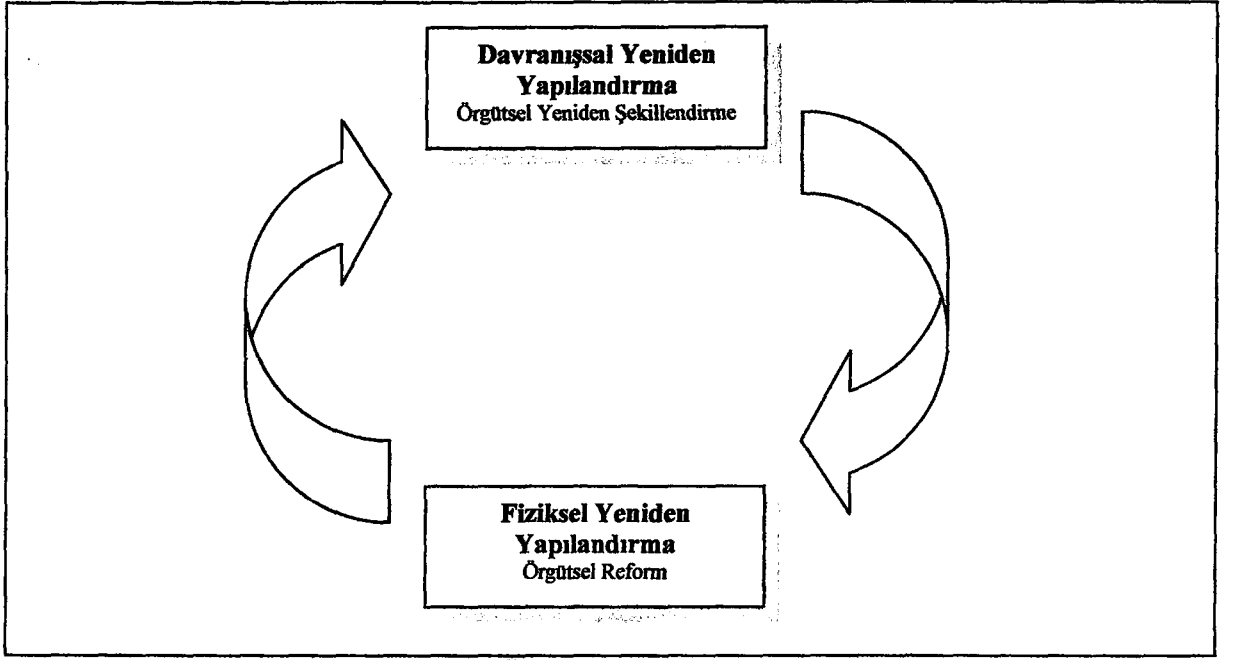
Bu noktada, örgütteki roller, yapı, ilişkiler ve süreçler, güçlendirmeden beklenen sonuçlara uygun olarak belirlenmeli ve dönüştürülmelidir. Örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi için, örgüt vizyonunun, stratejilerinin, amaçlarının, misyonunun ve kültürünün güçlendirmeyi destekleyici yönde yeniden tanımlanması ve paylaşılması sürecine gidilmelidir. Bunu başarabilmek için örgütün doğru teşhis edilmesi gerekir.<sup>105</sup>

Şekil 3-1’de görüldüğü gibi personel güçlendirme ve insan kaynakları yönetimi, örgütün nasıl oluşturulacağı üzerine değil işin nasıl yapılacağı üzerine odaklanır. Yani fiziksel anlamda bir değişiklik yaratmaz; fakat yönetsel faaliyetleri yerleştirmek, çalışanları bilgilendirmek ve örgütün kurallarının oluşturulmasında kullanılabilir.<sup>106</sup> Bu, işletmenin örgüt yapısında da önemli farklılıklar ortaya çıkarabilir.

<sup>104</sup> Wissema, A.g.k., s.131.

<sup>105</sup> Murat Gümüş, *Çalışanların yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci*, Yayınlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Bursa, 2000. s.151.

<sup>106</sup> Collins, A.g.m., s.36.



**Şekil 3-1 Örgütsel Yeniden Yapılandırma**

Kaynak: David Collins, "Control and Isolation in the Management of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No.2, 1996, s.36.

Personel güçlendirmeye geçiş aşamasında örgütlerde yeniden yapılanma sürecinde başarıyı engelleyen faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür,<sup>107</sup>

a. Yönetimden kaynaklanan engeller:

Örgütlerde değişimi gerçekleştirmenin olmazsa olmaz kuralı, kendini değiştirmektir. Örgütlerde süregelen yönetim anlayışı ile değişimin yönetilmesi olanaksızdır. Sürekli gelişme ve süreç geliştirmeyi baz alan değişim programlarında üst yöneticilere güdüleme konusunda daha büyük sorumluluklar yüklenir. Bu noktada yönetimden kaynaklanan engeller şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetimin algılama hatası,
- Yönetimin kendini değiştirmeye direnci,
- Araç odaklı olma,
- Örgüt kültürü konusuna yeterince önem vermeme,
- Süreç geliştirmeyi tek yönlü görmek,
- Birimler arası rekabeti özendirme,
- Danışmanla çalışma anlayışının olmaması,

<sup>107</sup> İsmet Türkmen; "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler" *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel sayısı, Milli Produktivite Merkezi, 1995. ss.150.

- Bu konudaki sorumluluğu bir birim yöneticisine devretme,
  - Üst yönetimin güçlendirmeyi askıya alma eğilimi.
- b. Orta Düzey yönetici ve Uzmanlardan kaynaklanan Engeller
- Astların başarısından hoşnutsuzluk,
  - Birim yöneticileri arasındaki rekabet,
  - Orta düzey yöneticilerle teknik elemanlar arasındaki rekabet.
- c. Çalışanlardan kaynaklanan engeller

İşgörenleri, liderleri ve yöneticileri güçlendirmek için; iki önemli inisiyatif almak zorunluluğu vardır. İlki yöneticiyi tanımlama ve çalışmanı güçsüz hissettiren örgütsel koşulları değiştirme zorunluluğudur. Çalışanlar çoğunlukla sıkı kurallar, düzenlemeler ve sınırlamalarla yönetildiklerinden kendilerini güçsüz hissederler. İkincisi, kendi çabaları başarıyla sonuçlanıncaya kadar çalışanların güvenini arttıracak doğrultuda liderliktir. Yöneticiler, takım üyelerinin kendilerine güvenini arttırmak için istekli olmak zorundadırlar.<sup>108</sup>

Örgüt üyelerinin güçlendirilmesi ihtiyacı, günümüzde son derece önemli hale gelmiştir. Güçsüzlüğün anlaşılması için örgüt içindeki koşulların tanımlanması önemlidir. Belirli koşullar, kendi etkinliğini hissetme duygusunun düştüğünü gösterir. Bu tür durumlarda, astlar tipik bir şekilde şu anki durumları üzerinde kontrol kayıplarını (örneğin, önemli bir yeniden örgütlenme sorumluluğunun el değiştirmesi tehdidini doğurur ve astların katılımını ya sınırlar ya da tümüyle kaldırır) veya bir görevin üstesinden gelmek için gereken kapasite, kaynaklar veya karar hakkının kaybolduğunu (örneğin yeni bir gelişme ve yeni bir teknoloji kullanımıyla ortaya çıkan zor kazanılan yetenekleri gerektiren durumlar) algırlar. Böyle tecrübeler, yetersizlik duygularını ve kendi kendine güvendeki azalışı körükler. Bu gibi duyguların, güdüleme ve etkinliği düşürdüğü görülür.<sup>109</sup>

Sözü edilen durum; kişilerde psikoloji literatüründe “öğrenilmiş çaresizlik” olarak anılan ve “çalışma alanında geçmiş deneyimler üzerine inşa edilen algı eksikliği” etkisini

<sup>108</sup> Andrew J. Dubrin; *Reengineering Survival Guide*, Thomson Executive Press, 1996, s.180.

<sup>109</sup> Jay A. Conger, “Leadership: The Art of Empowering Others”, *Academy of Management Executive*, 1989, ol. 3 no.1, ss.17-24. s.20

vurgular.<sup>110</sup> “Başarısızlığa koşullanma sendromu” olarak da adlandırılan öğrenilmiş çaresizlik durumunun iki belirgin bedeli vardır;<sup>111</sup>

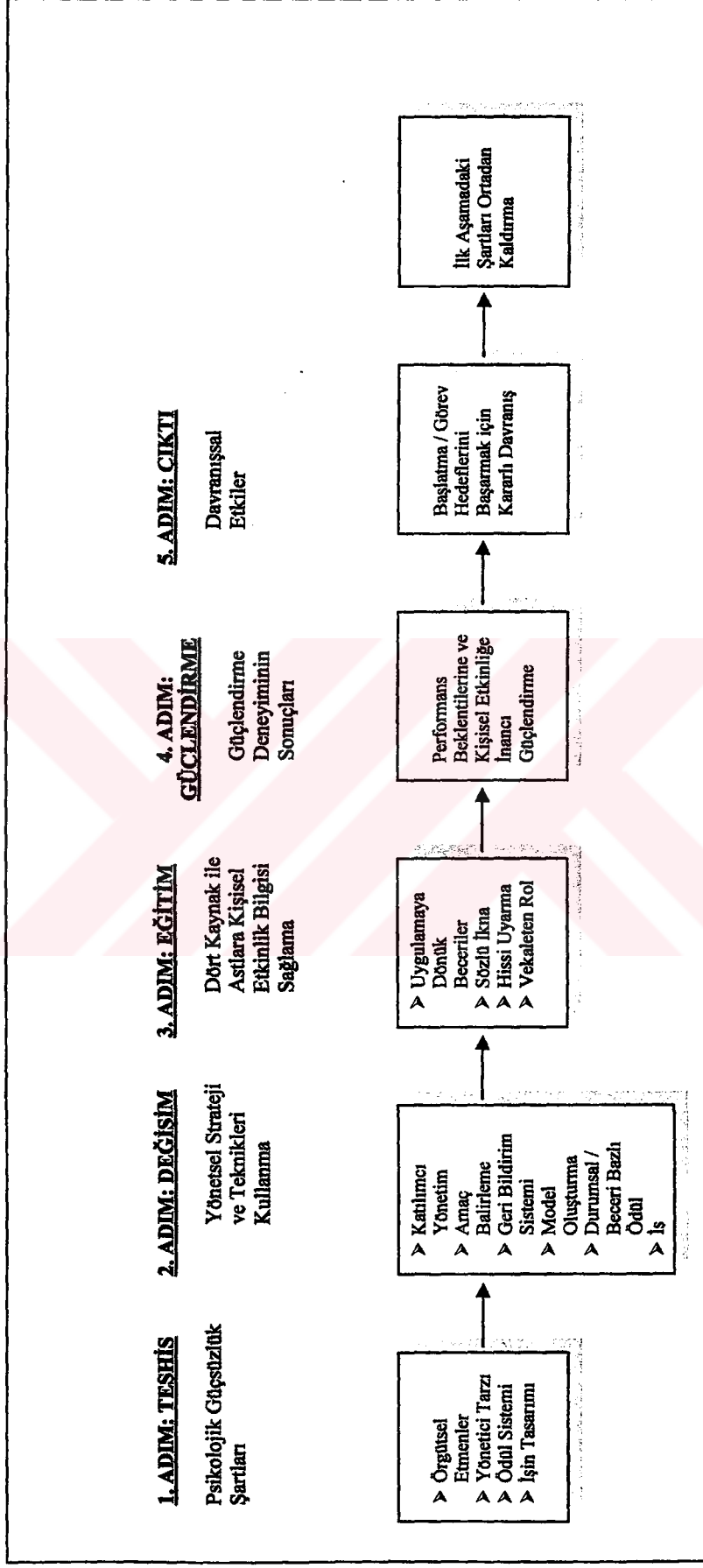
- Çalışanın ödediği duygusal bedel,
- Firmanın çalışandan verim alamamasından kaynaklanan örgütsel bedel.

Gerek çalışanları güçsüz hissettiren örgüt koşullarını değiştirmek ve gerekse örgütteki değişim çabalarının çalışanlar üzerinde yaratabileceği güçsüzlükle mücadele etmek; personel güçlendirme sürecinin ilk ve en önemli adımını oluşturmaktadır. Bu, Conger ve Kanungo'nun, güçlendirme sürecinin aşamalarını tasvir ettikleri şekil 3-2'den de açıkça görülebilir. Beş aşamadan oluşan güçlendirme sürecinin sonunda; ilk aşamada karşı karşıya kalınan “çalışanların psikolojik güçsüzlüğü” buna neden olan şartların ortadan kaldırılmasıyla bertaraf edilmektedir.



<sup>10</sup> .Spreitzer, Kizilos, Nason; A.g.m., 1997.s.484.

<sup>11</sup> Jean-Francois Manzoni ve Jean-Louis Barsoux; İnsanları Yönetmek; Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, Yayın no.307, İstanbul, 1999. s.202-203.



**Şekil 3-2 Güçlendirme Sürecinin Aşamaları**

Kaynak: J.A. Conger, R.N. Kanungo; "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol. 13, 1988, s.475

Bununla birlikte, sözü edilen beş aşamalı sürecin kolay ve zahmetsiz olduğu söylenemez. Çalışanların güçlendirilmesi sürecini engelleyen ve sürecin başarılı olabilmesi için ortadan kaldırılması gereken çok sayıda faktör söz konusudur. Güçlendirme süreçlerinde güçlenmesini engelleyen faktörler Conger ve Kanungo tarafından; aşağıdaki başlıklarında sınıflandırılmıştır.<sup>112</sup>

1. Örgütsel Etmenler;

- Belirli örgütsel değişimler, transferler,
- Riskli girişimler,
- Aşırı, rekabetçi baskılar,
- Bürokratik ortamlar,
- Düşük iletişim ve sınırlı ilişki sistemleri,
- Aşırı merkezileştirilmiş şirket kaynakları.

2. Yönetici Tarzı;

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

3. Ödüllendirme Sistemleri;

- Düzensizlik (Keyfi ödüllendirmeler),
- Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü,
- Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü,
- Ödülün içsel değerinin düşüklüğü,

4. İş Tasarımı;

- Rol belirsizliği,
- Teknik destek ve eğitim eksikliği,
- Gerçekçi olmayan hedefler,
- Uygun otorite eksikliği,
- Düşük iş çeşitliliği,
- İş performansı üzerine doğrudan etkisi olan programlar ve toplantılar içerisinde yer almamak,
- Çok fazla kurallar ve yönetmelikler,
- Rutin işlerin fazlalığı,
- Düşük ilerleme fırsatları,
- Üst yönetim ile sınırlı iletişim.

---

Conger, Kanungo; A.g.m., s.475

### 3.1. Personel Güçlendirmenin Planlanması

Bilindiği gibi, plan, gelecekte ulaşılmak istenen durum ve gerçekleştirilmek istenen deflerin bugünden belirlenerek, bunlara ulaşmak için kararlar almaktır. Planlama ise; alınan kararların gelecekte ulaşılmak istenen hedeflere yönelik olduğu bir süreci ifade eder.<sup>113</sup> Planlama; “örgütün vizyon ve misyonunun belirlenmesi, bunlarla uyumlu stratejilerin, aksiyonel amaçların ve normların oluşturulması ile amaçları yerine getirmek ve gereken kaynakların tahsis edilmesi” olarak daha kapsamlı bir şekilde ifade edilebilir.<sup>114</sup>

Yukarıdaki tanımlamalardan planlama sürecinin iki temel özelliği bulunduğu görülebilir. Bunların ilki, planlamanın geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme ve inceleme olmasıdır. Planlamanın, gelecekteki şartların neler olabileceğini tahmin etmeye dayalı bir faaliyet olması, onu ister istemez “belirsizlik” kavramıyla da ilişkili kılar. Fakat, planlamanın geleceğe yönelik tahminlere dayanması yüzünden bu ikisi karıştırılmamalıdır. Tahmin, yılların gelecekteki olası gelişim seyirlerini önceden kestirmeye yönelikken, planlama yılların tahmin edilen gelişimleri karşısında ne yapılması gerektiğinin belirlendiği bir süreçtir. Planlamanın ikinci özelliği de; planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Karar alma sürecinde amaç risk ve varsayımların daima yer almasına karşın; planlama süreci bu ilişkilerin açık ve net bir biçimde ortaya konması, tartışılması ve sonuçta net bir karara ulaşılmıştır. Planlama, bir harekete geçme hazırlığı olduğundan; mevcut kaynaklar, belirlenen hedefler ve belirsizlikler karar alma sürecinde önemli rol oynar.<sup>115</sup>

Planlama, sorunlar ortaya çıkmadan harekete geçmeyi ve önlem almayı ifade eden “pro-aktif davranış”ın temelidir. Bu nedenle, planlama süreci misyon ve vizyon oluşturmakla başlar. Misyon, örgütlerin varlık nedenlerini ya da ne tür bir örgüt olarak kendisini görmek istediklerini belirlemeleridir. Vizyon ise; mevcut gerçeklerle gelecekte meydana gelmesi olası ve beklenen koşulları birleştirerek örgüt için arzu edilen bir imaj yaratmaktır. Misyon ve vizyon stratejik planlamanın temelini oluşturmaktadır.<sup>116</sup>

---

Akad; Budak ve Budak, A.g.k., s.75.; Koçel; A.g.k., s.60-61; Ömer Dinçer ve Yahya Fidan; *İşletme Yönetimine Giriş*, 1.bs., İz Yayıncılık, İstanbul, 1995 s.155.

Ataman, A.g.k., s.213.

Koçel; A.g.k., ss. 62-64.

Koçel; A.g.k., s. 67; Ataman, A.g.k., ss.217-218.

İnançlar genel tutum ve davranışı, davranış ve olaylara verilen önemi, yani çalışanların şirket içinde ve müşterilerle arasındaki etkileşimi içerir. Vizyon özellikle şirketin amaçlarının ruhudur (mantıksal bölüm), inançlar ise kültürün ruhudur (sezgisel bölüm). Vizyon ve inançlar birbiri ile çok yakından ilgilidir. Misyonun içinde bir araya gelir, örgütün ve dış konulara nasıl tepki vereceğini saptarlar.<sup>117</sup>

Sözü edilen temel anlayış çerçevesinde çeşitli yaklaşımlardan bahsedilebilir. neğin, bu yaklaşımların en çok benimsenenlerinden biri, değişim sürecini dört temel unsura ayırır. Bunlar;<sup>118</sup>

- *Vizyon'un tanımlanması,*
- *Vizyona uygun rekabet stratejisi'nin tanımlanması,*
- *Uygulandığında, stratejiyi hayata geçirecek örgütsel iş süreçlerinin tanımlanması,*
- *Çalışanların iş süreçlerini etkin olarak gerçekleştirebilecekleri şekilde iş gereklerinin tanımlanmasıdır.*

Bir süreç olarak personel güçlendirme planlamasının da; genel planlama sürecinden ayrı olması düşünülemez. Güçlendirme sürecinin başlaması kararını izleyen ilk aşama bir vizyon yaratmaktır. Bu vizyonla değişimin yönü belirlenmeli, ulaşılabilecek yer ve durum tanımlanmalıdır. Ancak hedeflerin en tepede belirlendiği ve aşağıya doğru dağıtıldığı durumlarda; insanlar konulan hedefler konusunda herhangi bir heyecan duymazlar, çünkü hedeflerin belirlenmesi aşamasında kendileri yer almamışlardır. Güçlendirilmiş bir örgütte ise bu süreçli bir yol değildir.<sup>119</sup>

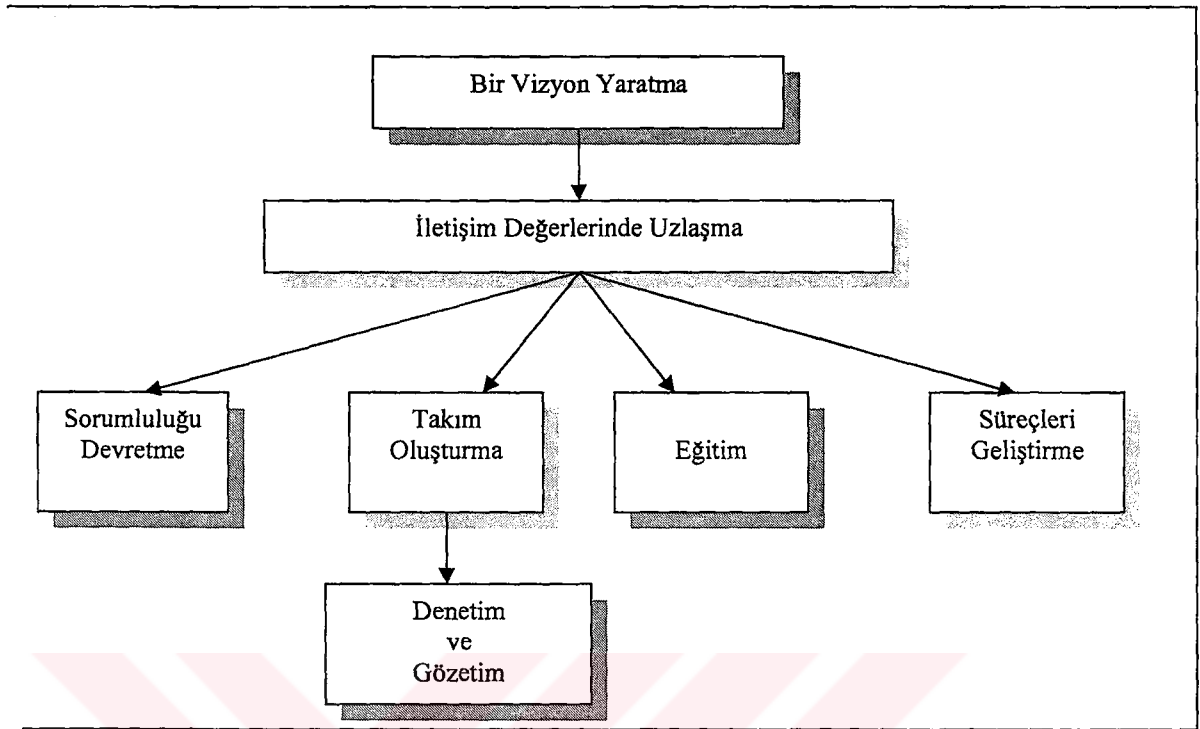
Güçlendirme sürecinin planlanmasında hedefler, örgütün sadece tepe yönetimi tarafından belirlenerek hiyerarşik yapı içinde astlara empoze edilmez; astların yani her seviyede çalışanların da dahil olduğu katılımcı bir süreç içinde belirlenir.

---

İsseyama, A.g.k., s.132

Argyris; "Yetkilendirme: Kralın Yeni Giysileri" İnsanları Yönetmek; Harvard Business Review'den Seçmeler, MESS Yayınları, Yayın no.307, İstanbul, 1999. ,s.119.

Blanchard, J.P. Carlos, A. Randolph, Yetki Devri: Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır, Çev: Gülümseran, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998. s.34.



Yayın: S. Cook; "Cultural Implications of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No:2, 94, s.11.

### Şekil 3-3 Güçlendirme Sürecinin Aşamaları

Ancak güçlendirmenin planlanmasının açıklanabilmesi için güçlendirme sürecinin eli üzerine bazı değerlendirmeler yapılmalıdır. Personel güçlendirme süreci, sorun çözen kendi kendini yöneten takımların oluşturulmasına ve bunlar yoluyla yetkinin edilmesine, hatta bürokratik kontrol süreçlerinin el değiştirmesine dayanmaktadır. Örgüt ormansının artırılmasında, çalışanların sorumluluk almasının ve karar alma süreçlerine ımlarının iş tatminini arttırdığına inanılmaktadır.<sup>120</sup>

Bundan ötürü, örgütün sadece güçlendirme sürecinin icrasında değil, en başta bu cin planlamasında katılımcı bir anlayışı egemen kılması sürecin nihai başarısı için son ce önemli görülmektedir. Dolayısıyla planlama, güçlendirme sürecinde ilk ve en önemli ayayı oluşturmaktadır. Süreçte kendi kendini yöneten takımlar temel alındığında ilk adım tün her düzeyinde uyumlu ve etkin çalışabilecek takımların oluşturulmasıdır. Ardından akımlara gereksinim duyacakları danışmanlık desteğinin sağlanması adımı gelecektir. ımların iş ortamında güçlendirici esaslar üzerinde anlaşmasıyla atılan son adım; örgütü ndirmeyi planlayabilecek alt yapıya kavuşturacaktır. Sözü edilen temel üzerinde;

çıkarım normları belirlemesi, sorunları tanımlaması, bu sorunları analiz etmesi ve geleceğe yönelik hedefler koymasıyla güçlendirme sürecinin planlama aşaması tesis edilecektir.<sup>121</sup>

### 3.1.1. Personel Güçlendirmede Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Genelde planlama sürecinin amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşaması, yöneticinin bulunduğu bölümün, gelecekte neyi, ne miktarda gerçekleştirmek ve hangi konumda bulunmak istediğinin karara bağlanmasıdır. Bu aşama, birbirleriyle bağlantılı üç kavramı içermektedir: *amaçlar*, *hedefler* ve *stratejiler*. Bu kavramlar çoğu kez birbirleriyle ilişkilendirilmektedir. Amaç; gidilmek istenen yönün yada varılmak istenen yerin ifadesidir ve bir hedef olarak bir şeylerin iyileştirilmesiyle ilgilidir. İyileştirilmesi gereken alanlar durum tespiti yapılır ve bunlar firmanın arzu ettiği durumdan uzak olan alanlardır. Olanla olması gereken arasındaki farkın analizi amaç belirlemek için yararlı bir yaklaşımdır. Amaçlar mevcut durumun tespiti sonucundan çıkarılmalıdır.<sup>122</sup> Amaçlara ulaşılması için somut bir zaman çerçevesi saptanmış ya da saptanmamış olabilir. Hedef ise, ölçülebilir bir ifadedir ve ulaşılabilir somut bir sonuca ulaşılabilmesi için somut bir bütçeye ya da kaynaklara dayanması gerekir. Diğer taraftan strateji, amaç ve hedeflere ulaşmanın yöntemidir. Bir stratejinin genellikle girdi ve çıktıları, bir zaman çerçevesi ve belli kilometre taşları vardır.<sup>123</sup>

Kuşkusuz hedeflerin belirlenmesi ile bu yolda yapılacak girişimlerin sonucunda elde edilecek performans arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişki şu şekilde ortaya konabilir;<sup>124</sup>

- Açık ve belirgin hedeflerin belirlenmesi; *"yapabileceğinin en iyisini yap"* talimatından daha fazla güdüleyicidir,
- Çalışan hedefi kabullendiğinde; zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere göre daha fazla üretime yol açmaktadır,
- Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katılımıyla belirlenirse, üretimdeki artış fazlaşmaktadır,
- Hedef belirlemeyle birlikte, performanslarıyla ilgili olarak, zamanlaması uygun ve objektif geri bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

---

Ralph F Long, A.g.m., s.7.

Audrey Mullender ve Dave Ward, **Self-Directed Groupwork: Users Take Action For Empowerment**, Pitman & Birch, London, 1991.ss. 11-19.

Edwin T.Crego ve diğ. ; **İş Planlaması**; 1. Bs. Çev. Vedat Üner, Rota Yay.Kişisel Gelişim ve Yönetim serisi:3, 1993. s.92.

Crego ve diğ.; A.g.k., s.87

Evruz, Artan, Bozkurt; A.g.k., s.80.

Strateji, örgütün “strateji-yapı-kültür” olarak nitelenebilecek üç boyutundan birisi olarak yorumlanabilir. Örgütün başarılı olması; içeride tutarlı, dış dünyayla dengeli olmasına bağlıdır. Sözü edilen boyutların merkezinde örgüt misyonu bulunur. Misyon, daha öncede belirtildiği gibi vizyon ve inançların bir bileşimidir.<sup>125</sup>

Personel güçlendirme anlayışı çerçevesinde de amacının belirlenmesi ve buna ilişkin hedef ve stratejilerin oluşturulması gerekeceği açıktır. Güçlendirme sürecinde planlamanın bir amacı olarak; amaçların, hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi takımlara dayalı katılımcı bir süreç içinde gerçekleştirilecektir. İlk adımı örgütün başarıya ulaşmasını sağlayacak stratejik amaç ve stratejik planın üretilmesi oluşturmaktadır. Stratejik plan süreci, daha sonra tartışılmak üzere bölüm 3.1.3’e bırakılacaktır.

Örgütün amacı belirlenirken şu sorulara cevap verilmelidir:<sup>126</sup>

- Örgüt ne yapar ve ne yapmayı amaçlamaktadır?
- Bunun yapılmasını amaçlayan kimdir?
- Bunun neden yapılması istenmektedir?

Aslında bu yaklaşım örgütün “vizyon”unu ortaya koymak içindir ve bu yolla örgütün düzeyinde çalışanların iletişim içinde olmasını zorunlu kılan “misyon”a ulaşılır. Örgütün yönetimden sorumlu takımı, amaca yönelik bireysel algıların ve doğrultunun keşfedilmesinde yardımcı olur. Örgütteki diğer takım üyelerine amaca ulaşma yönündeki güçlüklerin kabul edilmesi kadar, amaçları gerçekleştirmekte kullanılacak yöntemler ve örgütsel hedeflerin belirlenmesi için geçecek süre hiç de uzun değildir.<sup>127</sup>

Bununla birlikte, yönetim takımının piyasa hedeflerini, amaç üstünlüklerini, stratejik hedefleri ve firmanın hissedarlarının hedeflerini doğru bir şekilde değerlendirerek belirlemek ya koyması son derece önemlidir.

Piyasa hedefleri ile firmanın iş tanımı yapılarak, firmanın piyasadaki yeri belirlenir. Müşterilere sunulması gereken ürün ve hizmet türlerine yönelik fikir ve düşünceler ortaya çıkar. Bu süreçte, çalışanların ürün ve hizmetler konusundaki değerlendirmelerine yer

---

İssema, A.g.k., s.132  
Kong, A.g.m., s.8.  
Kong, A.g.m., s.8.

rilecektir. Amaç – hedef üstünlükleri ise, yapılan ya da yapılamayanların tanımlanması, kiplerden çok örgütün eksiklikleri ve sorunları dikkate alınarak önceliklerin ortaya nmasıdır. Operasyonel hedefler, firmanın piyasada varlığını sürdürebilmesine yönelik fayda maliyet etkinliği bazlı öngörülerdir. Son olarak, hissedarların hedefleri, firma ortaklarının /da fonksiyonlarını maksimize edecek öngörülerden oluşur.<sup>128</sup>

### **3.1.2. Personel Güçlendirme Amaç ve Hedeflerine Ulaşmakta Kullanılacak Yöntemlerin Belirlenmesi**

Planlama sürecinde amaç ve hedeflere ulaşmakta kullanılacak yöntemlerin irilenmesi, amaçlara ulaşacak alternatif yolların belirlenmesidir ve bir bakıma karar verme eindeki safhaya benzer. Sürecin bu aşamasında yönetici belirlenmiş alternatifler arasından seçim yapar. Seçim yapma, işletmenin kaynaklarının nasıl ve ne yaparak kullanılacağını ıya konmasıdır.

Yeniden yapılanma ve iş süreçlerini yeniden düzenleme girişimlerini başarıya ırtırmak için stratejinin geliştirilmesi, anlaşılması, destek sağlanması ve uygulanması için nin, neleri öğrenmeye ihtiyacı var” sorusunun yanıtını vermek gereklidir. Bu tür şimlerde; amaçları çerçevelemek, yeni iş akışını tasarlamak ve örgütteki insanların ekleştireceği faaliyetleri saptamak gibi teknik çalışmaları danışman ve yöneticiler itür. Değişim mühendisliği, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini teknik bir problem ak gördüğü için, birçok durumda hedefe ulaşmada yetersiz kalır. Yöneticiler uyarlanma masının gerekli olduğunu görmezden gelir ve değişimi gerçekleştirecek insanları sürece ıazlar.<sup>129</sup>

Güçlendirme sürecinde, örgütün amaç ve hedeflerinin ortaya konmasından ve ün her düzeyinde bu amaç ve hedefler üzerinde fikir birliği sağlanmasından sonra; nlar ne, neden ve nasıl sorularının cevaplanmasına çabalar. Çalışanlar kendi hedef erini ve takvimlerini belirleyerek bağlı buldukları takımı yönlendirirler. Bu çerçevede, lara ulaşmak için “çözümlenecek sorunların ne olduğu”nu ortaya koyarlar. İzleyen da, çalışanlar bu sorunların nedenlerini analiz etmek için takıma yardım ederler. Yani nların neden meydana geldiği” sorusuna cevap ararlar. Bu aşamanın bir sonraki adımı, nların faaliyete geçmek için önceliklerin belirlenmesi ve görev dağılımının

---

128, A.g.m., s.8.

pılmasında takımın karar almasına yardımcı olmalarıdır. Böylece “değişim nasıl pılabilir” sorusu yanıtlanır.<sup>130</sup>

Amaç ve hedeflere ulaşmakta kullanılacak yöntemler çalışanların ve onların ıstırdığı takımların, yukarıda da değinildiği gibi ne, neden ve nasıl sorularına cevap amasıyla şekillenir. Örgütte güçlendirme düzeyi arttıkça takımların yönetimde daha fazla inleşmesiyle bu daimi bir süreç haline dönüşecektir. Çalışanlar, giderek artan oranda katlerini sonuçlara ve bu sonuçları gerçekleştirme konusundaki gayretlere yöneltirler. ylece, ne, neden ve nasıl sorularına yeni amaç ve hedefler için cevaplar üretirken; bunlara şmakta yeni ve etkin yöntemleri de sürekli bir şekilde geliştirirler.<sup>131</sup>

**Tablo 3-1 Güçlendirmenin Basamakları**

Basamak:	Hareket:	Birincil Sonuç:
Bürokratik / Geleneksel	Yönetim tüm kararları alır, çalışanlar uygular.	Pasiflik
Bilgi Paylaşımı	Yönetim kararlarını çalışanlara bildirir.	Uygunluk
Diyalog	Yöneticiler “çalışan girdisini” tedarik ettikten sonra karar verir.	Kabul
Grup içi Sorun Çözme	Sınırlı sorunları çözmek için haftalık grup toplantıları yapılır.	Yükümlülük
Gruplararası Sorun Çözme	Çapraz fonksiyonel gruplar, ortak sorunları çözer. Takımlar; kaliteyi, maliyeti, süreci	İşbirliği
Kendi Kendini Yönetime Başlangıç	İyileştirmeye çabalar. İş ve iş sürecini yeniden tasarlarlar.	Konsantrasyon (Yoğunlaşma)
Sınırlı Kendi Kendini Yönetim	Takımlar sınırlı bütçe ve ödemede, satın almada, yönetimsel sorumlulukta otoriteye sahiptirler.	Yükümlülük
Kendi Kendini Yönetim	Takımlar bütün operasyonel yönetim sorumluluğuna sahiptirler. Bu yetki devri; yatay disiplini, işe alımı ve işten çıkarmayı, stratejik yönetimi, yardımcı davranışları ve takım koçluğunu içerir.	Sahiplik

Kaynak: Keki.R. Bhote; “Re-engineering The Total Quality Management Process”, 4. Ulusal Kalite Kongresi: Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, 8-9 Kasım, 1995, s.632.

Tablo 3-1, geleneksel örgüt yapısından kendi kendini yöneten güçlendirilmiş örgüt sına doğru bir dönüşüm sürecini ana hatlarıyla ortaya koymaktadır. Tabloda, çalışanların

onald A. Heifetz ve Donald L. Laurie; "Liderlik Çalışması", **Liderlik; Harvard Business Review isinden Seçmeler**, Çev: Meral Tüzel, MESS Yayınları, Yayın no.292, İstanbul, 1999 ,s.192.  
 illender ve Ward, A.g.k., 1991.ss. 81-83.  
 ki.R. Bhote; “Re-engineering The Total Quality Management Process”, 4. Ulusal Kalite Kongresi: m Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, 8-9 Kasım, 1995, s.632.

şitli aşamalardan geçerek yönetim sorumluluğuna ortak olduğu bir gelişim içinde; gerek amaç ve hedeflerin belirlenmesine gerekse bunlara ulaşılmasında kullanılacak yöntemlerin geliştirilmesindeki rolleri tasvir etmektedir.

### 3.1.3. Personel Güçlendirmede Kullanılacak Stratejinin Belirlenmesi

İşletmeler pek çok farklı alanda strateji belirlemek durumundadır. Başlıca stratejik alanlar; pazarlama, finansal kaynaklar, yenilik yapma verimlilik, fiziki kaynaklar, sosyal sorumluluklar ve karlılık olarak belirtilebilir.<sup>132</sup> İşletmede bu alanlara yönelik uygun stratejilerin belirlenmesi için, iki farklı analizin yapılması ve birbirleriyle uyumlaştırmaları gerekir. İlk analiz işletmenin çevresinden kaynaklanan tehdit ve fırsatların belirlenmesine, ikinci analiz ise işletmenin üstün ve zayıf taraflarının belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilir. Burada amaç işletmenin güçlü yönlerini vurgulayacak, tehditlerden en az yarar görmesi ve fırsatlardan en fazla yararlanmasını sağlayacak stratejilerin belirlenmesidir. Stratejik alternatifler arasında uygun olanın seçilmesi, işletmenin vizyonu ve misyonuyla uyumlu olarak gerçekleştirilmelidir.<sup>133</sup>

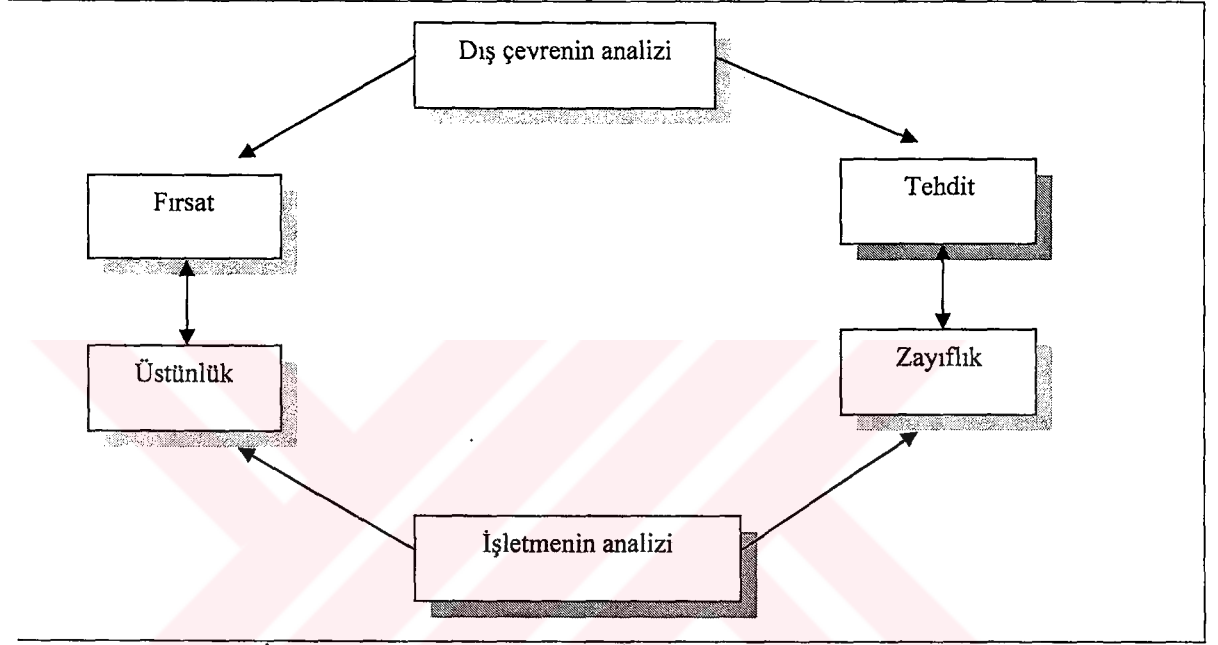
Güçlendirme süreci, örgütün her düzeyinde çalışanların yönetime katılımını esas almasına karşın, “yetkili bir yönetim takımının” (executive management team) varlığı da üstün stratejilerinin belirlenmesinde hayatiidir. Örgütten örgüte değişmekle beraber yetkili yönetim takımı; yönetim kurulu, firmanın sahipleri ve üst düzey firma yöneticilerine ek olarak onların hemen altındaki yetkililerden oluşabilir. Bu takım, firmanın geleceği için açık bir işe sahiptir ve genellikle örgüt içindeki iletişim eksikliğinin bu noktada meydana geldiği düşünülür. Yöneticinin örgütün geleceğine ilişkin vizyonu yönetimde görev alan diğer kişilerce her zaman bilinmez, anlaşılmaz ya da paylaşılmaz. Kuşkusuz bu durumun net sonuçları, hem operasyonda hem de diğer alanlarda performansı düşüren aksaklıklardır.<sup>134</sup>

Bundan ötürü, daha önce de değinildiği gibi örgütün kendi başarısını sağlayacak kurumsal amacı ve stratejik planı üretmesi gerekmektedir. Genellikle stratejik plan süreci 3 yıllık bir süreci kapsamına karşın; güçlendirme anlayışında yıllık olarak icra edilmesi düşünülmektedir. Operasyonda sürekli olarak piyasa güçlerinden, teknolojiyen ve ekonomiden gelen kurumsal amaçtaki değişimler gözönünde bulundurulmalıdır.<sup>135</sup>

---

ner Dinçer; *Stratejik yönetim ve İşletme Politikası*, 5. baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.5.  
aman; A.g.k., s.219.  
mg, A.g.m., s.7.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesine dair açıklamalarımızda da değinildiği gibi, piyasa defleri, amaç – hedef üstünlükleri, operasyonel hedefler ve hissedarların hedefleri ortaya aduktan sonra bir SWOT analizi yapılmalıdır. Bu çerçevede, yetkili yönetim takımı; yıllık atejik planın gerçekleştirilmesinde örgütün zayıflıklarının, fırsatlarının ve tehditlerinin bir ilizini yapacaktır. Bu takımda yer alan kişiler münferit olarak daha insan odaklı hale ecekler ama diğer yandan da kollektif çalışma bilinçlerini de geliştireceklerdir.



Yak: Göksel Ataman; İşletme Yönetimi; Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, bul, 2001, s. 185.

### Şekil 3-4 SWOT Analizi

Bu çalışma ile ;

- Kurumsal bir amaç ve misyon yorumu,
- Amaca yönelik örgütsel hedefler seti,
- Firmanın zayıflıkları ve karşı karşıya kaldığı tehditlere yönelik içsel ve dışsal fırsatların tanımlanması,
- Operasyonel hedeflerin belirlenmesi,
- İşbirliği yapması gereken anahtar kişilerin tanımlanması ve bunların herbirisine yetkili yönetim takımlarındaki sorumluluklarının belirtildiği bir listenin taktik faaliyetleri içeren bir liste ile verilmesi söz konusu olur. Stratejik planlama faaliyetinin son aşamasını; operasyonel plan hedefleri ile “insan,

para, hammadde, zaman” gibi kaynak düzeyine dayalı bilginin bütünleştirilmesi oluşturur.<sup>136</sup>

### 3.1.4. Personel Güçlendirmede Kullanılacak Politikaların Saptanması

İnsan kaynaklarıyla ilgili alanlarda politikalar belirlemek mümkündür. Örneğin İrolama fonksiyonunda tercih edilen personel kaynakları, aday bulma çalışmaları, seçme temleri, işe almadaki asgari şartlar, yerleştirmede izlenecek yol, ücretleme gibi konular ı politika alanları olarak düşünülebilir. Burada dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır: belirlenecek personel politikalarının örgüt politikalarıyla bütünlük sağlayıcı ve uyum ide olmasıdır. İkincisi ise hiçbir alanda boşluk bırakılmadan gerekli her konuda itikaların önceden tanımlanmasıdır.<sup>137</sup>

## 3.2. Personel Güçlendirmede Örgütlenme ve Örgüt Tasarımı

Örgüt tasarımı, örgütün misyon ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için elindeki nakları en etkin şekilde kullanabilmesine hizmet edecek olan örgüt yapısını seçme midir.<sup>138</sup>

Firmanın seçtiği örgütsel yapı, yetki ve sorumlulukların dağılımına temel oluşturur. var ki, bir yönetim yapısının etkili şekilde uygulanabilmesi için, firmanın yönetim, nezaret profesyonel düzeyde konum tarifleri geliştirmesi gerekir. Bu konum tarifleri şu bilgileri sar:<sup>139</sup>

1. Konumun firma içindeki genel işlev ya da rolü,
2. Konumun özgül sorumluluk ya da görevleri,
3. Konuma tanınmış yetki ya da karar alma, personele nezaret etme ve direktif verme, fon maliyetleri ve firma ile ilgili tüm bilgilere ulaşma gücü,
4. Performans ölçütleri ya da sorumluluklara ilişkin performansın değerlendirilebileceği temel,
5. Konumun yöneticisi ile olan ilişkileri.

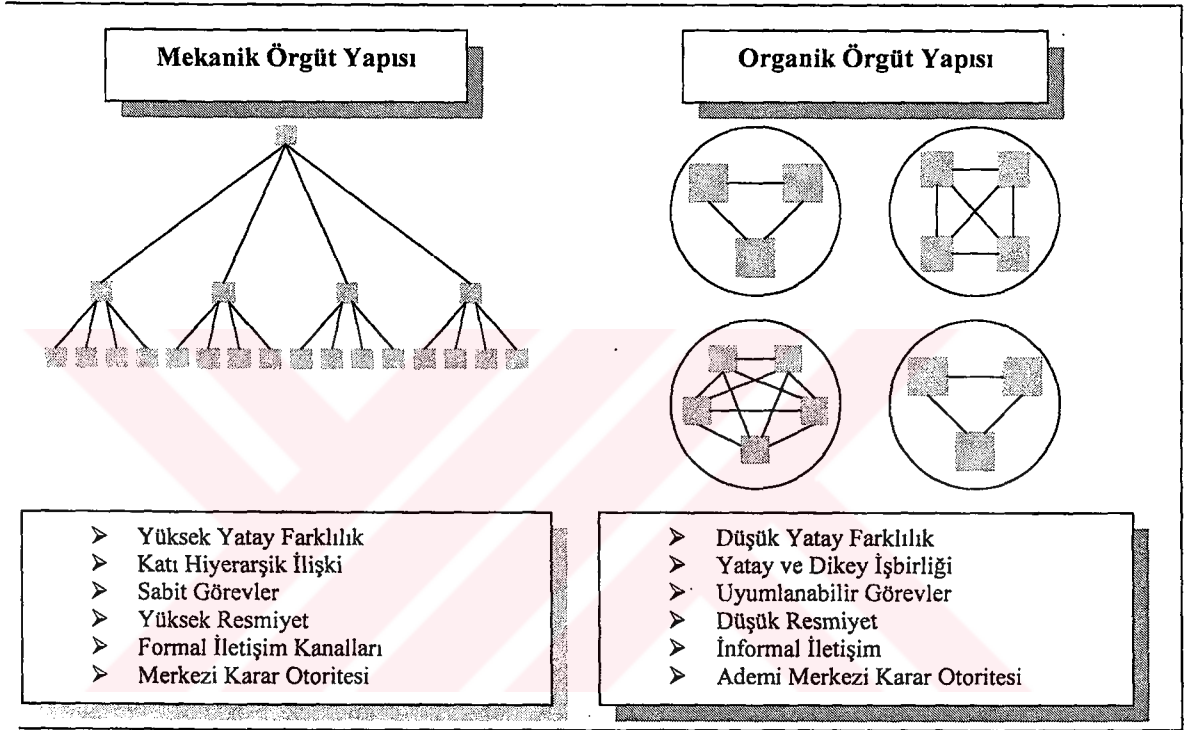
nkings, A.g.k., ss.121-125; Long, A.g.m., s.8-9.

inçer ve Fidan; A.g.k., s.320.

uygu Altuğ; **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**, HaberaL Eğitim Vakfı, ra, 1997. s.58.

ego ve diğ. ;A.g.k., s.155.

Katı (rijid) ve sıkı bir şekilde kontrolün olduğu, mekanik örgüt; yüksek düzeyde manlaşma, kapsamlı bölümleşme (extensive departmentalization), sık aşamalı kontrol, yüksek ölçüde resmiyet (high formalization), yüksek merkezilik, yukarıdan aşağı iletişim ve karar alma sürecine üstlerin daha sınırlı katılımı gibi unsurlar yoluyla nitelenmektedir. İşler; standart, basit ve rutindir. Mekanik örgütlerde komuta zincirine sıkı bir bağlılık da söz konusudur. Mekanik örgüt, “kurallar, düzenlemeler ve rutin prosedürler yoluyla yağlanmış bir makina” olarak değerlendirilmektedir.<sup>140</sup>



**Şekil 3-5 Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları Arasındaki Farklılıklar**

Kaynak: Myles A. Hassel, *Foundations of Organization Structure*, Prentice Hall, 2000, s.15.

Organik örgüt; mekanik örgütün tam tersidir. Bu örgüt türü; düz bir yapı, esneklik, az fonksiyonel takımların kullanımı, uyumluluk, kapsamlı bir iletişim ağı ve ademi merkezi yapı ile nitelendirilmektedir. İşlerin ve düzenlemelerin standardize edilmesinden çok; mekanik örgüt esnek bir şekilde gerekli değişikliklerin hızla yapılmasını sağlar. Organik örgütlerde çalışanların iş bölümü yapmasına karşın işler standartlaştırılmamış ve çalışanlar iyi eğitilmiş, işle ilgili kararların alınmasında güçlendirilmiştir. Bu örgüt türünün net etkisi; üstlerin düşük düzeyde resmi kurallara ve daha az danışmanlığa gereksinim duymasındır.<sup>141</sup>

Hassel, A.g.m., s.15.  
g.k., s.15.

Bir firmanın yapısının uygun ve etkili olması çeşitli faktörlere bağlıdır;<sup>142</sup>

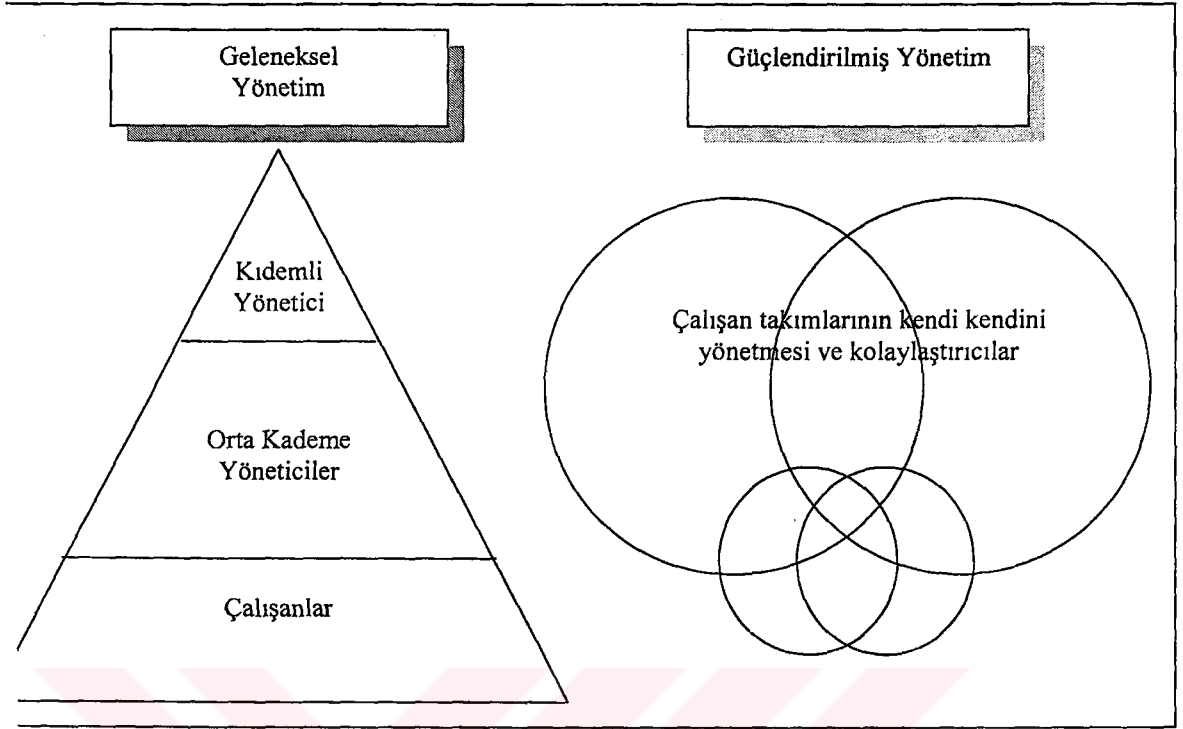
- Bir firmanın işlemlerinin niteliği ve hacminin örgütsel yapı üzerinde önemli etkisi vardır. Örneğin, eğer firma pazarlama, satış ve üretim faaliyetlerinin ortaklaşa yürütülmesine izin veren bağlantılı ürün yada hizmetlere sahipse, işlevsel yapı en uygun olanıdır.
- Örgütsel yapı kullanılacak performans ölçütlerinin biçimini etkiler. Eğer işlevsel bir örgütlenme söz konusu ise, performans ölçütleri her bir işlevsel yöneticinin kontrol ettiği faktör ve çıktılarla bağlantılı olmalıdır.
- Uygun yönetim yapısı bir firmadaki kilit yönetim personelinin stilleri ve kişilikleri tarafından belirlenmelidir. Bir firmanın başarısı her şeyden önce kritik konumlardaki az sayıdaki kilit personelin gücüne bağlıdır. Yönetim yapısı bu kişilerin gücünü kısıtlamamalı, tersine desteklemelidir.

Personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi örgütün yapı ve işleyişi ile rudan ilişkilidir ve bu doğrultuda;<sup>143</sup>

- Hiyerarşik kademeler olabildiğince azaltılarak, örgütyapısı daha yalın hale getirilir; Personel güçlendirme felsefesini benimsemiş örgütlerde, hiyerarşi takım çalışmalarının gücünü zayıflattığı için yönetimde kademe azaltmasına gidilmekte, yapı daha basit bir duruma getirilmektedir. Bu yapıda alt kademe ile üst kademe yönetimi birbirine daha yakın olmaktadır.<sup>144</sup> Geleneksel yönetim piramidinin terkedildiği bu yapıda takımlar daha geniş yetki alanlarına sahip olmaktadır.
- Esnek iş tasarımı ve süreçler oluşturulur,
- Yüzyüze iletişim sağlanır ve iletişim kanalları artırılır,
- Sürekli bir eğitim öğretim ortamının sağlanması ve bilginin tüm örgütte paylaşılması sağlanır,
- Güçlendirmenin kapsamı ve özellikleriyle stratejik başarı üzerindeki olası etkileri açıkça ortaya konur,
- Örgütsel destek sistemleri (ücretlendirme, performans değerlendirme, ödüllendirme vs.) güçlendirmeyi destekleyecek şekilde oluşturulur.

---

ego ve diğ. ; A.g.k., s.152  
mer Koçel; 1998. s. 323  
ol Eren; A.g.k.,s.133.



**Şekil 3-6 Geleneksel Yönetime Karşı Güçlendirilmiş Yönetim**

Yazar: Sarah Cook; "The Cultural Implications of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol.2, 1994, s.10.

Buraya kadar yapılan açıklamalar Cook tarafından sistematik bir biçimde şekil 3-6 gibi özetlenmiştir. Yönetim kademelerinin kaldırılması ya da orta kademe yöneticilerin işlevlerinin değiştirilmesi, onlara artık ihtiyaç kalmadığı ve artık şirket içinde önemli bir rol oynamayacakları anlamına gelmez. Fakat bu elemanların yeniden eğitim görmeleri, yeni işlevlerinin ne olacağı ve nasıl değerlendirilecekleri konularında yeni beklentiler geliştirmeleri gerekecektir.<sup>145</sup>

Yazar: A.g.k., s.150.

**Tablo 3-2 Geleneksel Örgütler ve Güçlendirilmiş Örgütler**

Geleneksel Örgütler	Güçlendirilmiş Örgütler
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Üst yönetimden uzak, stratejik planlama, yönetim kontrolü ve dış ilişkiler gözönüne alınır.</li><li>➤ Orta kademe yönetim çoğunlukla kontrol, yönerge ve aşağı doğru iletişimi sağlar.</li><li>➤ Bireylerin ne yapacakları iş tanımları vasıtasıyla söylenir.</li><li>➤ Statü, iş sınıflandırmasından ve hiyerarşideki yerden ileri gelir.</li><li>➤ Düşünce / görüş, fonksiyonel kurallarla örgütte yukarıdan aşağıya doğrudur.</li><li>➤ İnsanlar öğrenmeye son verir.</li><li>➤ Enerji düşüktür.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Üst yönetim görülebilir, çalışanların anladığı ve paylaştığı bir gelecek vizyonu sağlar.</li><li>➤ Orta kademe yönetim çoğunlukla ilham verir, insanları cesaretlendirir ve değişime olanak sağlar.</li><li>➤ İşlerin takım rolü kavramlarıyla tanımlanmasıyla, takımlar örgütlerine kendi katkılarını belirler.</li><li>➤ Statü, örgüte katılımdan ileri gelir.</li><li>➤ Düşünce / görüş, çapraz fonksiyonel proje grupları ve informal takımlar çerçevesinde örgüt içinde çaprazdır.</li><li>➤ İnsanlar öğrenme gereksinimindedir.</li><li>➤ Enerji yüksektir.</li></ul>

Kaynak: David Oates; *Ledership: The Art of Delegation*, Century Business, s.86.

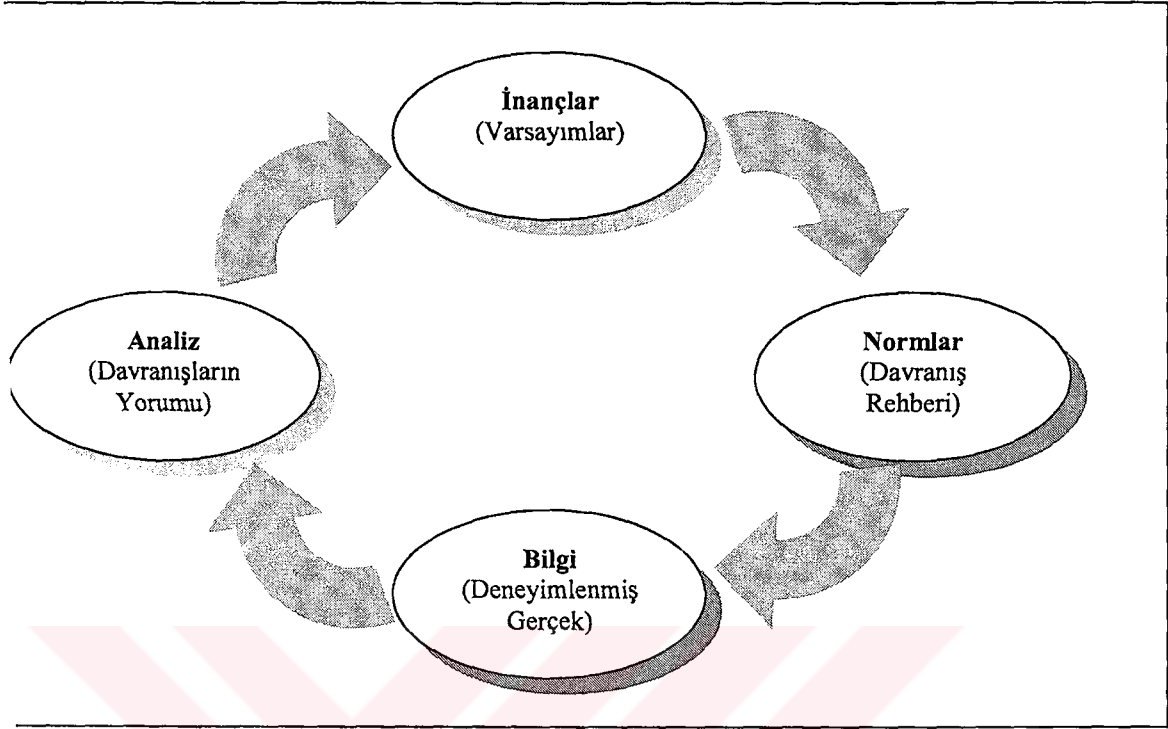
### 3.2.1 Personel Güçlendirme Sürecinde Örgüt Kültürünün Değişiminin Sağlanması

Örgütlerin çözmeleri gereken iki temel sorunu vardır. Bunlardan ilki, çevreyle en iyi ilişkiyi kurulabileceğine ilişkin dış uyum konusudur. İkincisi ise, iç uyumdur. Her iki konuyu derecede önemlidir ve birbirini etkilemektedir. Bu iki temel konu örgüt kültürünü oluşturur.<sup>146</sup>

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Liardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir<sup>147</sup>

sema, A.g.k., s.196.

Çok; *Organizasyon Kültürünün Oluşumu*, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, C.4, S. 1-2, 1989. s.317.



**Şekil -3-7 Kültürün Oluşum Aşamaları**

ak: William G. Scott, Terence R. Mitchell; **Organization Theory**, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1979.

- Örgütün kuruluşu sırasında liderlerin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
- Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.
- İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.
- Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından da yaşanmaya çalışılır.

Personel güçlendirmenin başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan birisi, örgüt kültürünün personel güçlendirmeye uygun olma durumudur. “Örgütlerin sürekli değişim enerjini kazanabileceği personel güçlendirme uygulamasının başarıya ulaşmasında irleyici rol oynayan liderler, çalışanların katılımı doğrultusunda vizyon oluşturma, kültür değişimi, çalışanların geliştirilmesi olarak üç aşamayı etkin şekilde sağlamalıdır.”<sup>148</sup>

Örgüt kültürünün değiştirilmesi; yöneticilerin patron olma rollerini bırakıp, lider – tekleyici – koordinatör olma rollerini benimsemelerini gerekli kılar. Ancak, durum böyle olsa, iş tasarımı vasıtasıyla örgüt kültürüne uygun özellikler kazandırılabilir.<sup>149</sup> Yeni iş ortamında, yöneticilerin planlama, sorun çıkmasını engelleme, yeni teknolojileri öğrenip benimsenmesi, daha etkin uygulamalar için elemanları yönlendirip eğitme ve stratejik düşünme gibi işler için daha çok zaman ve sorumlulukları olacaktır. Yöneticiler beceri ve deneyimlerini doğrudan kontrol yerine planlamada ve sorun çözümünde kullanarak örgüt için daha fazla değer üretebileceklerdir.<sup>150</sup>

Geleneksel, merkeziyetçi örgütler değişime çok yavaş tepki gösterir. Geleneksel örgütlerde elemanlar birşeyi neden yaptıklarını bilmek ihtiyacını hissetmezler. Problem ortada bir çözüm yolu bulunur ve zamanla herşey daha karmaşık hale gelir. Elemanlar sorumluluğu kendi kendilerine yorumlarlar ve bunun sonucu olarak otorite boşluğu ortaya çıkar. Sorun problemlere en iyi çözüm işgücüne daha fazla sorumluluk vermektir.<sup>151</sup>

Güçlendirilmiş bir işgücü, sorumluluk yüklenmiş bir işgücüdür. Sorumluluk yüklenmek konusundaki herşey güçlendirme sürecine uygulanabilir. Sorumluluk yaratmak için; yöneticiler, çalışanlarına işin kendilerine ait olduğu mantığını ve heyecanını vermeye çalışırlar.<sup>152</sup>

Sorumluluk, görev anlayışını ve çalışılan şirkete yükümlülüğü ima eder. Bununla birlikte, genel müdürden aşağı doğru şirketteki herkes şirket amaçlarının başarılı olması için sorumluluğu ve operasyonel ve doğrudan girişimin yönetimini yüklenmesi gerektiğidir.

---

Şerif Ertopuz, Berker Telek; “Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik”, 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Tüsiad-Kalder Yayını, İstanbul, 1999. s.94.

Yılmaz Altuğ; A.g.k., s.96.

Yılmaz Altuğ; A.g.k., s.193.

Yılmaz Altuğ; A.g.k., s.48.

John Nicholls, “Getting Empowerment into Perspective: A Three-stage Training Framework”, *Empowerment in Organizations*, Vol.3 No.3, 1995, s.6

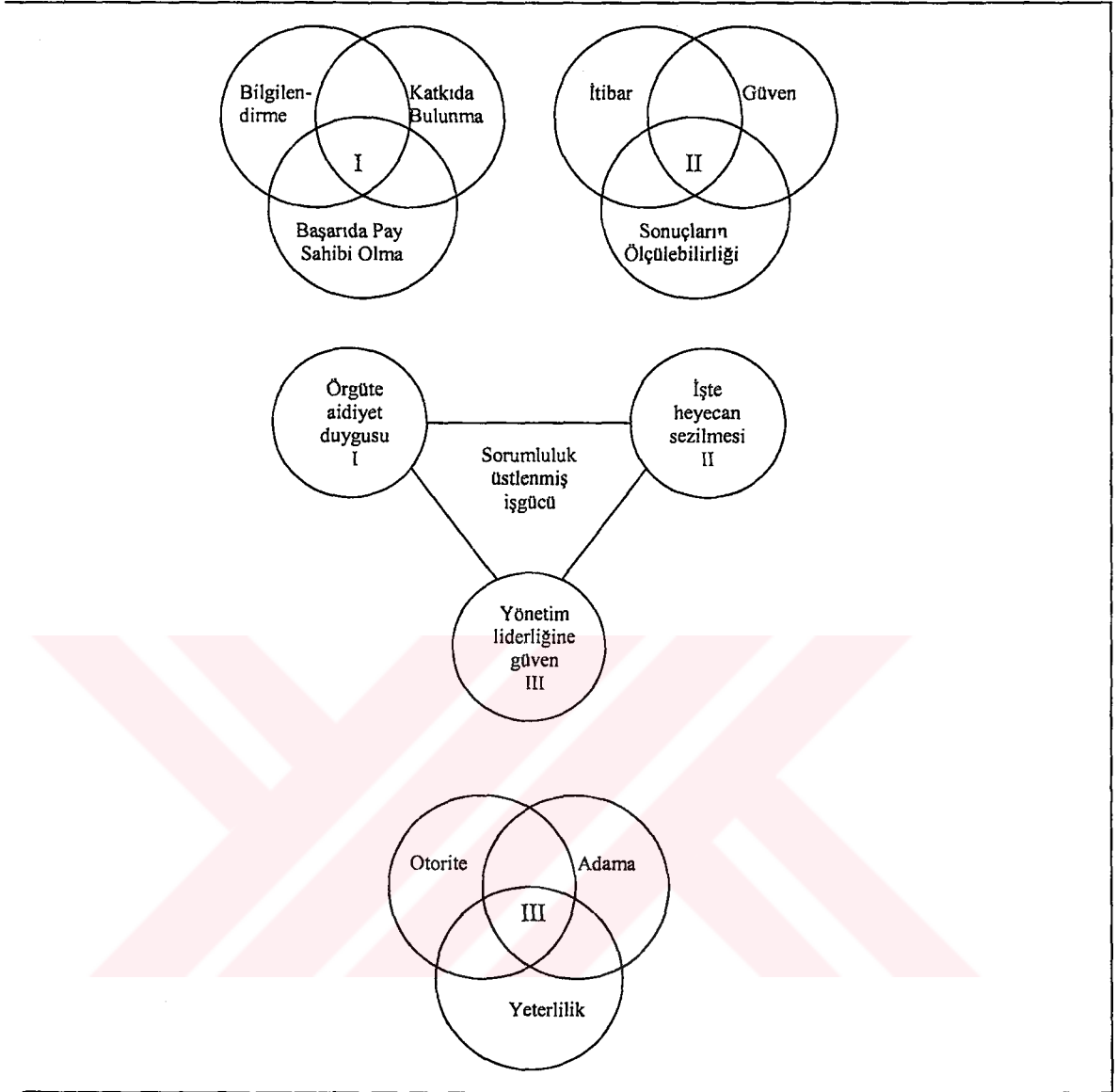
rumluluğu izleyen aşamada. kişisel amaçları başarma veya inançları korumak için düleme gelmektedir. Her iki aşama bütünleştiğinde iç olduğu gibi dış müşterilere hizmet ya üretim; hem şirket hem de işgören seviyesinde gelişime yol açarak bireylerin başarı ve formansının gelişiminde süreklilik sağlar.<sup>153</sup>

Çalışanın sorumluluk yüklenmesini belirleyen 3 etken bulunmaktadır. Bunlar aidiyet duygusu, işteki heyecan ve yönetimin liderliğine güvendir. Sorumluluk yüklenmiş bir işgücü atmak için lider; insanları bilgilendirir, katkıda bulunmalarına olanak verir ve buna bağlı olarak kendisi de başarıda pay sahibi olur. Çalışanın güvenli bir ortamda itibar görmesi ve uçların ölçülebilirliği ile heyecan duygusu beslenir. Tüm bunlar yönetsel bir denge ve dini adama ile desteklenmek zorundadır. Otorite, zor kararları almakta; kendini adama ise, etsel gereksinimleri gerçekleştirmekte rol oynamaktadır. Bunlar Nicholls tarafından şekil deki gibi ifade edilmiştir.<sup>154</sup>



---

hard A. Jenner, "Changing Patterns of Power, Chaotic Dynamics and the emergence of a Post-modern zational Paradigm"; *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 No. 3, 1994, s.18. holls, A.g.m., s.9.



Çak: J.Nicholls, "Getting Empowerment into Perspective: A Three-stage Training Framework", *Empowerment in Organizations*, Vol.3 No.3, 1995, s.9.

### Şekil -3-8 Örgütte Sorumluluk Duygusunun Yaratılması

Sorumluluk yüklenmiş işgücünün varlığı güçlendirme kültürü kurmak için son derece gerekli olmasına rağmen yeterli değildir.

Bir bakış açısına göre güçlendirme kültürü kurmanın, tamamen birbirine bağımlı ve ilişkileri ile ilişkili üç yönü vardır;<sup>155</sup>

- 1) *Stratejik bir çalışma planı*
- 2) *Performans ilişkili değerlendirme ve ödüllendirme,*
- 3) *Eğitim ve gelişim.*

Çak; A.g.m., s.7.

### 3.2.1.1 Stratejik Çalışma Planı

Bu konu 3.1.3 de anlatılmış olduğundan burada tekrar ele alınmamıştır.

### 3.2.1.2 Performans İlişkili Değerlendirme ve Ödüllendirme

İşletmelerde üretkenliğin ve verimliliğin artırıcı rolü ile ücretleme, çalışanların tülenmelerini sağlayan en önemli özendiricilerdendir. Diğer yandan işletmelerdeki verim üklüklerinin ve çalışan şikayetlerinin başlıca nedeni de ücret ve ödüllendirme sistemleri ile lidir. Bu yüzden işletmeler hem üretkenliğin ve verimliliğin artmasını, hem de şikayetlerin lmasını sağlamak için ücret ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturulmasında bazı noktalara kat etmek zorundadırlar. Bu noktaları kısaca, ücretlemenin çalışanların başarı düzeyiyle rudan ilişkisinin olması, eşit işe eşit ücret uygulaması, piyasa koşullarının gözönüne ması, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluğunun anması olarak sıralayabiliriz.<sup>156</sup>

Personel güçlendirmede takım temelli örgütsel yapı en önemli unsurlardan birisidir. im kavramının önem kazanmasıyla birlikte, bu değişimden en çok insan kaynakları etimi etkilenmiştir. Örgütlerde sadece bireysel performansı ölçmenin takım ruhunu rdüğünü, tek yönlü bir performans değerlemenin olumsuz etkiler doğuracağı görülmüş, n ve bireyin performans hedeflerinin organizasyonel hedeflerle birleştirilmesinin doğru olduğuna karar verilmiştir. Dolayısıyla takım performansını değerlerken birey, takım ve t hedeflerinin açıkça belirlenmesi ve bütünsel anlamda örgütü doğru yöne yönlendirecek rrmans standartlarının oluşturulması ve mevcut durumla karşılaştırılarak örgüt üyelerine ildirimde bulunulması gerekmektedir. Ancak bu alanda sistematik bir süreç unılmadıkça elde edilen sonuçlar yarardan çok zarar getirecektir. Bu amaçla takımın ve in performansına aynı anda odaklanmayı başaran takım bazlı performans değerlendirme mleri kullanılmaktadır. Takım performansını ölçecek bu sistem 2 temel unsurdan naktadır. Birey performansı ve takım performansı. Bu iki kavram karşılıklı etkileşimli k çalışmakta ve sonuçta örgütün performansını doğrudan etkilemektedirler.<sup>157</sup>

---

di Can Saruhan; *Endüstri İlişkilerinde İşe Devamsızlıkların Maliyete Etkisi ve Türkiye'deki lama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1985.

ma Pakdil; "Ekip Bazlı Performans Değerleme" *KalDer Forum*, Nisan-Mayıs-Haziran 2001.

Takım bazlı performans değerlemede genel bir çerçeve oluşturmak gerektiğinde şunların yer alacağını belirtebiliriz:<sup>158</sup>

- Ekip çıktılarının ölçü ve performans standartlarının belirlenmesi,
- Bireysel çıktılarının ölçü ve performans standartlarının belirlenmesi,
- Ekip ve bireysel çıktılar arasındaki önemin ve üstünlüklerin açıkça belirlenmesi,
- Verilerin nasıl toplanıp yorumlanacağını planlanması,
- Ekip ve bireylerin performanslarının performans standartları ile karşılaştırılması.

Ödüller, bazen sonuçlar olarak bilinirler. Eğer bir davranışın sonucu bir insanın istediklerini veya istemediklerini yeterince karşılıyorsa o takdirde güdüleme söz konusudur. Her insanın davranışlarını değiştirmek için çoğu kez sonuçları değiştirmek gerekir. Yöneticiler çoğunlukla tavırları değiştirmeyi denerler. Bunun içinde alelacele tasarlanmış programlar kullanırlar. Bu çabalar çoğunlukla başarısız olmaktadır. Ama ödülün veya cezanın değiştirilmesi, davranışı değiştirecektir. Böyle yapıldığında çalışanların daha verimli olmaları görülür. Özetle ödülle ve davranışa odaklanarak, personelin tavırlarını değiştirilebilir.<sup>159</sup>

Bununla beraber, en iyi ödüller insanların temel gereksinimlerini ve isteklerini karşılamak için tasarlanmalıdır. İnsanlar ne isterler ve neye gereksinim duyarlar? Genel istek ve ihtiyaçlar şu şekilde sıralanabilir:<sup>160</sup>

1. Sevgi ve kabul (görme),
2. İşten tatmin,
3. Diğerlerinin onaylaması,
4. Bir grup ile ilişkili olmak (gruba dahil olmak),
5. İş performansı konusunda geri bildirim.

### 3.2.1.3 Personel Güçlendirme Sürecinde Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi

Çalışanların özerkliği, kendi kendini yöneten takımlar ve hatta yüksek ücret stratejisi ürün ve süreçlerde değişim ve geliştirmeyi sağlayacak şekilde yetkilendirilmiş olmanın

---

<sup>158</sup> Zigon; Rewards and Performance Incentives, [www.zigonperf.com/Articles/Seven Step/SevenStep.htm](http://www.zigonperf.com/Articles/Seven Step/SevenStep.htm), 03. 02.20.

<sup>159</sup> Cairo; Motivation and Goal Setting: The Keys to Achieving Success, National Seminars Publications, 1998, s.38.

<sup>160</sup> Zigon, s.38.

sinde, bunu gerçekleştirebilmek için gerekli becerilerle donanmış bir işgücüne sahip olmaya dayanır. Bu nedenle yeni çalışma sistemlerinin en önemli parçası, eğitime ve beceri geliştirilmeye verilen önemdir.<sup>161</sup>

Güçlendirme zordur ve örgütsel gelişimi gerektirir. Ayrıca, değişim çabasının artarak gerçekleştirilmesi tüm güçlendirme süreci boyunca önerilir. Eğitim, örgütsel değişim hedefine ulaşmakta önemli olduğu için kabul edilegelmiştir. Eğitim, değişim için örgütün geliştirilmesinde, değişimin üstesinden gelinmesinde ve örgütün bölümlerinde sürekli değişimin sağlanmasında önemli bir unsurdur.<sup>162</sup> Örgütler gerek bilgi teknolojilerinin ve rekabetçi piyasanın son derece etkin olduğu günümüz dünyasında, sürekli olarak değişimleri gerektiğinin bir zorunluluk olduğunu bilmelidir. Bu zorunluluklar içinde, sadece varolmayı düşünen örgütler en üst kademedен en alt kademeye kadar tüm çalışanlarını “öğrenen” hatta “sürekli öğrenen” bireyler yapmak zorundadır.

“Yapanlar” ve “düşünenler” olarak çalışanlarını ikiye ayıran geleneksel örgütlerden öğrenme sürecine tüm çalışanların katıldığı öğrenen örgütlere geçiş bu gereksinimlerle ortaya çıkmıştır. Bir örgütün öğrenen örgüt olma yönünde adım atarken üyelerini de bu dönüşüme adapte etmesi gerekir.<sup>163</sup>

Uzmanlaşmaya dayalı, geleneksel kurum modelinden çalışanların inisiyatif aldıkları, bir öğrenme çalışması yaptıkları ve birden fazla konuda uzmanlaştıkları güçlendirilmiş örgütlerin örgütsel değişime geçişi destekleyen bu süreçte; hem yöneticilerin hem de çalışanların bilgi ve becerilerine ihtiyaç duyulduğu kadar tutum ve davranış değişikliği için destekleyici başka uygulamalara de ihtiyaçları vardır.<sup>164</sup>

Güçlendirme sürecinde bireysel bazda verilen eğitimler üç grupta toplanabilir<sup>165</sup>

- İş bilgisi ve becerileri,
- Tutum değişikliğini destekleyici eğitimler,
- Davranış değişikliğine yönelik eğitimler.

---

Yer; A.g.k.,s.37.

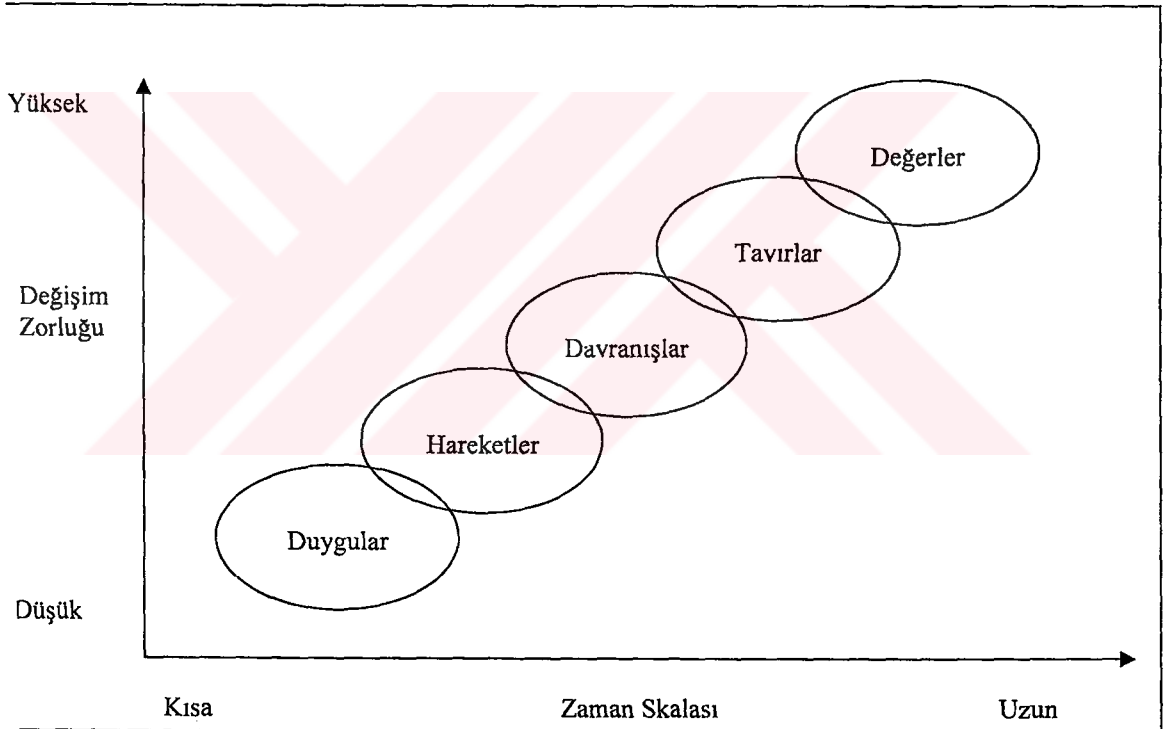
161. A. Kappelman, Thomas C. Richards; “Training Empowerment and Creating a Culture for Change”, **Journal of Management in Organizations**, v.4 n.3., 1996. s.28.

162. İ. Coşkun, **Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Örnekler**, **Bilgi**, c.2 s.1, 2000. ss.113-114.

163. Evrenosoğlu; “Kalitede Eğitim”, **4. Uluslararası Kalite Kongresi; Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite** 1, Kalder, 1995. s.68.

İnsanlar çeşitli alanlarda birbirlerinden etkilenebilmektedirler; bu etkileşim kişilerin şıklı olarak tutum ve davranışlarının değişimine yol açar. Sosyal etki, “bireylerin tutum, aç, davranış ve duygularında diğer kişi yada kişilerin meydana getirdiği değişimdir” diye mlanabilir. Burada etkileyen, sosyal etkiyi yaratan kişi, etkilenen ise, bu etkiye maruz an kişidir. Kişilerin birbirlerini etkilemek adına kullandıkları yetenek veya potansiyel etki syal güç"tür. Sosyal gücün ortaya çıkışı, bireylerin veya grupların birbirleri ile ilişkilerinde andıkları gücün diğeri tarafından algılanarak kabul edilmesi ve sonuçta etkileyenin diğeri fi istenilen yönde davranışa sevk etmesidir.<sup>166</sup>

Bu etkileşimin değişim güçlüğü en kısa ve kolay olan “duygular”dan, en zor ve uzun alan “değerler”e doğru Şekil 3.10 da bir zaman skalasında verilmiştir.



ık: M. Hand, “Empowerment: You Can’t Give It, People Have To Want It”, *Management Development w*, Vol. 8 (3), 1995, s. 37.

### Şekil -3-9 Güçlendirmenin Engelleri

Tavır, herhangi bir yenilikçi fikrin odak noktasıdır ve birey ya da bireyler grubunun lojik duruşu çerçevesinde kavram, merkezi konu veya fikirlerle ilişkilidir. Genellikle, n tavırları, altında bulunduğu bir otoriteden (aile, öğretmen, yönetici) öğrenilir ve yeni

.m., s.6

lek Sungurlu; “Örgütlerde Güç Kullanımı”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ed. Suna Tevruz, Türk oğlar Derneği ve Kalite Derneği, 1996. s.55

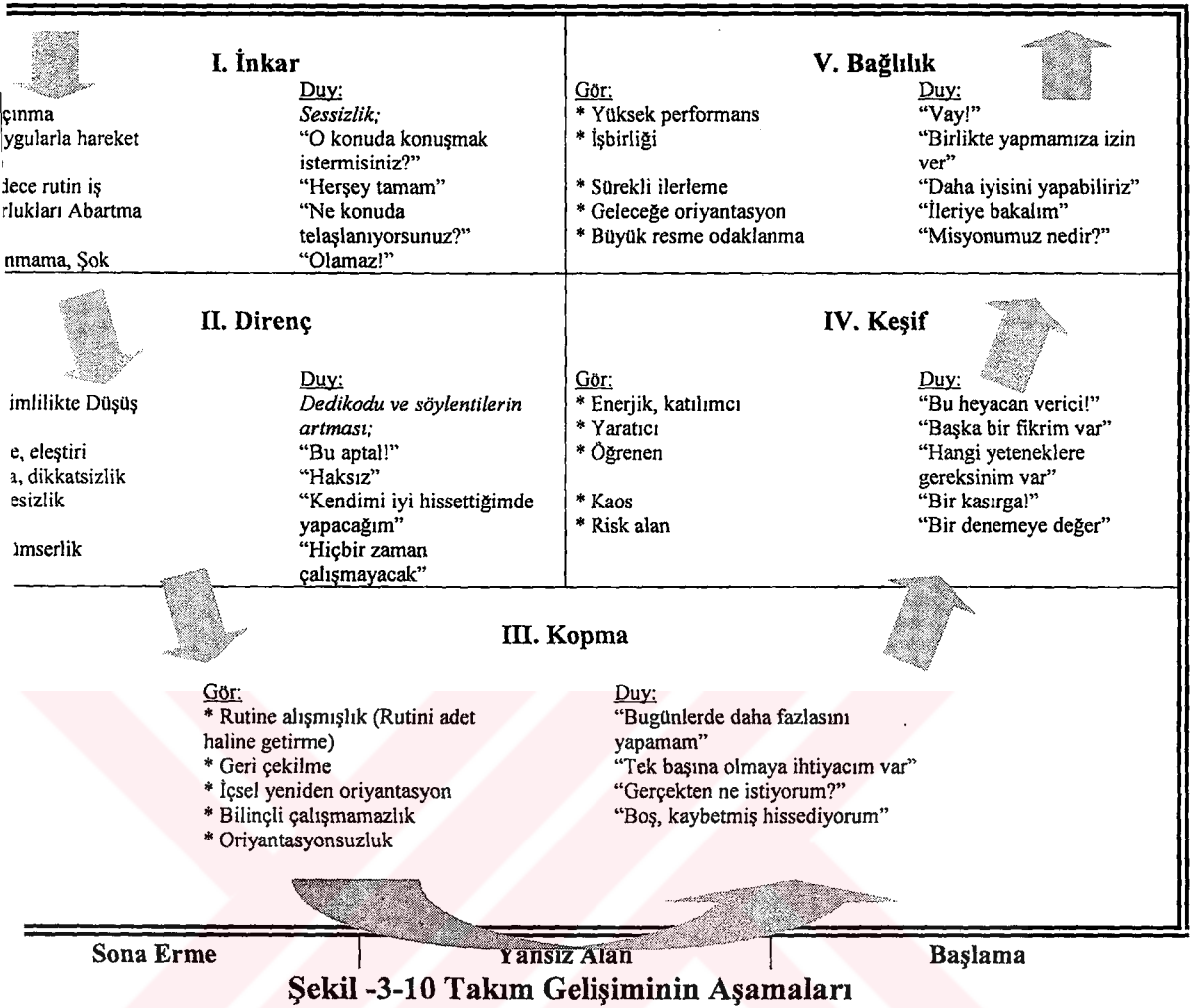
İnsanlarla farklı deneyimler edindikçe değişir. Tavrılar sonradan gelen deneyimlerle güçlendirilir, ancak, yöneticiler ve personelin sahip olduğu herhangi bir değişiklik veya tutum değişikliği çoğu kez engelleyen demode tavır ve inanışların yaygın olduğu da belirtilmelidir. <sup>167</sup>

Personel güçlendirme sürecinde bireylere verilen eğitimlerin yanısıra takımlara da eğitimler verilmektedir. Kendi kendini yöneten takımları desteklemek için, sadece bir bütün olarak takımın gelişmesi anlamına gelen “grup gelişiminin aşamaları” nı anlamak değil, aynı zamanda “değişimin aşamaları” yoluyla her bireyin ilerlemesini de gerçekleştirmek önemlidir. Her birey değişime farklı bir şekilde uyum gösterir. Bazıları takımlara geçişi heyecan verici bulurken, bazıları kızgınlıkla karşılar ya da korku verici bulur. Bakış açınız ne olursa olsun, iş yaşamı küçük bir havuza atılan büyük bir taş benzer; hem iş hem de iş dışı hayatınızı etkiler ve dalgalandırır. Bu dalgalanmalar insanları fiziksel, duygusal ve düşünsel olarak etkiler ve her insan bu tepkileri farklı ölçülerde gösterebilir. Anahtar nokta; aşamaları tanımlamak, sinyalleri belirlemek ve değişimin doğal bir sonucu olarak bunları kabul etmektir. Değişimin doğal ve tahmin edilebilir aşamaları; “inkar” (denial), “direnç” (resistance), “keşif” (exploration) ve “bağlılık”tır (commitment). <sup>168</sup>

---

Wenger, A.g.m., ss. 18.

Teamwork and Team Development: A Practical Guide for Self-Directed Work Teams, January 29, 2002. s.28.  
[www.cmd.faa.gov/Default.htm](http://www.cmd.faa.gov/Default.htm). 5.4.2002. 14.50.



Kaynak: S.H. Appelbaum, M. Bethune, R. Tannenbaum; "Downsizing and the Emergence of Self-managed Teams", *Participation and Empowerment: An International Journal*, Vol 7 no.5, 1999, s.177.

İnkâr; herhangi bir önemli ya da beklenmeyen değişmeye karşı ilk tepkidir. Bu bize, değişimi anlamayı veya kabul etmeyi reddederek etkilenmekten kendimizi korumak için kısa bir süre için inkârı tanıtır. Değişime karşı inkâr, bir piyango çıkması gibi pozitif bir değişimde bile söz konusu olabilir. Daha az pozitif değişimlere karşı inkâr süresi de daha uzun olmaktadır. Ancak inkârın etkisi hissedilir ve kişi tepki gösterir. Bir kişi inkâr ettiğinde, "bu sonuçlanmayacak", "bu olmayabilirdi" veya "bu bana yapılmamalıydı" gibi şeyler söyleyebilir.<sup>169</sup>

Direnç; tipik bir şekilde inkârı izleyen bir tepkidir. Bu aşamada, birey değişimin etkilerinden kaçınmaya çalışır ve korku ya da kızgınlık şeklinde duygusal tepkiler verir. Kişisel üzüntü düzeyini, kusur için biri ya da bir şeyi aramaya harcanan zamanı ve durum konusunda şikâyet edilmesi genelde görülen bir olaydır. Bu aşamada, tepkilerin

<sup>169</sup> K., s.16.

yük ölçüde duygusal olmasından ve değişimi benimsemek için değil denemek için canan zaman ve enerjinin fazla olmasından ötürü kolayca tanımlanabilir. Bilinmezlik, yenilik, para ve statü kaybı korkuları; değişime direnç gösterilmesi için güçlü etkenlerdir.<sup>170</sup>

Bu aşamada, çatışma çözümlenir, takım uyumu ve birliği artar. Güce sahip olmanın kim olduğu ve takım üyelerinin rolleri konusunda fikir birliğine varılır. Takım üyeleri rollerini anlamaya ve kabul etmeye başlarlar. Farklılıklar çözülür, üyeler bir takım uyumu sağlarlar. Bu aşama kısa sürer. Takım lideri takımda birlik olması gerektiğini vurgular. Diğer üyeler de takımın kurallarının ve değerlerinin anlaşılmasına yardımcı olur.<sup>171</sup>

Son olarak, birey değişime başarılı bir şekilde uyum göstermiş ve bunu kabul eder. Çabanın yeni rotası, pozitif tavrılardır. Genellikle, doğrultunuz kesinse ve başarılı olmak için ne yapacağınızı net bir şekilde biliyorsanız çabanın yönünü belirlemek duygusu rahatlatıcıdır. Bir sonraki değişimi benimsemek çok zor verilen bir karardır. Daha sık ve başarılı bir şekilde bu geçişleri, doğal görülen aşamalarla birbirine bağlamak yerindedir.

Takımlara verilecek eğitimleri dört başlık altında toplamak mümkündür;<sup>172</sup>

**1. Farkında olma eğitimi;** Çalışanlara kendi kendini yöneten takımların genel yapısı, örgütün bunları benimsemesi ve çalışanların takım üyesi olmaktan kişisel olarak elde ettikleri kazanımlar konularına yöneliktir. Her düzeyde, faaliyet hacmine bağlı olarak her bir alt düzey için eğitim verilmelidir. Buna göre, yönetici ve faaliyet temsilcisi liderlik eğitimi; alan yöneticisi ve temsilcisi de nezaretçi ve takım üyelerini eğitecek ve bu alt kademelere doğru böyle sürüp gidecektir. Farkında olma eğitimi aşağıdaki konulardan oluşur.;

- Vizyon ve misyon ifadeleri,
- Takımlara geçiş kararı konusunda arka plan,
- Kendi kendini yöneten takımların tanımlanması, yapısı ve fonksiyonları,
- Bireylere ve örgütlere sağladığı kazançlar,
- Takım gelişiminin aşamaları,
- Rollerin ve sorumlulukların değişimi,

---

mentation Guide for Self-Directed Work Teams, A.g.k., s.16.

A.g.k., s.595.

mentation Guide for Self-Directed Work Teams, A.g.k., s.16.

- Takım üyeleri için süreçler ve yöntemler,
- Olası kaygı ve engeller,
- Takım üyeleri için gelecekteki eğitim gereksinimleri,
- Örgütsel destek ve sağlanabilecek kaynaklar,
- Yürütme planının genel görünümü

**2. Teknik eğitim;** Operasyonlarla ilgili olan bu eğitim, iş başında eğitim ve takım unlaştığında üyeden üyeye verilen özel derslerin bir bileşimidir iş başında eğitimde, rübeli bir çalışan yeni çalışanı kanatları altına alır ve görevlerini nasıl yerine getireceğini terir. iş başında eğitimin birçok avantajı vardır. Örneğin; eğitim maliyetleri, malzeme veya ulum maliyetleri düşük ve öğrenilenlerin işe uygulanması kolaydır.<sup>173</sup>

**3. Kişiler arası yeteneklerin eğitimi;** Takım üyeleri, hem bire bir hem de grup üyesi ak etkin iletişim kurabilmelidir. Buna ek olarak, takımın mücadelelerini analiz etmek ve n takım çözümleri geliştirmek için, sorun çözme konusunda tutarlı temel bir yaklaşımı nmiş olmalıdırlar. Temel kişiler arası yeteneklerin eğitilmesi; ya takım işleyişe geçmeden : ya da takımın çabalarının bir parçası olarak başlamalıdır. Örneğin etkin iletişim nekleri üzerine rehberlik hizmeti alınırken bir plan geliştirilmesi takım etkinliği kadar rlı olabilir. Bu amaçla en azından aşağıdaki eğitim türleri takım üyelerine verilmelidir.<sup>174</sup>

- Takım dinamikleri,
- İletişim yetenekleri (geri besleme verilmesi ve alınması bunlara dahildir),
- Takım oluşturulması,
- Problem çözme / çatışma yönetimi.

**4. Yönetmel (idari) eğitim;** takım üyeleri, geleneksel olarak nezaretçiler ve destek neli tarafından yerine getirilen idari görevlerin icra edildiğini bilmek durumundadırlar. spesifik olarak, takımlar örgütün diğer bölümleri ile idari, eğitsel, otomasyon v.b. arda nasıl bir ilişki içinde olmaları gerektiğini bilmelidirler. Bunlara ek olarak, ekteki eğitim; performans gözetimi, değerlendirme eğitimi, gözetimcilik eğitimi, iş süreci i ve işlerin yeniden tasarlanması, iş planlaması gibi unsurları içermelidir. Etkili bir ı programının anahtarı, takımın kısa ve uzun dönemli gereksinimlerini yeterince ayacak ve takım olgunlaştıkça değişecek şekilde esnek bir plan geliştirmektir. Takıma

---

; A.g.k., s. 415.

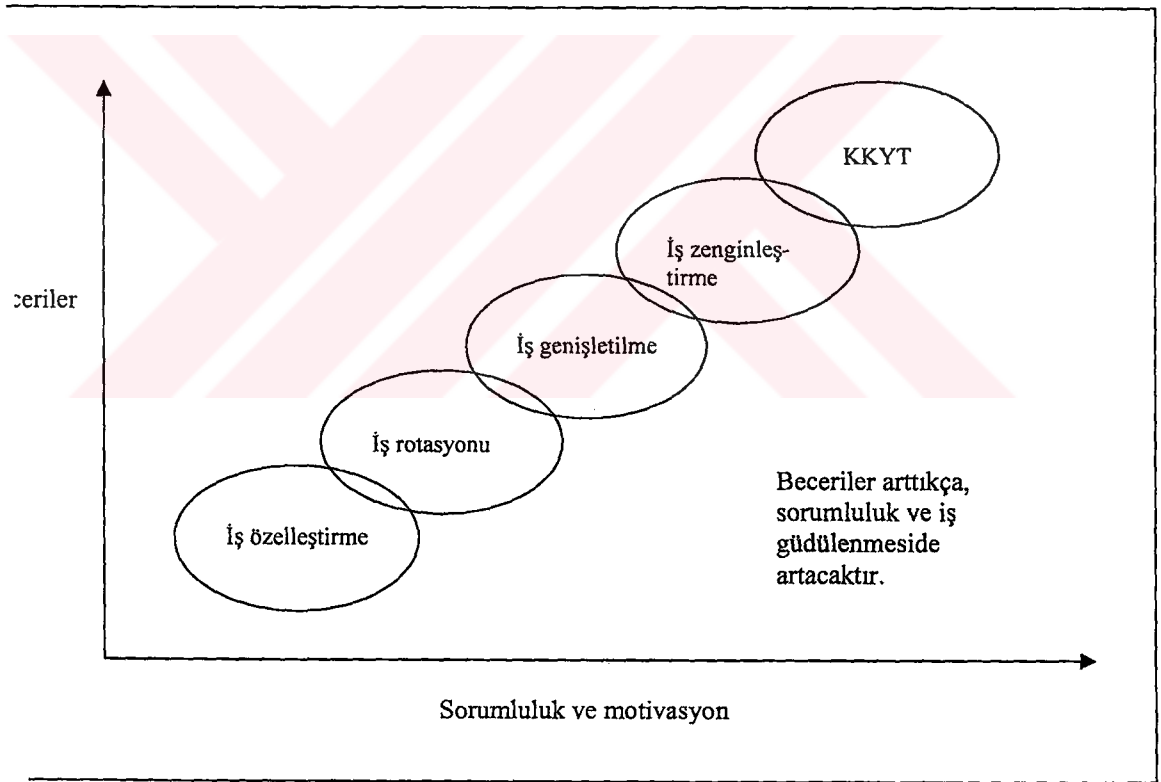
ementation Guide for Self-Directed Work Teams, A.g.k., s.17.

tilmesi ve geliştirilmesi için fırsatlar sağlamak kadar önemlisi; takım üyelerine eğitim mesindeki durumlardan çok daha fazla bilgi ve yetenek kazandırılmasıdır.<sup>175</sup>

### 3.2.2 Örgütsel Faaliyetlerin Tasarımı ve Analizi

#### 3.2.2.1 Örgütteki İşlerin Tasarımı

İş tasarımı işlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eder. Kısaca işi veya görevi anlar üzerindeki etkisini gözönüne alarak işin sosyal ve yapısal görünümünü yeniden llendirme amacına yönelik bir dizi faaliyet süreci olarak tanımlanabilir.<sup>176</sup> Günümüzde iş rımı faaliyetleri değişik tekniklerle uygulanabilmektedir. Bunları bir sıra boyunca ıdaki gibi şematize etmek mümkündür;<sup>177</sup>



Şekil -3-11 İş Tasarımı

; <http://www.thomsonlearning.co.uk/businessandmanagement/waller/chap08.pdf>. 27.12.2002. 12.05.

.., s.17.

er; A.g.k., s.140.

/www.thomsonlearning.co.uk/businessandmanagement/waller/chap08.pdf. 27.12.2002. 12.05

Mevcut çalışma sistemlerinin incelenmesi ile geliştirilen zaruri yasa ve prensiplerin kullanımını, yeni iş tasarımları için gereklidir. Hareket ekonomisi prensipleri, akış ve enerji materyal, kullanılabilir bilgi alanlarına örnek olarak verilebilir. İstatistik, matematik ve diğer analitik teknikler alanındaki son gelişmeler, geleceğin ideal çalışma sistemlerini geliştirmeye katkı sağlayabilir. Geleceğin çalışma sistemlerinin analizi, metodolojilerin yaratıcılık kabiliyetlerini maksimum seviyede kullanmalarını gerektirmektedir.<sup>178</sup>

Organizasyonlarda mevcut olan iş tasarım sisteminin güdüsel etkisinin önemli bir varsayılarak iş ile kişinin beklenti ve talepleri arasında uyum olup olmadığı konusunda değerlendirilebilir. Bu tür bir yönelimin ortaya çıkabilmesi için işin kişiye önem duygusunu artırması, sistemi ve bu sistem içindeki rolünü ve yol açtığı etkileri anlaması, kendi sorumluluk alanı içinde karar almasını ve uygulamasını sağlayacak şekilde tasarlanmış olması gerekmektedir. İş tasarım sisteminin güdüsel etkisi Hackman ve Oldham tarafından beş boyutta ele alınmıştır. Bunlar;<sup>179</sup>

- Beceri çeşitliliği; çalışanın üstlendiği görevde farklı beceri ve yetenekler kullanma fırsatına sahip olması,
- Görevle Özdeşleşme; nihai ürüne katkısını görebilmesi,
- Görevin önemi; çalışanın üstlendiği görevi örgüt açısından önemli hissetmesi,
- Otonomi; çalışanın görevine ilişkin otonomiye sahip olması,
- Geri bildirim; çalışanın performansına ilişkin geri bildirim alabilmesi olarak sıralanabilir.

İş özelleştirmesi, işin insani boyutu ile ilgilidir, örneğin işe alınacak kişinin eğitim durumu, yetenekleri, kişiliğini kapsar. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" kuramı iş özelleştirmesine olan ilginin artmasını sağlamıştır. Bir firma iş analizi, iş tanımlaması ve iş özelleştirmesi süreçlerini tamamladıktan sonra elde ettiği bilgileri mevcut işlerin tasarımı ya da yeni iş tasarımı için kullanabilir.

İş rotasyonu çalışanların sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe aktarılmasıdır. Amaç iş özelleştirilmesi sonucunda gelişebilecek olan çalışanın iş tatminsizliğini en aza indirmektir.

---

<sup>178</sup> İsmail Akoğlan Kozak, Oya Yazıcılar; "İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi" [www.isguc.org/is\\_analizi.php](http://www.isguc.org/is_analizi.php) 05.05.2003. 00.45.

<sup>179</sup> İsmail Tak ve Aydemir Aydemir, "İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyonları Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çabası", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı** 23-25 Mayıs 2002, Akdeniz Üniversitesi, Antalya. ss.779-782.

İş genişletilmesi, aslında bir işletmenin mevcut işleri yeniden tasarılması anlamına gelmektedir. İş genişletilmesi çalışanın bir işi tamamlaması için yapması gereken görevlerindeki artıştır. İş rotasyonu gibi iş genişletilmesindeki temel amaç çalışanın iş tatminini artırmak için bir işin sıkıcı ve monoton yönlerini azaltmaktır.

İş zenginleştirilmesi, iş ile ilgili sorumluluk ve yetkilerin artırılması yoluyla çalışanların işe daha fazla kendilerini vermeleri ve işi sıkıcı olmaktan kurtarmak amaçlanır.

Kendi kendini yöneten takımlar, yetki ve sorumluk yüklenebilecek, esnek çalışan, yaratıcı, dikkatli ve değişikliğe uyum yetenekleri yüksek olan çalışanlardan kurulmuşlardır.<sup>180</sup>

**Tablo 3-3 İş Tasarımı Yaklaşımları**

	İş Özelleştirilmesi	İş Rotasyonu	İş Genişletilmesi	İş Zenginleştirilmesi
<b>Tanım</b>	İş küçük, ayrıntılı görevlere böler.	Çalışanları sistematik olarak bir işten başka bir işe aktarır.	Çalışanın işindeki görev sayısını artırır.	Görev sayısı ve çalışanın işi üzerindeki kontrolünü artırır.
<b>Uygulanma Alanları</b>	Montaj hattı ve toplu üretim süreçleri	Montaj hattı ve farklı işlerin bir arada yürütülmesi gereken işler	Toplu üretim, ofis yönetim işleri	Toplu üretim, ofis yönetimi ve idari işler
<b>Avantajlı Yönleri</b>	Çalışanlar tek alanda uzmanlaşır, eğitim ihtiyaçları azalır, özellikle çalışanların yetenek ve eğitim seviyeleri düşük işler için uygundur.	Kısa zamanda işe olan ilgi ve güdülenme seviyesini artırır.	İş tatminini artırırken iş ortamındaki sıkıcılığı ve monotonluğu azaltır.	Gelişme ve öğrenme olanakları sağlar, çalışan için önemli olan iş boyutlarını yeniden tasarlar.
<b>Dezavantajlı Yönleri</b>	Devamsızlığa ve monotonluğa yol açabilir, düşük çeşitlilik, gelişim ve sorumluluk gerektirir.	Daha çok eğitim ihtiyacı gerektirir, işin doğasını değiştirmez.	Daha çok eğitim ihtiyacı gerektirir, işteki sıkıcılığı tamamen azaltmaz.	Yetenek ihtiyaçlarını değiştirir, ancak herkes zenginleştirilmiş işte başarılı olmayabilir.

ç: <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=374>

1980 yılından sonra ortaya çıkan gelişmeler, beraberinde bilgi işleme teknolojisi, değerler, kişilik, kalite, grup çalışması, sürekli gelişme gibi kavramları getirmiştir. Bu süreçte, organizasyonların tüm faaliyetleri rekabet ve müşteri tatmini üzerine odaklanmıştır. Ayrıca, bu yaklaşım kapsamında, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için kullanılmakta oldukları tüm iş yapma usulleri, teknikleri ve düşünce tarzlarının "süreç odaklı" olarak yürütülmesine, insanların fiziksel ve zihinsel tepkileri hakkında belirlemeler yapmayı

<sup>180</sup> Ward W. School; Job Design, Teams and Empowerment-The Task Inducement System, [www.cba.uri.edu/Scholl/WebTexts/Module2.html](http://www.cba.uri.edu/Scholl/WebTexts/Module2.html). 15.1.2003. 01.20

naçlayan araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu dönemde, işlerin yeniden tanımlanması, sarlanması ve süreçler halinde gruplandırılması çalışmalarında iş analizi bilgilerine ihtiyaç yulduğu gerçeği yeniden gündeme gelmeye başlamıştır.<sup>181</sup> İş tasarımıının bir sonucu olan iş analizi genel anlamda, işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması ve kaydedilmesi ve işin yerine tirilmesi için gerekli olan becerilerin ve diğer gereksinimlerin belirlenmesi süreci olarak anlanmaktadır. Yapılan iş analizi çalışmaları ile elde edilen iş tanımları ve iş gerekleri, etmelerde yönetim işlevleri olan planlama, yürütme ve denetleme gibi fonksiyonların ütümesinde kullanılmaktadır.<sup>182</sup> Günümüzde yeniden yapılanma bağlamında sık sık ideme gelen süreç odaklı değişimlerin yapılabilmesi için işletmelerde sürdürülmekte olan liyetlerle ilgili analizlerin ya da en azından mevcut durumun saptanmasına yönelik lizlerin yapılması gerekmektedir.<sup>183</sup>

### 3.2.2.2 Örgütteki İşlerin Analizi

Geçmişte, işlerin bölümlere ayrılması ve basitleştirilmesi çalışma ortamlarındaki şanları birbirinden izole etmiş ve bu şekilde işle ilgili etkileşim ve geribildirim oldukça mıştı. İş analizi, çalışanlar arasındaki etkileşimin ötesinde iş ortamındaki faaliyetleri hedef ştır. Yönetim kararlarına yüksek derecede katılım anlayışının ortaya çıkması ile takım ması ve kendini yöneten gruplara olan ihtiyaç artmıştır. Bu yönetim felsefesi çalışan eşimi ve işbirliğini maksimum derecede gerekli kılmaktadır. Geleneksel iş analizinin l özelliği olan iş içi faaliyetler üzerinde odaklanmaya zıt olarak, takım çalışmasına dayalı fe gereği 'etkileşim' üzerinde önemle durulmaktadır.<sup>184</sup>

Başlangıç yıllarında iş ve görevlerin tanımlanması, işbölümü ve fonksiyonel nlendirmelere gidilmesi, işlerle ilgili standartların oluşturulması ve uzmanlaşma ıyla yapılan iş analizi çalışmaları günümüzde, işlerin fonksiyonel sınırlardan tilması, iş süreçlerinin yalın hale getirilmesi, işlerin yeniden yapılandırılması amacıyla en güncel konular arasında yer almaya başlamıştır.<sup>185</sup>

---

Sayın; Kurumsal Yeniden yapılanma Seminer Notları, 1999

redisat.eng.emu.edu.tr/reengineering1.htm. 5.5.2003. 00.30

yem Akoğlan Kozak, Oya Yazıcılar; A.g.k.

n; A.g.k.

//www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=302 27.1.2003. 14.21.

imiz O Seymen. A.g.k., s. 35.

Psikoloji, sosyal ve insan egoizmi alanında bilgiler arttıkça, iş analizi yaklaşımları bir sistemler yaklaşımı haline gelmiştir. İnsan davranışları dahil, işin gerçekleştirilmesini kileyen pek çok faktörün birlikte hareket ettiğini savunan sistem yaklaşımı bile iş analizi neline dayandırılmıştır.<sup>186</sup> Günümüzde iş analizi bilgilerinden; iş genişletmesi rotasyon iş nginleştirilmesi gibi çalışanların daha fazla yetki ve sorumluluk almalarını ve tatmin zeylerinin artmasını sağlayan düzenlemelerin yapılması için faydalanılmaktadır.<sup>187</sup>

Değişimi zorunlu hale getiren tüm unsurları düşündüğümüzde, günümüz anizasyonların rekabetteki zorlukları aşabilmek için daha kullanışlı ve etkili yöntemlere yaçları vardır. Geleneksel iş analizlerinde iş aktivitelerinin detaylı olarak kağıda ülmesi ve belirgin sınırların çizilmesi yerine artık değişim için ihtiyaç duyulan esnekliği ayacak güçlü yöntemlere olan gereksinim artmaktadır.<sup>188</sup>

Geleneksel anlayış ile iş analizi, mevcut işlerin analiz edilmesi ve iyileştirilmesi cına yönelik olarak yapılırken; son dönemde iş analizi kavramı geleceğe yönelik iş ımlarının yapılması ve stratejik gelişmelerin planlanması amacı ile kullanılmaya unmuştur.<sup>189</sup> Güçlendirme sürecinde bu anlamda yapılacak çalışmaları şu şekilde sıralamak dır;<sup>190</sup>

- İş özelliklerinin gruplandırılması,
- İşlerin tanımının yapılması,
- Beceri ve eleman ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yönetim yapısının belirlenmesi,
- İş değişikliklerinin ve gelişim sürecinin belirlenmesi.

#### **3.2.2.1.1 İş özelliklerinin gruplandırılması**

Bu aşamada, mevcut ve yeniden yapılanan işlerin tanımlanmasına çalışılır. Her bir ı kendi alt başlıkları da olacağı dikkate alınmalıdır. Klasik iş analizi yönteminde olduğu rada da kişileri düşünülmeden işin gereksinimleri dikkate alınmak zorundadır.

---

ak, Yazıcılar; A.g.m.

n.

/www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=302

üksel, B. Aykaç. "Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım", **Amme Dergisi**, 1994. C.27 No.4: s. 85.

; A.g.k.

### **3.2.2.1.2. İşlerin tanımının yapılması**

İş tanımı, yapılacak iş veya görevin içerik ve kapsamının, yer alan işlemlerin, temel özelliklerinin, sorumluluklarının ve çalışma şartlarının açıklanması ve yazıya dökülmesidir.<sup>191</sup> Bu aşamayı yeniden yapılanmaya göre özellikleri belirlenen işlerin isimlendirilmesi aşaması olarak düşünebiliriz. Mevcut ünvanlardan hangilerinin aynı kalacağı, hangilerinin değiştirileceği veya birleştirileceğine bakılır. Aşırı iş bölümünün tersi bir işlem yapıldığı için, artık çok basite indirgenmiş işler yerine bir süreç söz konusudur ve ideali tüm süreci birinin yürütmesidir ancak, sürecin bütün gereksinimlerini karşılayabilecek bir kişi bulmanın zorluğu veya işlerin yoğunluğu nedeniyle aynı işi yapan bir takım oluşturulabilir.<sup>192</sup>

### **3.2.2.1.3. Beceri ve eleman ihtiyaçlarının belirlenmesi;**

Yeni işlerin (birleşmiş veya değişmiş) gereksinimlerine bağlı olarak ne kadar elemanla ihtiyacının olduğunun bulunması gerekir. Bu aşamada iş yükü yaratacak faktörlerin dikkate alınmalıdır. Örneğin, sipariş alma işinde iş yükü doğrudan müşteri talebine ve günde gelen telefonlara bağlı olacaktır. Eğer tahmini iş hacmi ve bir kişinin günde işi yapabileceği (iş standardı) bilinmezse ihtiyaç tesbiti zor olacaktır. Yeni işlerin standartlarının bulunmasında geleneksel zaman etüdü yöntemleri kullanılabilir. Önemli olan doğru ve güvenilir bir tahmin yöntemi geliştirmektir. Buna göre eleman sayısı belirlenebilir. Bu sayılar genellikle ortalamaları yansıtacağından işin çok yoğun olduğu dönemlerde darboğazlara karşı önlemleri almak gerekecektir.<sup>193</sup>

### **3.2.2.1.4. Yönetim yapısının belirlenmesi**

Bu aşamada liderlik, personel gelişimi ve işlerin yürütülmesinin nasıl geliştirileceği belirlenmeye çalışılır. Bu üç niteliği birlikte taşıyan bir yönetici bulunacaktır. İşin en iyi şekilde yapılmasını bilen genellikle işi yapandır. Ancak bu kişilerin liderlik bilgisi gelişmemiştir. Ayrıca sürecin her kısmında birden fazla kişi çalışmaktadır. Bu nedenle bu sistemde bir süreç sahibi bulunması gerekir, bu da daha önce işin biriminden sorumlu olan yöneticilerden birisidir.<sup>194</sup>

Güçlendirme süreci uygulamasının yapılacağı örgütlerde yetki- otorite ağının gözden geçirilmesi gereklidir. Zira ödüllendirme ve ceza mekanizmasının nasıl çalışacağı konusu

<sup>191</sup> Er ve Fidan; A.g.k., s.320.

<sup>192</sup> Er ve Fidan; A.g.k.

<sup>193</sup> Er ve Fidan; A.g.k.

<sup>194</sup> Er ve Fidan; A.g.k.

çok çalışanı rahatsız edecektir. Huzursuzluğa yol açacak diğer bir neden ise, yeni otorite pısının orta ve alt düzey yöneticileri korkutabilecek olmasıdır.<sup>195</sup>

Kademe azaltma, örgütlerde en alt kademe ile en üst kademe arasındaki mesafeyi saltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böylece örgütün pısı daha “basık” (flat) bir hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Kademe azaltılan gütlerde daha az yönetici mevcuttur, fakat bununla beraber görevler açıkça tanımlanmıştır.

Personel güçlendirme felsefesinde, yönetim kademeleri azaltılır ve yatay bir anizasyon yapısına gidilir. Yöneticilerin astlarını yetkilendirir ve müşteri ilişkilerine ıklanılarak, diğer gruplarla olan etkileşim önem kazanır. Bu etkileşim, geleneksel iş lizinde dikkate alınmayan, iletişim becerilerine ve takım çalışması için gerekli duygusal cinliklere olan gereksinimi artırır.

#### **3.2.2.1.5. İş değişikliklerinin ve gelişim sürecinin belirlenmesi**

İşlerin değişimi için ne tür yetenek değişiklikleri gerektiği belirlenir. Çok farklılık işler daha fazla eğitim gerektirecektir. Geleneksel iş değerlendirme yaklaşımlarında anılan yöntemler burada da kullanılabilir. Bu yöntemlerin en önemlileri dört tanedir ve iki ta toplanır; sayısal yöntemler (puanlama ve faktör karşılaştırma) ve sayısal olmayan emler (karşılaştırma ve sıralama, sınıflama).<sup>196</sup> Bu şekilde hangi işler arasında geçiş acağı da belirlenmiş olur. Bu süreçte yumuşak bir geçiş sağlanması için çaba dilmesi gerekmektedir.

#### **3.2.3. Personel Güçlendirmede Takım Çalışmasının Oluşturulması**

Modern örgütlerin özelliklerinden birisi, hiç kimsenin tam bir özerkliğe sahip lığı, çalışanların iş, teknoloji, yönetim sistemleri ve hiyerarşi ile birbirine bağlı olduğu ıklı bir bağımlılıktır. Bu bağlantılar, örgütler değişime giriştiğinde özel bir zorluk ortaya r. İnsanların çoğu hizaya girip birlikte aynı yönde hareket etmezse, birçok kişi birbirine y, düşecektir. Fazla yöneticilik, az liderlik eğitimi almış yöneticiler açısından insanları

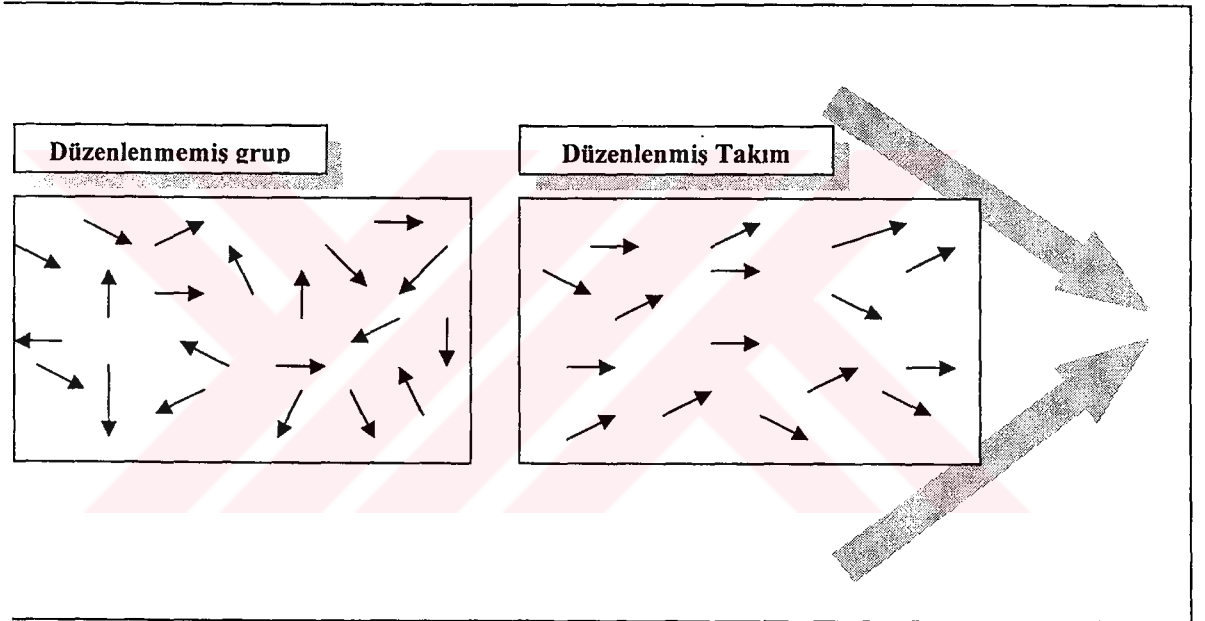
---

ğ; A.g.k., s.62.

alker Morris; **Principles and Practice of Job Evaluation**, Heinemann, London, 1973. ss.119-156.

nı yönde hareket eder hale getirme fikri örgütsel bir problemdir. Yöneticilerin ihtiyacı olan y işe insanları örgütlemek değil hizaya girmelerini sağlamaktır.<sup>197</sup>

Takım yapılanma süreci bir işbirliğini ifade eder. Takım üyelerinin birlikte çalışmaları önemlidir. Sinerjik bir takım olarak, biz bu takıma neler katabiliriz ve bu katkılarımızla yaratabiliriz düşüncesi önem kazanmaktadır. Yapılandırma süreci boyunca takım üyelerinin değerlendirilmesi ve alınacak kararlarla gelecekte bu etkinliğin artırılması ve devam ettirilmesinde nelere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gibi konularda katılımcılık önemlidir.<sup>198</sup>



**Şekil -3-12 Dahili Düzenleme**

kaynak: M.J. Brower; "Empowering Teams: What, Why, and How", Empowerment in Organizations, Vol.3 (1), 5, s.19.

Şekil 3.12 düzenlenmiş ve düzenlenmemiş takımlar arasındaki farkı göstermektedir. Düzenlenmemiş takım (daha doğru bir deyişle grup), tümü farklı doğrultularda kendi kararlarına göre davranan ve çabaları diğerlerinin çabalarını boşa çıkartan üyelerden oluşmaktadır. Düzenlenmiş takımda, üyeler genel bir misyonu, vizyonu, değerleri ve hedefleri paylaşır. Durumu kendi algılarıyla aynı değildir ve tümü kesin olarak aynı doğrultuda hareket etmezler. Fakat tümüyle genel bir doğrultuda düzenlenmiş enerji harcarlar ve takım bu

John P. Kotter, "Lidereler Gerçekte Ne Yapar?", Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler; Liderlik, Meral Tüzel, MESS Yayın No: 292. İstanbul, 1999. s.52  
Amer Keçecioglu, Takım Oluşturmak, :Alfa Basım, İstanbul, 2000, s. 16-17.

ğrultuda güçlü bir dürtü geliştirebilmektedir. Bu güçlendirme için bir gerekliliktir. Düzen ksa, güçlendirme de yoktur.

Güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri takımlara dayalı olan örgütsel ısıdır. Takıma dayalı örgütlerde, hiyerarşik örgütlerin aksine daha yalın bir örgütsel yapı vcuttur. İşler dar bir çerçevede ele alınmak yerine, sürecin bütününe kapsar. Liderlik, riter ve zorlayıcı tarzdan kolaylaştırıcı bir tarza dönüşür.<sup>199</sup> Takımlarda ortada görünen bir etici yoktur, ancak tüm yönetim sorunlarını kabul ederek faaliyet gösterir.

Örgütlerde güçlendirme araçları; kalite çemberleri veya diğer problem çözen mlar ile kendi kendini yöneten takım yaklaşımlarıdır.<sup>200</sup>

### **Kalite Çemberleri**

Periyodik olarak toplanan ve kaliteyi geliştirme yollarını, üretim sürecini ve maliyet ılığini tartışan yardımcı işçi grupları kalite çemberleri olarak bilinir. Kalite çemberleri, ey Amerika üretim sektöründeki başarıları ile tanınmışlardır. Kalite çemberlerinin rısı; sırasıyla, kalifiye üyelere, iyi eğitilmiş liderliğe, üst yönetimin desteğine ve etkin, ılaştırıcı bir ortam sağlanmasına bağlıdır. Kalite çemberleri, her hafta birkaç saat lemleri tartışmak için toplanan grupların biraz daha ilkel bir şeklidir. Verimlilikte artan açlar sağlayabilirken, organizasyonlarına asla yüksek seviyede destek vermedikleri için rilirler.<sup>201</sup>

### **Çalışma Takımları**

Geleneksel kurum hiyerarşisinin, özerkliği korurken bir dereceye kadar izleme ve linasyon sağlamasını olası kılan bir alternatifini olarak nitelenebilir. İnsanlar sosyal klardır; sosyal etkileşimden zevk alırlar ve grupların bireyler üzerinde güçlü etkileri : Gruplar uygun iş niteliği ve niceliği konusunda bir uyum baskısı sağlarlar. Ayrıca, na sisteminin, şartlarının ve işin gerçekten kritik boyutlarının değerlendirilmesi için

---

liam J. Kolarik, **Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools**, McGraw Hill, ire, 1995. s.801.

Wilkinson ve diğ.; "Total Quality Management and Employee Involvement", **Human resource ement Journal**, Vol.2 No. 4, ss. 1-20. s.4.

Appelbaum, M. Bethune, R. Tannenbaum, "Downsizing and the Emergence of Sel-Managed teams", **ation and Empowerment: An International Journal**, Vol.7 No.5, 1999. ss.121-123.

psyal bilgi ve kesinlik sunarlar. Uyum baskısı ve bilgiye dönük sosyal etki, grupların bireysel davranış üzerinde bir etkiye sahip olduğu anlamına gelir.<sup>202</sup>

Çalışma takımlarında üyeler işlerini bireysel olarak icra eder. Bu takımlarda bilgi, ilişki ve anlayış paylaşımına dayanabilir fakat vurgulanan şey daima bireysel amaçlar ve sorumluluklardır. Bazı çalışma takımları üretim sonuçlarına odaklansa da sonuç alınmaz çalışma takımı fonksiyonlarını tamamen durdurur.<sup>203</sup>

### **Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

KKYT'lerin temeli kalite çemberleri olarak görülebilir. Kalite çemberlerinde işverenler takım çalışması ve problem çözme ilkeleri üzerine eğitilirler; ancak problemleri aya koyma ve çözüm önerilerinde bulunmaktan başka güçleri çok sınırlıdır. Oysa KKYT'ler bu sınırlı alanın çok dışına çıkarlar. "Kendi kendini yöneten takımlar, küçük öğren gruplarının, işlerinin ve kendilerinin yönetimi adına aldıkları sorumluluklardır".<sup>204</sup> Takımda yer alan herhangi bir çalışan, bağımsız bir birimin bütünleşik bir parçası olarak görülür. Grup üyeleri günlük programları hazırlamak, görev tayinleri yapmak, diğer gruplarla koordinasyon sağlamak, amaçlar oluşturmak, tedarikçilerle bağlantıyı sağlamak, performansını arttırmak, yeni iş gören sağlamak ve disiplin problemleri ile uğraşmak konularında çalışır. Herhangi bir çalışan gerekli tüm yeteneklere sahip değilse de, esas olan, bir bütün olarak takımın gerekli yetenek ve becerilere sahip olmasıdır. Üyelerin yetenekleri sadece kişisel kullanımları için değil, tüm takımın kullanımına açılmaktadır. Takıma girecek olan üyeler belirlenirken, yapılan görüşmelerde her işgörenin kendisinden ve diğer işgörenden ne beklenildiğini, ve tüm takımdan beklentilerinin neler olduklarının birlikte tartışılması önemlidir. Yapılacak bu çalışma zaman alsa da, çalışanların kendilerini bütününe neler olduklarını görmeleri açısından son derece önemlidir.<sup>205</sup>

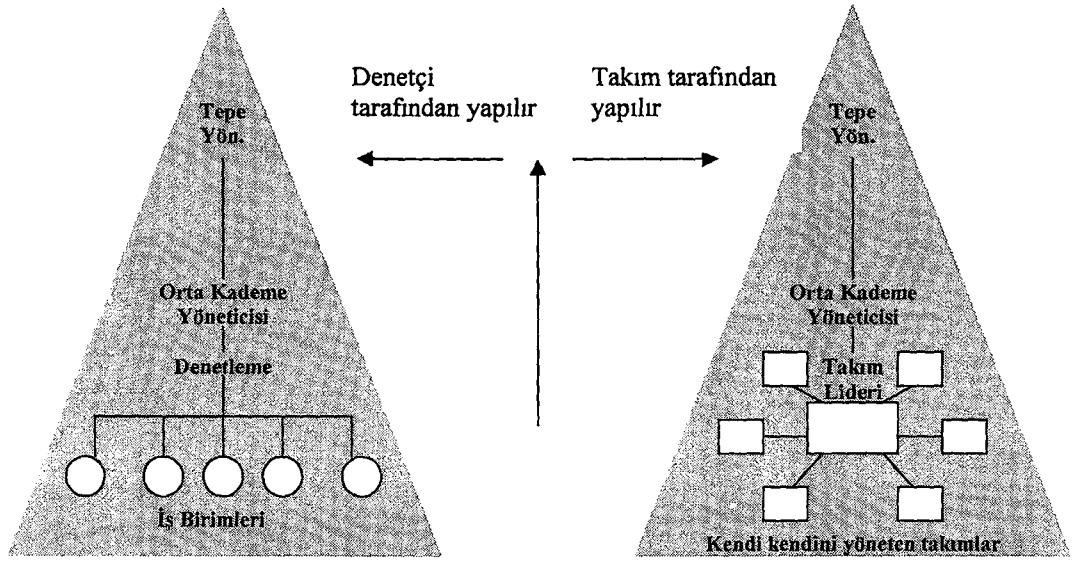
---

Yarborough; A.g.k., s.36.

Implementation Guide for Self-Directed Work Teams, A.g.k., s.3.

Yarborough ve Kernaghan; A.g.k., s.81.

[www.onbusiness.net/articles\\_html/PattyHendrickson\\_160.html](http://www.onbusiness.net/articles_html/PattyHendrickson_160.html). 27.12.2002. 13.00



- İşin planlaması ve zamanlaması
- Görevlerin dağıtılması
- Çalışanların eğitimi
- Performans değerlendirme
- Kalite kontrol

### Şekil -3-13 Geleneksel Yönetim ve Kendi Kendini Yöneten Takımlar

k: John R. Schermerhorn Jr., Management, 5. bs. John Wiley and Sons Inc., USA, 1998, s.274.

Kendi kendini yöneten takımların başarılı olabilmeleri için karşılıklı güven ortamına likte çalışıp, iletişim kurabilecek zamana gereksinimleri vardır.<sup>206</sup> Kendi kendini yöneten ların faydalarını takım üyeleri ve örgüt bakış açısından ele almak mümkündür;

Takım üyelerine faydaları;<sup>207</sup>

- Birinin çalışmasına katkıda bulunacak kararlarda daha fazla katkı,
- Hizmet ve üretim kalitesinden daha fazla gurur duyma,
- Ödül ve verimlilik,
- Örgütü etkileyen problemleri çözme yeteneği,
- Değişime başlama yeteneği,
- Sahiplik duygusu,

er, A.g.k., s.179.

mentation Guide for Self-Directed Work Teams, A.g.k., s.2.

- Personel güçlendirme (sorumluluk ve otorite),
- Kişisel liderlik becerilerinin gelişimi,
- Bireysel büyüme ve gelişim (teknik, iş ve kişiler arası başarılar),
- Takım üyelerinin desteği,
- İş fonksiyonlarında çeşitlilik ve değişim,
- Daha fazla bilgi, haber ve karar verme kapasitesi,
- Daha fazla etkinlik ve verimlilik,
- Daha kaliteli üretim ve hizmet,
- Daha fazla iş tatmini,
- Gelişkin iletişim,
- Yararlılık duygusu ve örgütün önemli bir parçası olma.

Kendi kendini yöneten takımların örgüte faydaları ise;<sup>208</sup>

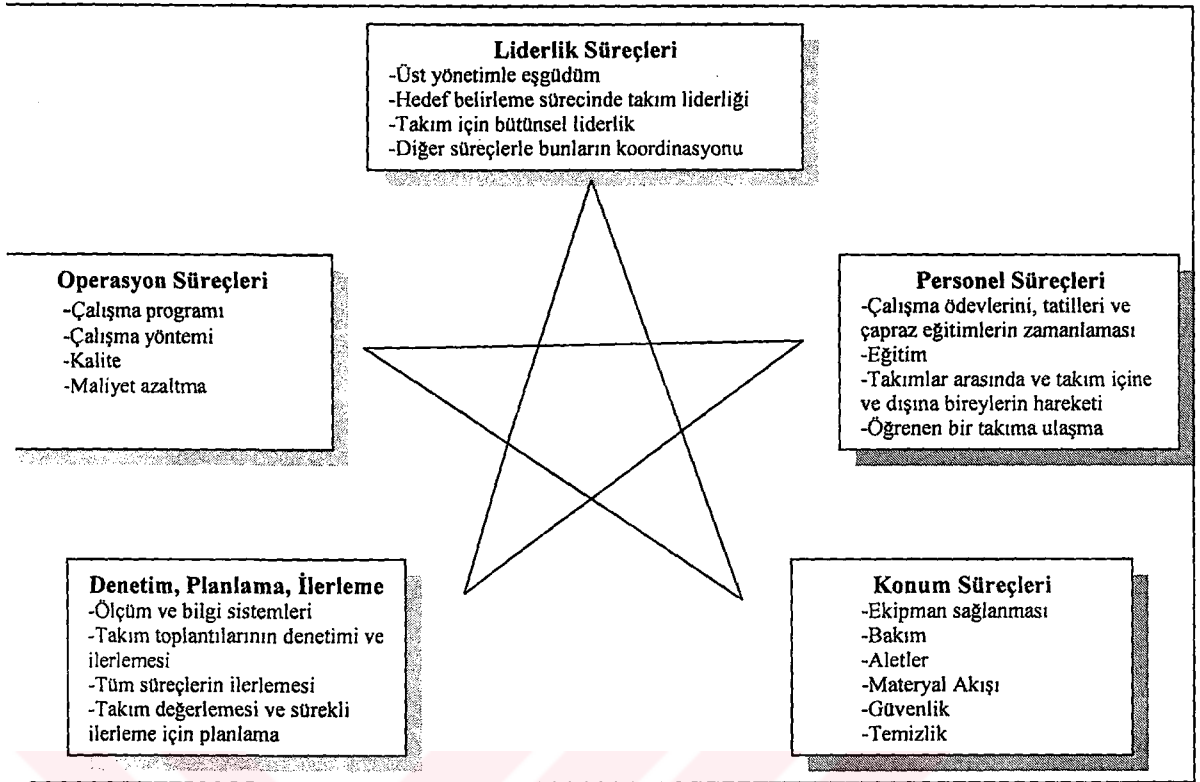
- Daha etkin hizmet kararları alınabilmesi,
- Herkesin beceri, bilgi ve yaratıcılıktan faydalanması,
- Aşağı, yukarı ve yatay olarak daha iyi iletişim sağlanması,
- Tüm çalışanlar için etkileyici ve daha tatminkar bir iş alanı oluşturulması,
- İnsan kaynaklarının artmasına yönelik olarak organizasyon için kararlı bir gelişim sağlanması olarak sıralanabilir.

Geleneksel yönetimin işlevleri olan planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrolü lması ve bunları bir takım içinde uygulaması dolayısıyla KKYT'lar, geleneksel yönetim rinin altında çalışan iş görenlere göre çok daha fazla özerkliğe sahiptir. Bu nedenle F'ları diğer katılımcı yönetim kavramlarından ayıran unsurlardan bir tanesi; kontrol, ve sorumluluğun bir yığın olarak örgütün daha alt kademelerine itilmesidir.

Kendi kendini yöneten takımlar süregelen süreçlerin sorumluluğunu da alırlar. için örgütsel süreçler beşgenini aşağıdaki gibi modellemek mümkündür.

---

, s.2.



**Şekil -3-14 Örgütsel Süreçler Beşgeni**

ak:M.J. Brower; "Empowering Teams: What, Why, and How", **Empowerment in Organizations**, Vol.3 1995, s.17

Takım üyelerinin sorumlulukları oldukça kapsamlıdır; görevlerin paylaşımı, işlerin anması ve programlanması, ürün veya hizmetle ilgili kararların alınması, yeni fikirlerin mesisi, sürekli sorun çözme gibi sorumluluklar; karşılıklı ve yoğun bir etkileşim içerisinde ölmek durumundadır. Hedeflenen takımın kendini yönetmesidir ve bunun için üyeler ıda işbirliği ve dayanışma temel koşuldur. Diğer yandan; tüm dikkatin ortak amaçları maya yönltilmesi, sınırlı kaynakların en etkin şekilde kullanılması, gerekli bilginin üyelerle paylaşımı, örgütün her işbirliği eylemini ödüllendirmemesi ancak tersi her ı için yaptırım uygulaması, örgüt üyelerinin kolektif eylemlere ilişkin yaşadığı baskılar nusudur.<sup>209</sup>

Birçok örgütteki uygulamalar güçlendirilmiş takımların sahip olması gereken leri şu şekilde ortaya koymaktadır:<sup>210</sup>

1. Karar verme yetkesi (fakat limitsiz değil),

Erdem, Janset Özen İşbaşı. **Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik.** netim2000erciyes.edu.tr/kongrecd/oturumondart1.html. 27.12.2002. 24.00

ael Brower; "Empowering Teams:What, Why, and How" **Empowerment in Organizations**, V.3 5. s.14.

2. Sorumluluk,
3. Yönergelerin üç boyutta sıralanması;
  - Dahili, kendi üyeleri arasında,
  - Yatay, müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer görevlilerle,
  - Dikey, ana şirketin yönergesiyle.
4. Takım üyelerine göre yeteneklilik;(temel görevlere ilave olarak yetenekliliği kapsayan tüm işleri yapmaktır)
  - Birçok farklı çeşit ve boyutta ustalık ve bilgi,
  - İyi geliştirilmiş kimlik ve varlık durumu,
  - Gerekli doğruluk ve çabuk kavrama iradesi.

Bu dört madde, güçlendirmenin gereksinimini ve çekirdek tanımını belirler. Bundan ra, güçlendirilen takımların başarıya ulaşması ve zaman süresince hayatta kalması için üç e daha ihtiyaçları vardır;

- Normalden fazla derinlik, miktar ve yararlılıkta bilgi,
- Diğer fonksiyonlardan ve yeniden gözden geçirilen veya yerleştirilen sistemlerden destek,
- Dört seviyede liderlik;
  - Takım liderliği,
  - Takım içinde liderlik veya dağıtılmış liderlik,
  - Liderlik ve koçluk (yol göstericilik), karşılaştırmalı yöneticilik, takım veya takımların üzerindeki bir yöneticiliktir ve
  - Yüksek düzey ve kıdemli yönetim seviyelerinden gelen liderlik.

#### **3.2.4. Personel Güçlendirme Sürecinde Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması**

Güçlendirme sürecindeki sürekli iyileştirme, sorunların çözümlenmesi ve nesi, takım oluşturma, hedef belirleme, hedeflere göre yönetim gibi görevlerin tüm fonksiyonlarına yayılması ancak tüm çalışanların katılımı ile mümkündür. Bu örgütsel yukarıdan aşağıya doğru katılımı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru bir katılma isteği ile sağlanabilir. Bu isteğin yaratılması ve güçlendirilmesi ancak üst

Yönetimin desteği ile olabilir. Katılımcılığın desteklendiği ve güçlendirilmiş çalışanlara sahip işletmelerde yetki devretmeye istekli yönetime ihtiyaç vardır.<sup>211</sup>

İşletmelerde karar alma sürecinde yaratıcı ve dinamik takımların oluşturulması ve karar verme fırsatı tanınmasıyla hem etkili karar verilmiş olacak ve hem de bilginin insanlar arasında paylaşılması sağlanmış olacaktır.<sup>212</sup>

Katılım, zihinsel çabayı gerektiren bir etkinlik olduğu için daha yüksek düzeyde dellenmesi, gelişmiş bir aidiyet duygusunu ve gönüllülüğü gerektirir. Katılım hiyerarşik ilişkilerin katılımıyla ve emir-komuta zinciri içerisinde gerçekleşemez. Bu tür bir yaklaşımla zihinsel olarak katılım gerçekleşse bile, benimseme değil uyma yönünde bir birliktelik sağlanacaktır.<sup>213</sup>

Karar verme mekanizmasının merkezden uzaklaştırılması, elemanların katılımının artırılması ve kendi iş süreçlerini denetleyecek şekilde yetkilendirilmeleri için bir ön şarttır.<sup>214</sup>

Katılımcı yönetimde çalışanların karar sürecine katılımları ölçüsünde gerçekleşen bir katılım vardır, katılımın sağlanmadığı durumlarda bu kavramdan bahsedilemez. Personel eğitimi ve geliştirilmesinde çalışanların işleriyle ilgili konularda sürekli olarak karar alma ve sorun çözme yetenekleri geliştirilmelidir. Personel güçlendirmede işi yapanla karar alan aynı kişidir.<sup>215</sup>

---

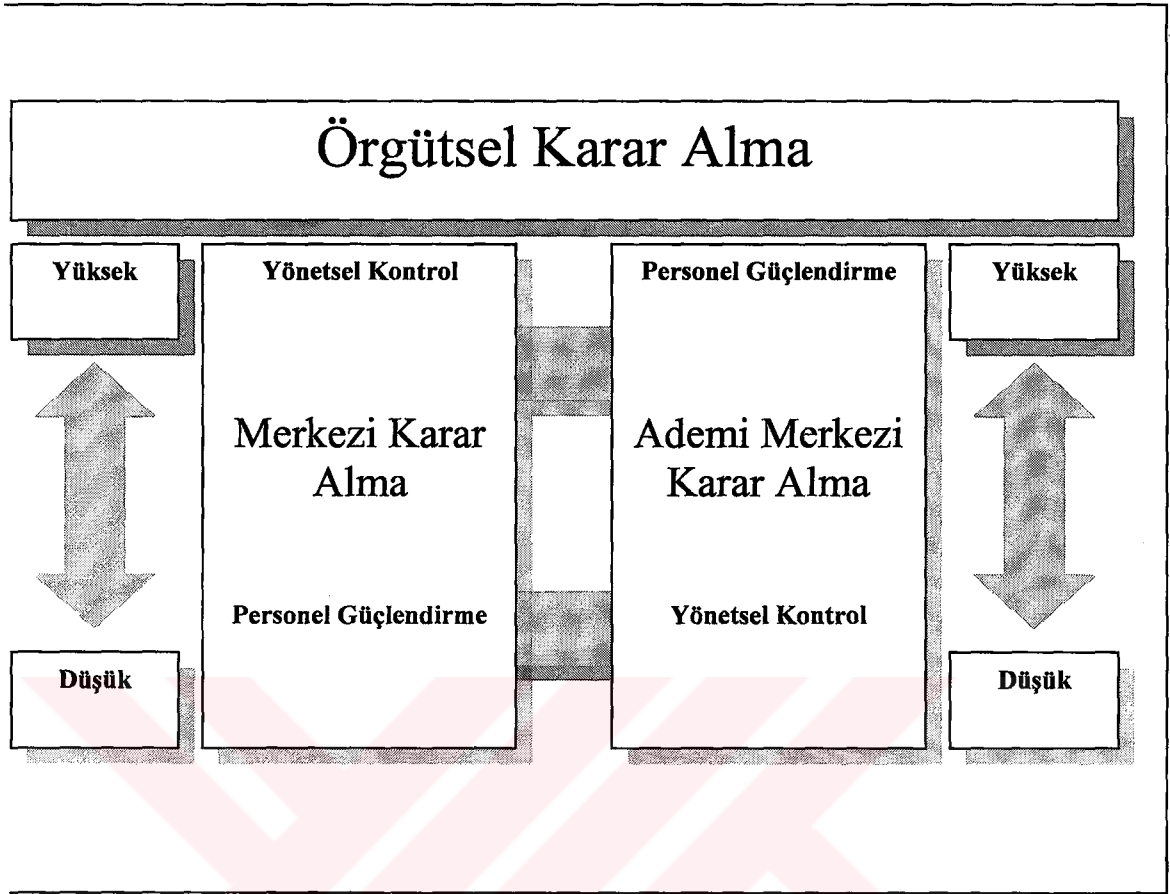
Özgen Akdoğan; "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Milli Produktivite Merkezi, 1995. s.35.

İ. Eren; a.g.e., s.132.

Ö. Acuner, "İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi" *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, c.5 yıl 8 sayı 18, haziran 2002. s.88

Ö. Acuner; A.g.k., s.34.

İ. Can Saruhan ve M. Volkan Türker; "personeli Güçlendirme; Yüksek Performans için Olmazsa Olmaz Verimlilik mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma" 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2003.



**Şekil -3-15 Merkezi ve Ademi Merkezi Örgütlerde Karar Alma Süreci**

nak: Myles A. Hassel, Foundations of Organization Structure, Prentice Hall, 2000, s.7.

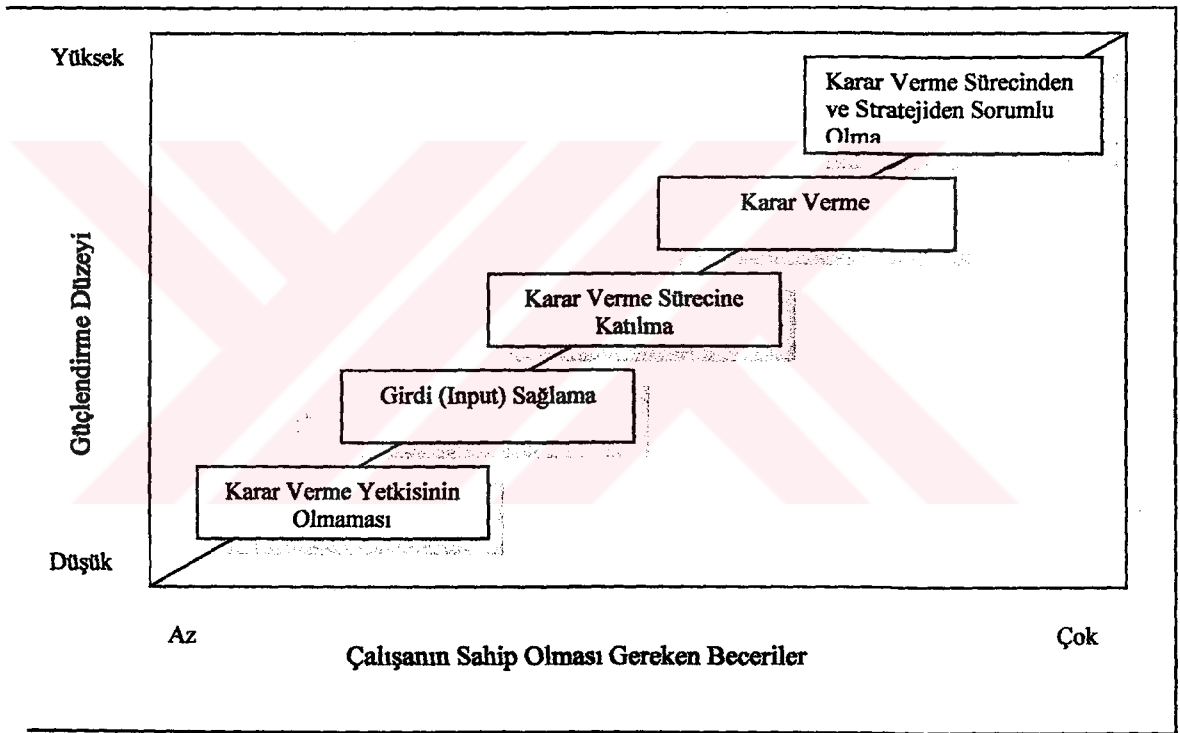
Merkezileşme terimi; örgütün tek bir noktasına odaklanmış olan karar alma düzeyini ifade eder. daha az personel yoluyla sağlanan daha yüksek girdi, örgütü daha fazla ademi merkezi yapar. Günümüzde örgütler, sorunları daha hızlı çözmek ve örgüt hedeflerine katılımı çalışanların girdisinin artırılmasını sağlamak için daha ademi merkezi (yerinden yönetim) kullanılmaktadır.<sup>216</sup>

Güçlendirilmiş işgörenler kendilerini etkileyen ve organizasyonla ilgili tüm kararlara sahiptirler. Bu nedenle işgörenler sorumluluk duygusunu ve katılım ile birlikte kararlara sahip olma duygusunu da hissederler. Dolayısıyla katılımcı yönetimin sınırları işgörenlerin içinde operasyonel konularla ve üretim ile ilgili önerilerini yönetimle tartışmalarını içerir. Bu açıdan katılımcı yönetim, işgörenlerin karar verme yetkisini ve sorumluluk

issel, A.g.k., s.7

mlarını artırmayı sağlar. İşletmeler katılımcı yönetimi tercih ettiklerinde, işgörenleri çlendirme sürecini başlatmış olacaklardır.<sup>217</sup>

Örgütlerde personel güçlendirme katılımın seviyesine bağlı olarak değişen recelerde uygulanabilmektedir. Bazı işletmelerde, personel güçlendirme yöneticiler en son arlar için yetkiyi ellerinde bulundururken çalışanların işleri hakkında fikirlerini lemelerinin teşvik edilmesini ifade etmektedir. Bazı işletmelerde ise personel güçlendirme işanlara karar verme ve bunları istedikleri gibi uygulayabilmek için hemen hemen tam bir eket serbestisi sağlama ve güçlendirme olarak görülmektedir. Personel güçlendirmenin ılımin seviyesine göre halihazırdaki uygulamaları aşağıdaki şekilde görülmektedir.



**Şekil -3-16 Örgütlerde katılım derecesi**

ık: Robert C. Ford ve Myron D. Fotter; "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive* V.9 No.3, 1995. s.25.

un Çınar; "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment), *Uludağ İİBF.Dergisi*, C.17 No.1-2, Mayıs 1999. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/5/cinar/cinar.html> 02. 21.00

### 3.3. Personel Güçlendirmenin Yöneltilmesi

#### 3.3.1. Personel Güçlendirme Sürecinde Liderlik

Liderin etkinliği ve örgütsel başarı ortaya konulan liderlik kalitesi ile paralellik göstermektedir. Güçlendirme, mükemmel bir liderlik, yönetim becerisi ve uygulaması ile sonuçlanacaktır. Lider, ne yapıldığını, nereye gidildiğini, hangi faaliyete karar verildiğini, nasıl gerçekleştirildiğini etkin ve verimli bir şekilde kontrol edebilmelidir.

Takım çalışması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin sorumlulukları kendilerinin almaları ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerini esas alır. Kurum temelli bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar arasında paylaşılması, performansın yönetim tarafından değil çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin kontrolden çok bir tür antrenörlük rolü üstlenmeleri söz konusu olabilir.<sup>218</sup>

Bu demektir ki güçlendirme, yöneticilerin denetleyerek yönetmek yerine, sorumlulukları belirleyerek yönetmesi anlamına gelir. Bu süreç birbirine bağlı adımlardan oluşur. Başarı için bir güçlendirme için yöneticinin;<sup>219</sup>

- Vizyon oluşturması, Açık bir yön duygusu örgütün tamamına aktarıldığında, alt kademelerdeki çalışanlar, eylemlerini kimseyi karşısına almadan başlatabilirler. Davranışları vizyonla uygun olduğu sürece, üstler onları paylamayı kolay kolay göze alamayacaklardır. İkinci olarak, herkes aynı hedefe yöneldiği için, bir kişinin inisiyatifinin, başka bir kişinin inisiyatifiyle çatışmasından ötürü engellenmesi daha az mümkün olacak<sup>220</sup> ve böylece insanların aynı yönde hareket etmesi de sağlanmış olacaktır.
- Eğitim olanağı tanınması,
- Engelleri ortadan kaldırması,
- Açık ve güvenilir olması, Liderlik çabalarında güvenilirlik ya da insanların verilen mesaja inanmasını sağlamak büyük bir zorluktur. Güvenilirliğe katkıda bulunan pek çok etken vardır: mesajı veren kişinin performansı, mesajın içeriği,

---

Man, A.g.k., s. 350-351  
Baltaş, a.g.e., ss.143-151.  
Ter; A.g.k., s.54.

mesajı ileten kişinin doğruluk ve güvenilirlik konusundaki ünü ve sözlerle eylemler arasındaki tutarlılık.<sup>221</sup>

- Çalışanları heyecanlandırması,
- Gerekli araç ve gereçleri sağlaması,
- Değerlendirmesi,
- İleriyi görüp, önlem alması gerekir.

**Tablo 3-4 Tepe yöneticinin Geçmişteki ve Gelecekteki Rolü**

Geçmiş	Gelecek
➤ Politikayı saptama	➤ Politika yapımına başkanlık et
➤ İdareciler	➤ Girişimciler.
➤ Uzmanlar.	➤ Güdülenme ve ilham kaynakları
➤ Fark edilmeyen, sessiz çalışma	➤ Belirgin, dolaşarak yönetim
➤ Talimat ver	➤ Yetki Devret
➤ Tek başına	➤ Entegre
➤ Fildişi kule	➤ Piyasalara, insanlara, ürünlere yakın
➤ Otoriter	➤ Karizmatik
➤ Detaylara nezaret	➤ Vizyon sahibi
➤ Böl ve yönet	➤ Ekip ruhu yarat
➤ Odak noktası kendisi	➤ Sosyal beceriler

Kaynak: Hans Wissema; **Ünite Yönetimi: Desantralize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon**, Çev: Belkıs Çorakçı, Milliyet Yayınları, 1996, s54.

Tüm bunların dışında yöneticilerin, çalışanların bağlılığını etkilemek konusunda ik bir payı vardır. Yöneticiler bir yandan kuruluşun performansını arttıracak öte yandan insanların kişisel amaçlarını yerine getirebilmeleri için zaman ve enerji sağlayacak aşimları arayıp bularak işin yapılış tarzı konusunda sürekli deneyler yaparlar. Yönetici, insanların iş ile diğer yaşamları arasında adil bir denge kurmasına yardımcı olduğunda onlara kuruluşa yönelik güçlü bir bağlılık duygusu geliştirirler. Gerek güvenleri, gerekse nusundaki sadakat ve enerjileri ikiye katlanır.<sup>222</sup>

Yöneticiler, güçlendirme felsefesinde eğitilmek zorundadır. Bunlara kendi değişen i tanıtılmalıdır. Yöneticiler artık personelin danıştığı, bilgi sağladığı ve görüştüğü aklardır. Bunlar yetkiyi devreden, ödüllendiren ve esin kaynağı olan dönüştürücü liderler k zorundadır<sup>223</sup>

.k., s.53

Friedmann, Perry Christensen, Jessica Degroot; "İş ve Yaşam", **Harvard Business Review Dergisinden ler: İş ve Yaşam Dengesi**, Mess Yayınları, İstanbul, 2001. s.14.  
ger, A.g.m., s.22.

İlk kez Burns tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik; “lider ve onu izleyenlerin birbirlerini üst düzeyde moral ve güdülenmelerini artırma süreci” olarak tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve özellikleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar.<sup>224</sup>

Örgütlerde dönüşümcü liderler etkinliği arttıran kendi kendini güçlendirme faaliyetlerine katkıda bulunan kültür ve sistemler yaratılmasına yardım eder ve bu da aksine süreçte liderlik kapasitesini yeniden güçlendirir ve yaratır. Örgüt liderleri dönüşümcü inanç ve davranışlar sergilediklerinde güçlendirilmiş örgüt kültürünü oluşturmaya başlarlar.<sup>225</sup>

Dönüşümcü liderliğin boyutlarını karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş güdülenme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak sıralamak mümkündür.<sup>226</sup>

*Karizma veya idealleştirilmiş etki:* Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, kararludur, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir. Karizma, izleyenler tarafından lidere atfedilir. Karizma liderin idealleştirilmiş etki davranışına bağlı ikinci etkidir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü özelliklere sahip kişilerdir.

*Esinlenmiş güdülenme:* Lider anlamlardan esinlenir ve izleyenleri için basit dil, resimler ve resimler kullanır. İzleyenler için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır. İzleyenler için yüksek beklentiler ve çekici gelecek sunar.

*Entelektüel uyarım:* Liderler sayıltıları ve problemleri sorgular ve yaratıcı düşünceyi teşvik eder. Eski problemlere yeni gözlemlerle bakarlar.

*Bireysel ilgi:* Lider her izleyenin bireysel ihtiyaçlarına duyarlıdır. İzleyenler için destek ve gelişme fırsatları yaratılır. Çift yönlü ve bire bir iletişim cesaretlendirilir.

---

İlgül Akbaba Altun; İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulamaları, <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.htm> 9.6.2003 21.00.  
Gustafson, “Leadership and Organizational Transformation”, <http://www.astd-ny.org/newsletter/june/gustafso.pdf> 9.6.2003. 22.30  
Bass ve P Steidlmeier, Ethics, character, and authentic transformational leadership, 1998. <http://www.binghamton.edu/BassSteid.html>. 9.6.2003. 22.00

### 3.3.2. Personel Güçlendirme Sürecinde Çalışanların GÜdülenmesi

Örgütlerde güdüleme, çalışanın örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmesi, kendini işin gereklerine adanması açısından önemlidir. Çalışanın davranışları bunun göstergesidir. Bu bakış açısından güdüleme, davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve yönlendiren bireysel içsel bir süreç ya da bir kimsenin belirli bir şekilde davranmasına neden olan "güç"tür.<sup>227</sup>

Güdülenme kuramları ve bu alanda yapılan araştırmalar, bireylerin iş yaşamlarındaki performanslarını istenilen düzeye getirmelerini ve bundan memnun olmalarını sağlayacak bir dizi yönetsel uygulamaların geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Başarı ile uygulanan iki türünden söz etmek olasıdır. Bunlar *hedef belirleme* ve *iş tasarımı*dir.<sup>228</sup>

Hedef belirleme konusunda yapılan araştırmaları inceleyen Locke ve arkadaşları hedef belirleme ile performans arasındaki ilişkiyi şu şekilde belirtmişlerdir:<sup>229</sup>

1. Açık ve belirgin hedefler göstermek, "yapabileceğinin en iyisini yap" talimatından daha fazla güdüleyicidir.
2. Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere göre daha fazla üretime yol açmaktadır.
3. Eğer hedefler bir üst'ün talimatıyla değil de çalışan grubun katılımıyla belirlenirse, üretimde daha fazla artış olmaktadır.
4. Hedef belirlemeyle birlikte, performanslarıyla ilgili olarak, zamanlaması uygun ve objektif geri bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

İşlerin monotonluktan kurtarılarak, daha zevkli yapılır hale gelmesi için yeniden tasarlanmaları da güdüleyici bir tekniktir. İşlerin mevcut yapısı çalışana güdülemiyorsa, işi yapmazsa çalışanın kendini güçsüz hissedecektir. Çalışanların tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları vardır. İnsanların zamanlarının %35'ini işlerinde geçirdiği gözönüne alındığında işin önemi anlaşılabilir. İçsel olarak güdüleyici işlerin, özgürlük sağlayan işlerin ve ilginç işlerin iş tatminini arttırdığı söylenebilir.<sup>230</sup>

John Olsson; "Motivation-Nothing Would Ever Be Created Without It.",  
http://www.motivations.com/TimesSquare/1848.motiv.html 5.5.2002. 22.00  
Kurtulmuş ve Tekarslan; A.g.k., s.120  
Kurtulmuş, Artan ve Bozkurt; A.g.k., s.80  
John P. Robbins; *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Ayşe Sevgi Öztürk, Etam, Eskişehir, 1994. s.67.

### 3.3.3. Personel Güçlendirme Sürecinde İletişim

İletişim, bütün güçlendirme sürecinin anahtarıdır ve iletişim (communication) limesi tüm soruların analizinde uygun dönemde kültürü biçimlendiren ve sürekli kılan bir iç olarak güçlendirme tanımının anlaşılması temelinde her şeyi etkilediği görülen bir vramdır.<sup>231</sup>

İletişimin iki yolu, dürüstlük ve açıklık olmalıdır. Bu özellikle, eğer değişimler daha eski dönemde verilmiş sözlerin tutulmasını önliyorsa önemlidir. Çalışanlar, değişimin len gerekli olduğunu anladıklarında özellikle daha iyi bir yolun (değişimden başka) adığı anlatıldığında bu değişimleri kabullenmeye istekli olabilirler.<sup>232</sup>

Buna bağlı olarak her takım; zaman akışını yönetmek, diğer takım üyelerine faydalı ileri aktarmak için bir iletişim planı geliştirmelidir.

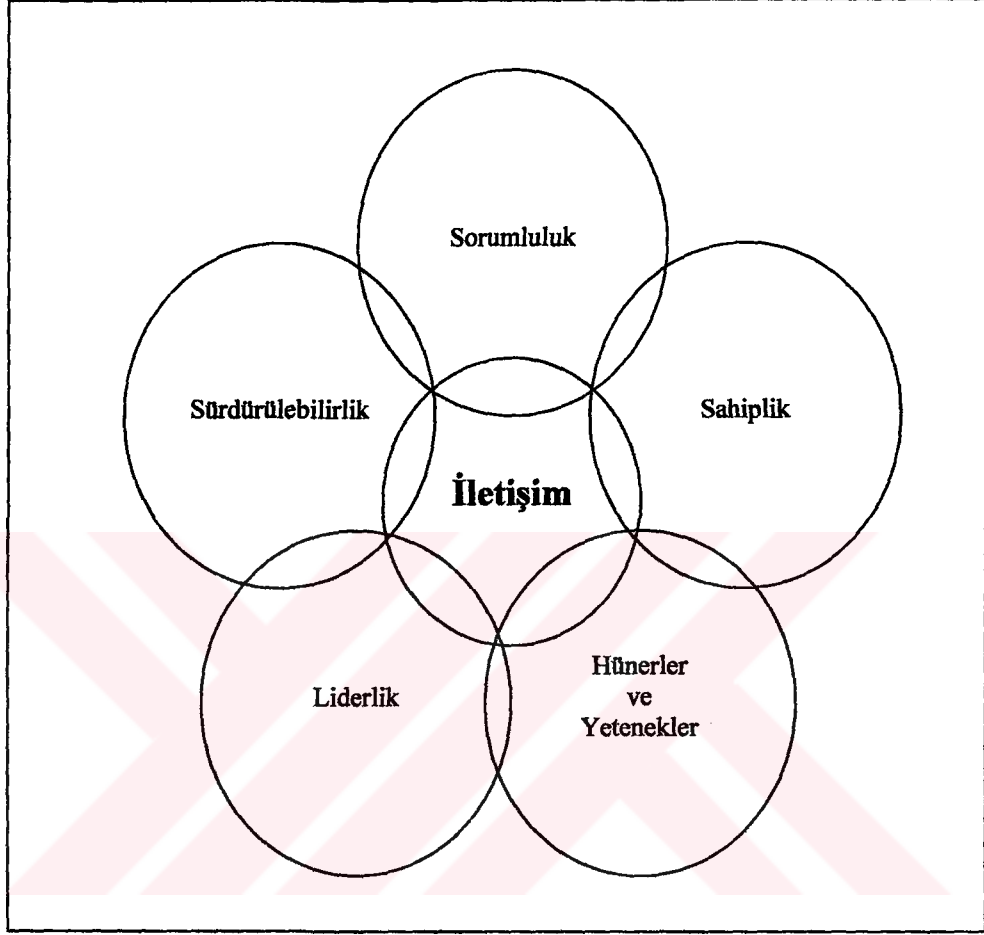
İletişim ve bilgi paylaşımını arttırmak, bütçelerin azaldığı ve personel sayısının ığı çağımızda kritik bir önem taşımaktadır. Yönetimin orta kademeleri ve geleneksel ararşik yapılardaki değişim, takımları önceden diğerlerince yerine getirilen görevleri daha a üstlenmeye itmiştir.

Örgütlerde her takım üyesi, görevinin gereği olarak bir rol üstlenir. Bu “beklenen olarak adlandırılmaktadır. Diğer yandan, her üye kendinden nasıl bir davranış enildiğine dair bir anlayışa, bir algıya sahiptir. Bu da algılanan rol”dür. Bir diğer rol ise çekte oynanan rol” olarak adlandırılan ve üyenin gerçekten gösterdiği davranıştır. Bu üç rol arasında önemli farklılıkların olmaması grup üyesinin herhangi bir çatışmaya eden, kendinden beklenen rolü oynamasını sağlar. İletişim, beklenen, algılanan ve çekte oynanan rollerin kişisel ve örgütsel çatışmaya yol açmayacak şekilde gerçekleşmesi dan son derece yaşamsal bir öneme sahiptir.<sup>233</sup> Diğer yandan personel güçlendirme inde iletişim şekil 3-17’de de ifade edildiği gibi; sorumluluk, sahiplik, sürdürülebilirlik,

Anna D’Annunzio – Green, John Macandrew, “Re-empowering the Empowered - The Ultimate nge?”, *Personnel Review*, Vol 28 No.3, 1999, s. 268.

Robert J.Paul, Brian P. Niehoff ve William H Turnley,. “Empowerment, Expectations, And The Logical Contract--Managing The Dilemmas And Gaining The Advantages”, *Journal of Socio-mics*, 2000, Vol. 29 Issue 5, s 475.

lerlik ve hünerler ile yeteneklerin bir kesişim kümesi olarak da karşımıza çıkmakta, tışmayı engellediği gibi çalışanların ve tabii ki örgütün de sayılan fonksiyonlara sahip abilmesini kolaylaştırmaktadır.



**şekil 3-17 G clendirme Sürecinde İletişimin Yeri**

Kaynak: N. D'Annunzio-Green, J.Macandrew; "Re-empowering the Empowered – The Ultimate Challenge?", *Personnel Review*, Vol. 28 (3), 1999, s.269.

Takımların tüm yararını ortaya çıkarmak için, her çalışan ve iş takımı daha büyük bir im ağının entegre bir parçası olmak zorundadır. Bu aç takımında, faaliyet alanında,  sel ve ulusal düzeyde olabilir. Bunun amaçları için iletişimin   unsuru lanmalıdır.<sup>234</sup>

1. *Bilgi paylaşımı ve kaydedilmesi.* Takımın kazançlarının en büyüklerinden birisi, bir diğeri ile bilgi paylaşımından ileri gelen bilgidir. Çoğu zamanlar, takım  yeleri kendi altlarında çalışanların bilgi düzeyine hayret ederler ve sırlar bir kez takıma açıldığında bilginin değeri önceki gibi kayıtsız kalmazlar. Bununla

ve Mavili Aktaş, *Grup Süreci ve Grup Dinamikleri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997. s.50.  
mentation Guide for Self-Directed Work Teams, A.g.k., s.22

birlikte, eğer bilgi paylaşılıyor ama kaydedilmiyorsa, kolayca kaybolabilir. Örneğin yeni takım üyeleri kendilerinden önce oluşturulan bilgi paylaşım sürecinden kazanç sağlayamazlar. Bu bilgi daha sonraki bir dönemde de kolayca ulaşılabilir olmalıdır.

2. *Sorun çözme* takımlara ilerleyiş, çalışanların ve takımların bilgi paylaşımı olanakları kadar kendilerini örgütle bağlantılı bir şekilde değiştirmelerini de gerektirir. Teknoloji ve iletişim sistemlerinin varolması, insanların ve takımların benzer operasyonel sonuçlarla karşı karşıya kalmasını ve birlikte sorun çözmelerini gerektirir. İş gücünün diğer üyelerinin bilgisini paylaşmak (internetle veya bilgisayar teknolojisi ile), bilgi ve tecrübeyi işyerinde kazanmakla sınırlı olmaktan çıkarmış éparmak uçlarına” getirmiştir.
3. *İyi uygulamalar / öğrenilmiş dersler* bir takım ortamında hasıl olan bilginin bir bölümü, iyi uygulamalar ve öğrenilmiş derslerdir. Doğrudan tecrübe yoluyla kazanılan bilginin tanımı, diğer takım üyelerine, diğer takımlara ve örgütün tümüne aktarılamayabilir. İyi tecrübelerin paylaşılması, öğrenme sürecini hızlandırabilir ve eski sorunlara yeni çözümler üretebilir. Edinilen tecrübelerin yayılması, aynı hataların tekrarlanmasını önleyerek diğer çalışanlara yardımcı olacaktır.

Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için en önemli koşullardan birisi örgütle üst yönetim ve güçlendirilecek personel arasındaki bilgi paylaşımıdır. Bu nedenle personel güçlendirme uygulamalarındaki başarının ilk koşulu; bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir iletişim sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konmasıdır.

Diğer bir önemli koşul ise; örgütlerde yatay iletişim şekillerinin oluşturulmasıdır. ece, hiyerarşi kanalları dolaştırılmadan ve iletişim kanallarına yük binmeden karar vermelerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Problemi hiyerarşinin üst noktalarına ek yerine, yöneticiler kendi seviyelerindeki yöneticilerle bağlantı kurarak işbirlikçiler.<sup>235</sup>

---

him Anıl, “Bir Örgüt Tasarım Modeli Olarak Yatay İlişkileri Yaratmak”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi Öneri, C.4 S.15, Ocak 2001, s.2.

### 3.4. Personel Güçlendirmenin Koordinasyonu

Bazı yönetim yazarlarının ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak ele almadıkları koordinasyon, işletmenin bütünlüğünü ve varlığını sağlayan faktörlerin başında gelir.<sup>236</sup> Koordinasyon; “bir örgütte çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için örgütün tüm faaliyetlerinin uyumlu hale getirilmesi” şeklinde ifade edilebilir.<sup>237</sup> Koordinasyon “işbirliği”ni içine alan geniş kapsamlı bir kavram olduğundan; örgütte çalışanların çabalarının birleştirilmesi, bu çabaların zamanlamasının ayarlanması, örgütün ortak amacına ulaşma çabalarında yapılacak faaliyetlerin sıralanması ve bütünleştirilmesi şeklinde de tanımlanmaktadır.<sup>238</sup> Gerek örgütün ölçeği gerekse örgütün stratejisi açısından da bu kavramı irdelenmek mümkündür. Az sayıda bölüm veya organdan oluşan küçük ölçekli örgütlerde; yönetici ve çalışan sayısı az olduğundan koordinasyonu sağlamak da daha kolaydır. Bununla beraber büyük ölçekli ya da giderek ölçeği büyüyen örgütlerde bölüm ve birimlerin artışına paralel olarak koordinasyonun sağlanması da zorlaşmaktadır. Diğer taraftan ölçeği ne olursa olsun her örgütte, örgütü oluşturan bölüm ve birimlerin stratejik hedeflere ulaşmak konusunda uyumlu bir çalışma ve işbirliği sergilemeleri gerekliliği; koordinasyonun stratejik boyutunu ortaya koymaktadır.<sup>239</sup> Öyleyse, bir örgütte yer alan organ ve birimlerin stratejik hedeflere ulaşmak için çabaların birleştirilmesi, uygun zamanlama ve koordinasyonlama gözetilerek bütünleştirilmesi olarak koordinasyon kavramını tanımlayabiliriz.

Koordinasyona duyulan ihtiyaç örgütün büyüklüğüne ve karmaşıklığına bağlı olarak artmaktadır. Örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı arttıkça bölümler ve bireyler arasındaki iletişim ve koordinasyonun sağlanması önem kazanır. İnsanlığın varoluşundan beri iletişim ve koordinasyonun sağlanması aynı anda gerçekleştirilmesine gereksinim duyulmaktadır; farklılaşma ve bütünleşme. Farklılaşma arttıkça, bütünleşmeye duyulan gereksinim de artar ve iletişim ve koordinasyonu sağlamak zorlaşır.<sup>240</sup> Koordinasyonun etkili olabilmesi için iyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığı gereklidir. Çünkü iyi bir iletişim sistemi, grup üyelerinin

---

1. Kocak, A.g.k., s.157.

2. Çerçen, Fidan; A.g.k., s.179.

3. Çerçen, Fidan; A.g.k., s.494; Eren, A.g.k., s.286.

4. Çerçen, Fidan; A.g.k., s.286.

5. Çerçen, Fidan; A.g.k., s.494.

birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmasını sağlar. Etkili bir koordinasyon için gözönünde tutulması gereken ilke ve tekniklerin başlıcaları şunlardır.<sup>241</sup>

1. İlgili ve sorumlu kişilerin direkt olarak ilişkilerinin sağlanması,
2. Yönetim sürecinin başlangıcından (plan, program ve politikaların hazırlanmasından itibaren), koordinasyon sağlamaya çaba gösterilmesi,
3. Bir durumla ilgili tüm etkenlerin ve yönlerin dikkate alınması,
4. Yalın bir örgüt yapısı kurmaya ve bölümlere ayırmanın koordinasyona elverişli olmasına dikkat edilmesi: Örgütlerde yalın örgüt yapısına paralel olarak yatay iletişimin kurulması, karşılıklı dayanışma ve takım ruhunun doğmasına ve gelişmesine yardımcı olur. Çalışanlar arasında kurulan sıkı ilişkiler inanç, amaç ve davranış birliği yaratarak örgütsel çıkarlarla kişisel çıkarların yakınlaşmasına olanak tanır.<sup>242</sup>
5. İyi düzenlenmiş iletişim sisteminin kullanılması: İletişim, bireylerin örgütsel amaçlar etrafında birleşmelerini sağlar ve aynı zamanda bireyin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini de korumada önemli bir işlev üstlenir. İletişim ile bireyler değer, inanç ve tutum farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları çözümlerler. Eksik veya yanlış anlamalar ve bunun sonucunda yaşanan çatışmalar iletişimsizlikten kaynaklandığı gibi, etkin iletişimle ortadan kaldırılabılır, çatışma durumları denetim altına alınabilir.<sup>243</sup>
6. Personelin gönüllü işbirliğine teşvik edilmesi.

İşletmenin hem kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin birbiriyle, hem de bu faaliyetlerin bir bütün olarak çevreyle uyumlu olması gerekmektedir. Açık sistem anlayışına göre işletme, faaliyetlerini içinde yaşadığı çevrenin istek ve beklentileriyle uyumlu biçimde gerçekleştirilmelidir. Buradan hareketle koordinasyon iç ve dış koordinasyon olmak üzere ikiye ayrılabilir.<sup>244</sup>

İç koordinasyon, işletmede yöneticiler arasında ve yönetici, personel, maddi kaynaklar ve iş arasındaki uyumun sağlanmasına yönelik olarak yapılır.<sup>245</sup> Dış koordinasyon işletmenin çevresi ile uyum sağlaması için yapılan çalışmalarını ifade eder.

<sup>241</sup> Met Mucuk; A.g.k., s.287.

<sup>242</sup> Met Mucuk; A.g.k., s.287.

<sup>243</sup> Met Mucuk; A.g.k., s.28.

<sup>244</sup> Met Mucuk; A.g.k., s.495.

<sup>245</sup> Met Mucuk; A.g.k., s.146.

Güçlendirme sürecinde, kendi kendini yöneten takımların önemli bir rolünün olması, koordinasyon işlevinin gerçekleştirilmesi oldukça kolaylaştırmaktadır. Güçlendirilen şilerden kurulu takımlar; kendi işlerini kendileri planlamakta, öncelikleri belirlemekte, reçleri değerlendirmekte ve düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır.<sup>246</sup> Diğer yandan daha cede belirtildiği gibi etkin bir koordinasyonun sağlanmasında temel unsurlardan biri de irliği anlayışının geliştirilmesidir.<sup>247</sup>

Kuşkusuz; takım üyelerinin faaliyetlerini ne kadar etkin bir şekilde yerine irebildikleri takımın performansı ile paraleldir. Takımların etkinliği, özde takımın ıyelerinin kendi faaliyetlerini ne kadar iyi koordine edebildiklerine bağlıdır. Böylece ımların kendi içlerinde, yani üyeleri arasında başarılı bir koordinasyon sağlaması, mikro spektifte takımların etkinliğini ve dolayısıyla performanslarını arttırmaktadır. Makro spektifte de, takımlar arası etkin bir koordinasyonun sağlanmasının örgütün genel formansını arttıracacağı açıktır. Güçlendirme sürecinde, takımların öncelikli rolleri, örgüt eği ne olursa olsun, koordinasyonu etkinleştirmekte ve kolaylaştırmaktadır.

Etkin takımların oluşturduğu güçlendirilmiş örgüt yapısında, koordinasyonu ayan fonksiyonların çeşitli boyutları bulunmaktadır. Bu boyutlar şöyle sıralanabilir:<sup>248</sup>

- Oryantasyon fonksiyonları,
- Kaynak dağıtım fonksiyonları,
- Zamanlama fonksiyonları,
- Tepki koordinasyon fonksiyonları;
- Güdüleme fonksiyonları,
- Sistemleri izleme fonksiyonları,
- Süreç koruma fonksiyonları.

**Oryantasyon fonksiyonları:** Örgüt, birlikte çalışan departmanları bir arada tutmak koordinasyonu arttırmak gereksinimindedir. Görevi tamamlamak için gereken bilgiyi nek ve etkin bilgi alış verişi sağlamak için departmanlar ve takım üyeleri arasındaki

---

Michael W. Piczak, Reubens Hauser, "Self Directed Work Teams: A Guide to Implementations", *Quality* *ess*, May 1996, s.81.

İman Türkel, *İşletmeye Giriş*, MÜİİBF Yayını, İstanbul, 1984, s.73.

John J. Zaccaro, Andrea L. Rittman ve Michelle A. Marks; "Team Leadership", *The Leadership* *erly*, Vol.12, 2001, s.454.

koordinasyona daha fazla önem vermek gerekmektedir. Görevleri koordine etmek, birlikte çalışacak olan takım üyelerinin her birinin diğerlerinin kaynaklarına, görev hedeflerine ve işiyonuna, çevresel koşullarına ve özel görevlerinin tamamlanma önceliğine vakıf olmasını gerektirir.<sup>249</sup>

**Kaynak dağıtım fonksiyonları:** Ortaklaşa yapılan faaliyetler sırasında; spesifik görevler için takım üyelerinin görevlerinin tanımlanması, alt görevler arasında gerekli dengeleme ve kaynakların dağıtımı ve üyeler arasında görev dengelemesinin yapılması gibi faaliyetlerdir. Bunlar, açıkça takım planlanmasının özellikleridir.<sup>250</sup>

Bu fonksiyonların icrası aşamasında, değişen çevre ve takım koşullarına tepkilerin hızını, değişen rol ve görevler oluşturmaktadır. Oriyantasyon fonksiyonları, görevlerin gerektirdiği nitelikler çerçevesinde üye katkılarının tanımlanmasını ve takım üyeleri arasındaki bilgi paylaşımını kapsar. Bu, takım kaynaklarının paylaşılması anlayışını yaratır. Kaynak dağıtım fonksiyonları ise, üyelerin bu kaynakları biraraya getirmekteki tercihlerini, yönetim stratejisini ve taktiklerinin paylaşıldığı bir anlayışın yaratılmasını yansıtır.

**Zamanlama fonksiyonları:** Görevlerin yürütülmesi ve sürecin hızının koordine edilmesinde takım üyelerince yapılan faaliyetlerdir. Takımın ilerleyişi, takım içindeki her bir üyenin olduğu kadar, bir bütün olarak takımın görevini tamamlama hızını düzenleyen yetileri de kapsar.<sup>251</sup>

**Tepki koordinasyon fonksiyonları:** Tüm takım faaliyetlerini gözönüne alarak, bu faaliyetlerin spesifik sırasının ve zamanlamasının belirlenmesidir. Bir işin etkin bir biçimde yapılması gerektiğine ilişkin aşamaların belirlenmesinin yanısıra, işin birey için ilginç ve motive edici olması için içermesi gereken etkenlerin de gözönünde bulundurulmasını gerektirir.<sup>252</sup>

**Güdüleme fonksiyonları:** Grup namına sıkı çalışmaya ve görevleri tamamlamaya teşvik eden tüm takım üyelerinin katkılarını sağlamaya yönelik olarak oluşturulmuş faaliyetlerdir. Bu fonksiyonlar ile bağlantılı faaliyetlerin aksine, güdüsel fonksiyonların bir çoğu; süreç

---

<sup>249</sup>; A.g.k., s.339; Zaccaro, Rittman ve Marks; A.g.e, ss.455.

<sup>250</sup>Zaccaro, Rittman ve Marks; A.g.m., s477.

<sup>251</sup>Zaccaro, Rittman ve Marks; A.g.m., s475.

<sup>252</sup>Yıldırım ve Tekarslan; A.g.k., s.120.

inde takımın görevini başarısından çok daha önce meydana gelecektir. Yani takımlar, genel olarak takımın görevlerinin bir çoğuna uygulanabilecek performans kriterlerini ve ödül sistemlerini çok daha önceden tesis ederler. Bununla beraber, bu fonksiyonlar takım spesifik görevlerle karşı karşıya kaldığında ustaca yollarla yeniden şekillendirilmelidir. Diğer taraftan, görevin icrası sırasında güdüsel fonksiyonlar zor şartlar altında takımın performansını artırmasını cesaretlendirecek şekilde olmalıdır.<sup>253</sup>

**Sistemleri izleme fonksiyonları:** Personel güçlendirmede takımlar iş süreçlerini denetleme, koordine etme ve yürütme sorumluluğuna sahiptir. Zaman zaman takımların etkinliklerinin izlenmesi ve aksaklıkların tespit edilmesine yönelik olarak süreçlerin denetimini içeren fonksiyonlardır.<sup>254</sup>

**Süreç koruma fonksiyonları:** Geleneksel modelde performansı ölçmek için sorumluluk faaliyetin parçalarına yayılmaktaydı. Güçlendirme sisteminde güç işin her bir parçasında takımlara devredilir ve takımların belirlenen performans standartlarına uyup uymadığı izlenir. Burada önemli olan, hatanın tespitinden ziyade takımın korunmasıdır.<sup>255</sup>

Gerek sistem izleme fonksiyonlarına, gerekse süreç koruma fonksiyonlarına; takımın başarısızlıkları ve tepkilerine takım üyelerinin bireysel çabalarının uyumlu kılınmasına yönelik faaliyetler dahildir. Bu izleme ve uyumlama faaliyetleri; takım performansı kadar takımın başarısızlığına karşı karşıya kaldığı dinamik ve belirsiz olaylar için de kritik bir önem arz eder.

Süreçte etkinlik sağlamak için; bu takım koordinasyon fonksiyonlarının, takımların başarısızlıklarında ve yüzleştikleri sorunlarda bireysel ve kolektif şekilde takım üyeleri tarafından belirlenen otomatik davranış örnekleri haline gelmesi gerekir. Aynı şekilde, eğer takımlar yüksek oranda dinamik ve belirsiz koşullar altında çalışmak durumundalarsa, bu fonksiyonların uyumlu olmasına ihtiyaç vardır. Özde, takımlar sözü edilen koşullarda iki dengeyi dengelemek durumundadır.<sup>256</sup>

---

caro, Rittman ve Marks; A.g.m., s.476.

Georges L. Romme, **Work, Authority and Participation: The Scenario of Circular Organizing** Institute of Business Organization and Strategy Research., s.4, [www.unimaas.nl/~document/fdewb.htm](http://www.unimaas.nl/~document/fdewb.htm). 14.4.1997. 14.00

kins, A.g.k., s.148.

caro, Rittman ve Marks; A.g.m., s.478.

- Takım üyelerinin kendi kaynaklarını nasıl bütünleştirecekleri ve nasıl katkıda bulunacaklarını standart hale getirmek,
- Görev koşulları giderek daha dinamik hale geldiğinden takımların esnek kalmasını sağlamak.

Bu denge, takım içinde oluşturulan “düzenleyici mekanizmalar”la sağlanmaktadır. Özü edilen mekanizmalar, takım performansı fonksiyonlarının varlığı, aktivasyonu, uygunluğu ve izlenmesini idare etmek için oluşturulmuş süreçlerin işletilmesidir. Bu süreçler takımın ve süreçleri benimseyerek ve kabul ederek sosyalleştirilen yeni üyelerin hafızalarında şifre edilir. Bu mekanizmalara örnek olarak, rutin takım fonksiyonlarını nasıl gerçekleştirecekleri konusunda takım üyelerince paylaşılan takım performans normları, iletişim kuralları ve eğitim stratejileri sayılabilir.<sup>257</sup>

Bu bağlamda, takım içinde iletişimin niceliği liderin etkinliğini de belirleyen bir tördür. Genellikle iletişim açısından en etkin olan üye, aynı zamanda grup üzerinde en etkili olan kişi olacaktır için takımın da lideridir. Konuşmanın akışını belirleyerek, soruların, iletişimi başlatan, çeşitli fikirler öne süren bu kişidir. Bu nedenle liderliğe gidenlerden biri iletişimi etkilemekten geçmektedir.<sup>258</sup>

Dinamik bir çevrede etkinlik göstermek takımlarda önemli bir unsurdur ve düzenleyici mekanizmalar, uyumlaşmayı arttıran operasyonel süreçleri oluşturur. Örneğin takım üyeleri, kriz durumlarında farklı iletişim ve karar alma kurallarını tesis edebilir. Aynı şekilde, takım stratejileri, performans koşulları değiştiğinde takım üyelerinin rollerinin nasıl seçeceğini belirlemekte de kullanılabilir.

Koordinasyon mekanizmaları gerek tüm örgüt gerekse takımlar için Mintzberg tarafından altı başlık altında gruplandırılmıştır.<sup>259</sup>

- Karşılıklı ayarlama,
- Doğrudan denetim,
- İş süreçlerinin standartlaştırılması,
- Çıktıların standartlaştırılması,

---

...m., s.478.

...gen; A.g.k; s.180.

...man. A.g.k., s.497 içinde Mintzberg, “The Structuring organizations”, s.335-337.

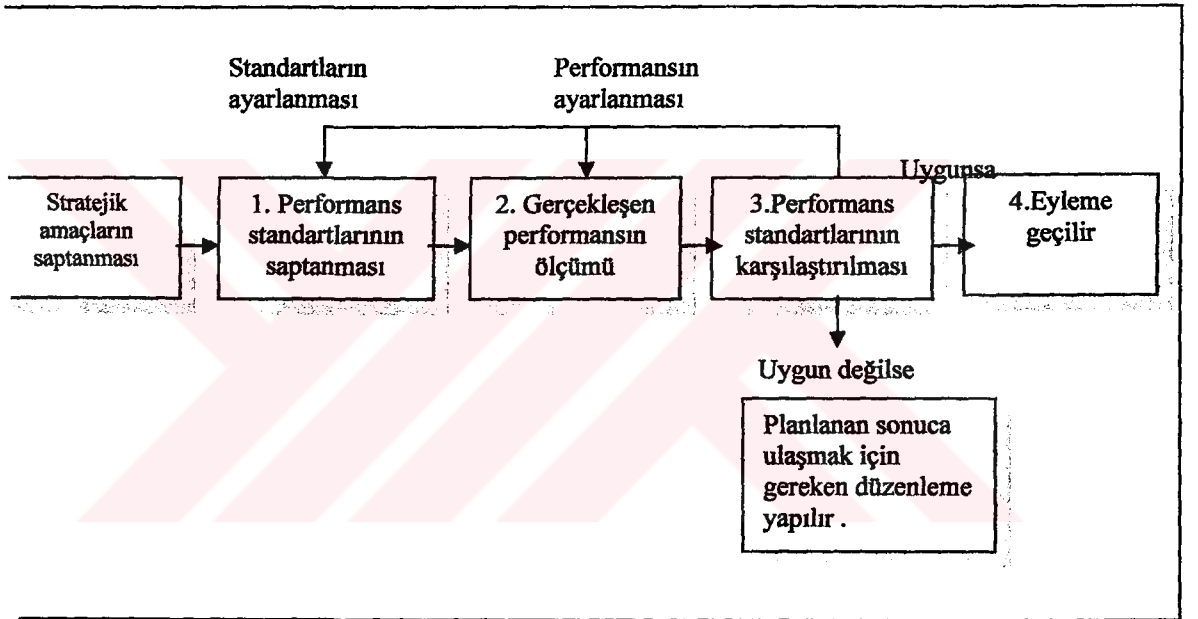
- Yeteneklerin standartlaştırılması,
  - Normların standartlaştırılması
- şeklindedir.

Örgütlerde süreçlerin etkinliğini sağlamak için çoğunlukla tüm bu koordinasyon kanizmalarını birlikte kullanmak gerekmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi personel ylendirmeyi benimsemiş örgütler gerek takımlararası gerekse bireyler arası koordinasyonu aylaştıracak tüm unsurları etkin olarak hayata geçirmek durumundadırlar.



### 3.5. Personel Güçlendirmede Denetim

Denetim, belirlenen amaçlar çerçevesinde tüm fonksiyonları elde edene kadar bilgi ya geri bildirim sağlanan süreçtir yani planlanmış sonuçların gerçekleşmesi olasılığını artıran faaliyetler toplamıdır.<sup>260</sup> Bu noktada, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak yapılan planlar önem kazanır. Planlama, kontrolün gerçekleştirilmesi için gerekli standartlar ortaya koyarken, etkin bir planlama için etkin bir kontrole ihtiyaç vardır.



Şekil 3-18 Kontrol sürecinde Adımlar

Yazar: Richard L. Daft; *Management*, 3. bs., The Dryden Press, 1994, s. 623.

Uygulamada kontrol, şekil 3-18'de de şematize edilen prosedüre göre gerçekleştirilmektedir. Buna göre;<sup>261</sup>

- Performans standartları saptanır; Kontrol temelinde, olması gereken ile olanın, yani fiili durumun karşılaştırılması yolunda yönetsel bir faaliyettir. Öncelikle

<sup>260</sup> Jeffrey Pfeffer, Dale Marchington ve Wilkinson; A.g.m., s. 560.

<sup>261</sup> Dr. Mustafa Meriç, Stratejik Yönetim Kontrol Sürecidir, <http://www.Stratejik%20kontrol.htm>. 23.6.2003 . 01.20

nereye ulaşılmak istendiğinin saptanması gerekir. Bu amaçların belirlenmesi olup, kontrol için temel alınacak standartları meydana getirir.<sup>262</sup>

- Uygulama lölür,
- lölün uygulama gerekli standartlar ile karşılaştırılır,
- Eğer gerekiyorsa planlanan sonuca ulaşmak için gerekli düzenlemeler yapılır ya da uygulamaya geçilir.

Kontrolün nasıl gerçekleştirileceğine dair farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Geleneksel yaklaşımda yönetici ve denetçi kavramı önem kazanmakta ve işletmenin amaçlarına ulaşmak için yöneticinin personeli ve faaliyetlerini yakından izlemesi ile mümkün olmaktadır. Kontrol alanının darlığı ve kontrolün sıklığı kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Davranışsal yaklaşıma göre ise; bu tarz bir kontrol çalışanların işletilmesini olumsuz yönde etkilemekte ve onları kısıtlamaktadır. Davranışsal yaklaşım çalışanların otokontrolünü ve yönetmek yerine aynı seviyede bulunan çalışma arkadaşlarından öğrenilen kontrolü ön plana çıkarır.<sup>263</sup> Belirtilen bu husus, Taylorist kontrol süreçlerinden farklı olarak otonomisini temel alan kontrole doğru ilerlemiştir.

Geleneksel modelde tepedeki insanların işi, tüm önemli kararları vermek ve üst düzey yönetimin kararlarını kurum içinde koordineli eylemlere dönüştürecek kontrol mekanizmaları yaratmaktı. Planlama, örgütlenme ve kontrol geleneksel otoriter yönetimin temel üçlüsüydü. Artık bu değişmektedir. Karar verme işlevi birimler ve merkezi otorite arasında paylaşılmaktadır. İşi yapanlara özerklik ve kendi başlarına karar alma sorumluluğu verilmektedir. Yönetimin görevi, yönetmek ve kontrol etmek ya da amirlik etmek yerine; denetlemek, sağlaştırmak, mümkün kılmak olmalıdır.<sup>264</sup>

Bu açıdan bakıldığında, kontrol mekanizmasının gerçekleştirildiği dönem önem kazanmaktadır ve kontrol dönem itibariyle üç kısımda incelenmektedir.<sup>265</sup>

---

<sup>262</sup> Kocuk; A.g.k., s. 160.

<sup>263</sup> Geleneksel Ataman; A.g.k., s.554

<sup>264</sup> Öner Acuner, Tülay İlhan; "21. YY da Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı", 10: Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı 23-25 Mayıs 2002, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yay. No.4, s.5

<sup>265</sup> Akdeniz Eren, A.g.k., s. 296

- İleriye destek verici kontrol; Bu kontrol mal veya hizmet üretme faaliyetlerine başlamadan önce miktar ve kalite bakımından üretim kaynaklarının belirlenen standartlara uygun olup olmadığını inceleme ve daha sonra yapılabilecek hataların baştan önlemlerinin alınması amacını taşımaktadır
- Süreçler ve işlemler sırasında (eşzamanlı) kontrol; Girdilerin çıktıya dönüştükleri sırada belirli kritik noktalara yerleştirilen personel aracılığıyla yapılan kontrol faaliyetleridir ve önleyici kontrol olarak da adlandırılır.
- Faaliyet sonrası kontrol (geri besleme); Tüm faaliyetler bittikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce yapılan kontrollerdir.

Personel güçlendirme uygulamasına zemin hazırlayan toplam kalite yönetimi örgütü, okratik kontrol süreçlerinin ve yetki devrinin el değiştirmesi olarak nitelendirilmektedir.<sup>266</sup> Y araştırmacıları üç tür kontrol üzerine odaklanmışlardır. Bunlar dışsal, içsel ve süreç trolüdür.<sup>267</sup> Dışsal kontrol, personelin güçlendirilmesi ve katılımın artması ile tılmaktadır. Kalite için sorumluluk alınması ve karar alma sürecine katılım olanağının, şanların iş tatminini artırdığına inanılır ve bundan ötürü kendi çalışmaları üzerinde udan kontrol gereksinimi ortadan kalkar.<sup>268</sup> Artan geribildirim ve kendi kendini nleme yoluyla süreç üzerinde kontrol sağlanmasına yönelinir.

Toplam kalite yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi, teknik ve yönetim leriindeki sorunlardan gerçekçi ölçümlere dayanan sonuçlar çıkarabilmesi ve sorunları u saptayabilme gücüdür. Süreçleri bizzat yürütenler tarafından uygulanabilen basit analiz emlerinden çıkan sonuçlar, herkes tarafından kabul edilmekte ve haksız, öznel maların neden olduğu çatışma yerine olumlu işbirliğinin koşulları doğmaktadır. Ayrıca üreç denetimlerinde, süreçten kaynaklanan hataların giderilmesinde ve süreçlerin iminde çalışan işgörenlere daha fazla yetki tanınmaktadır.<sup>269</sup>

---

kinson ve diğ.; A.g.m., s.4

lfrey, Dale, Marchington ve Wilkinson; A.g.m., s. 562.

ise McArdle ve diğ.; "Total Quality Management and Participation: Employee Empowerment, or the cement of Exploitation?", **Making Quality Critical; New Perspectives on Organizational Change**, Ed. Wilkinson ve Hugh Willmott, Routledge, London, 1995, s.160.

gen, A.g.k., s.55.

Buna bağılı olarak incelenebilecek personel güçlendirilmenin benimsendiğı örgütlerde ve iş süreçlerine ilişkin geleneksel denetim sistemlerinin uygulanıp uygulanmayacağı konusu oldukça tartışmaya açık bir konudur. Denetim anlayışı yaygın olarak, sorunların yınağına değıl, suçlu aramaya yöneliktir. Bu tarz yönetim modelinde sorunların gerçek iyutları su yüzüne çıkamamaktadır. Personel güçlendirilmesinin uygulandığı örgütlerde netim mekanizması ortadan kalkmamakta ancak, kontrol, karar, yetki ve sorumluluk tüm güt üyeleri arasında paylaşılmaktadır. Operasyonel süreçlerde işi yapan kişi iş süreçlerinde ileri tarafından denetlenmeyip, kendi kendini kontrol etme yetisine sahip olması şlanmaktadır. Yönetimlerdeki denetim anlayışı sorunların nedenlerini belirleyerek, ısanların da katılımı ile bu sorunları çözmeye yöneldiğinde; sorulacak soru "kim yaptı" şil, "neden oldu" olarak değışmeli ve denetçilerin bu yönde eğitimleri sağlanmalıdır.

Güçlendirilmiş, kendini yöneten bir örgüt tesis ederken, bir yandan da örgüt içinde lik duygusunun, müşterilere ve piyasalara odaklanmanın nasıl sağlanacağı önemli bir undur. Bunun yanıtı, araştırmacılara göre kurum kültüründe yatar<sup>270</sup> Bu, bürokratik trolün hemen aksi bir durumun ifadesidir. Bu tür kontrolün başlıca araçları şu şekilde lanabilir;<sup>271</sup>

- Örgüt Kültürü; örgüt kültürünü temsil eden normlar ve değerler örgüt üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir denetim aracıdır. Durcan'a göre; eğer kurum kültürünü kullanabilirseniz, kurumsal kontrollerin birçoğunun yerine içsel kontrolleri koyabilirsiniz.<sup>272</sup>
- Arkadaşlık grupları; çalışma gruplarının benimsediğı normlar ve uyumlu çalışan küçük gruplar çalışanın dürüstçe davranmasını etkiler ve onu kuralsız disiplin içine sokar.
- Kendi kendini kontrol; edinilen tecrübeler, eğitim ve mesleki disiplin kuralları, kendi kendini kontrole olanak sağlayan insanın içindeki başarı standartlarının oluşmasını sağlar.

---

es; A.g.k., s.80.

l Eren, A.g.k., s. 305.

es; A.g.k., s.80

- Çalışanın seçimi ve sosyalleştirilmesi; bu biçimsel olmayan seçim yönetimi, biçimsel seçim süreçleri ve testlerinden ziyade, kişisel değerlendirmeleri kullanır. Çalışanlar işe alındıktan sonra kuruluşun değerleri, standartları ve gelenekleri konusunda yoğun eğitim programlarına alınırlar.

Durcan, güçlendirmenin bu özelliğini açıklamaya yardımcı olacak bir kontrol tablosu listirmiştir. Bu tablo, basit olarak örgüt tarafından (dışsal olarak) çalışanlara empoze edilen kontrollerle, kendi kendine (içsel olarak) empoze edilen kontroller arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. İçsel kontroller; birinin işinden duyduğu gurur, saygınlık ve sorumluluk duygusu gibi kişisel dürtülerden kaynaklanmaktadır. Dışsal kontroller, disiplin süreçleri ve yüksek performansa yönelik cezalarla yönlendirilen katı direktifler veren yönetimle ilişkilenebilir. Durcan'ın tablosu (ılgarası); ileriye destek verici (feed-forward) kontrollerini, eş zamanlı (concurrent) kontrollerini ve geri besleme (feedback) kontrollerini kendiliğinden ortadan kaldıran kendi kendine kontrolün doğasını da açıklamaktadır.<sup>273</sup>. Durcan bunu özetli olarak şöyle açıklamıştır.

**Tablo 3-5 Durcan'ın Kontrol Kutusu**

kontrolün zamanlaması	Birey tarafından düzeltici eylem (içsel)	Örgüt tarafından düzeltici eylem (dışsal)
ileriye destek verici	Beklenmeyen sorunlar ve personelin inisiyatif alması. Örneğin; hayati bir satışın yapılması için planlama	Eğitim klavuzları
eş zamanlı	Yöneticinin "üçüncü gözü"	Denetim
geri besleme	Yansımalar	Bütçeler

Kaynak: David Oates; *Leadership: The Art of Delegation*, Century Business, s.80.

Örgütlerde yeni işe alınacak personelin miktar ve niteliklerinin norm kadroları ile belirlenerek başvuruların değerlendirilmesi ileriye destek verici kontroldür. Performans değerlendirmeleri; birey, bölüm ve birimler için belirlenen kotalar, kalite kontrolleri, proje denetimi ve finansal denetim son kontrol kapsamında yer almaktadır.<sup>274</sup>

<sup>273</sup> Durcan, s.80.

<sup>274</sup> Durcan, A.g.k., s.556

Performans değerlendirme, yöneticinin temel yönetim fonksiyonu “kontrol”ün bir parçası olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir.<sup>275</sup> Ancak, geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu dönemlerde üzerinde durulan bireysel performans; güçlendirme uygulayan örgütlerin başarısında takımların etkinliğinin anlaşılmasıyla yön değiştirmiştir. Takım bazlı performans değerlendirme sistemleri, takımın kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek için takımın başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu şekilde bir takım organizasyonundan beklenen performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkündür.

Takım bazlı performans değerlendirme sisteminin 7 temel aşaması şu şekilde sıralanabilir:<sup>276</sup>

1. Mevcut organizasyonel ölçütlerin gözden geçirilmesi: Takımın performansı ile ilgili ölçütler belirlenir. Bu aşamada organizasyonun genel hedefleri ile uyumlu, bu hedeflere ulaşmaya hizmet edecek şekilde takımın gerçekleştireceği faaliyetlerden beklenen sonuçlar tespit edilir.
2. Takım performansı ölçüm noktalarının tanımlanması: uygulama sonuçları değerlendirilir. Faaliyetler sonunda ulaşılan durum veya halen yürütülmekte olan bir faaliyet doğrudan incelenerek karşılaştırma için gerekli bilgiler toplanır. Karşılaştırma için gerekli olan bilgiler kontrol raporlarıyla toplanır. Bu raporlar sonuçlarla ilgili muhteva, şekil, sıklık, çabukluk gibi çeşitli özellikleri içerir.<sup>277</sup>
3. Takım üyelerinin takımı destekleyen başarılarının tanımlanması: Takımın performansı, direkt olarak takımı oluşturan üyelerin performanslarından etkilenir. Bu nedenle takımla yer alan bireylerin takımı desteklemek adına ulaşmaları gereken sonuçlar tespit edilir. Eğer bireyin hedefleri ile takımın hedefleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu aşamadan sonra takım bazlı performans değerlendirme çalışmasından söz edilemez. Takım ve bireyin hedeflerini uyumlaştırmada ve takımın başarısını destekleyen bireysel başarıların

---

1) Yalçın ve Tamer Kılıç, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı 23-25 Ekim 2002, Akdeniz Üniversitesi, Antalya. S.641.

2) Zigon; A.g.k.

3) Er Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yayınevi, No:659, İstanbul, 1998.

tanımlanmasında rol-sonuç matrisi kullanılabilir. Rol-sonuç matrisi, çapraz bir tabloda takımın başarması gereken kriterlerden hareket ederek bireyin bu başarıya ulaşmak için yapması gerekenlere yer verir.

4. Başarıların ağırlıklandırılması: Her bir başarının önem derecesi belirlenir. Bu aşamada her bir başarı kriteri için harcanan zaman ve efor dikkate alınmadan mevcut başarı kriterlerinin takımın hedeflerine ulaşması amacına hizmet etmedeki önem derecesi belirlenir. Başarıların ağırlıklandırılması hem takım hem de birey düzeyinde yapılır.
5. Takım ve bireysel performans ölçülerinin oluşturulması: Takımın ve bireyin performansı hakkında sayısal ve açıklayıcı ölçüler belirlenir. Yukarıda belirlenen başarı kriterleri zaman, kalite, miktar gibi kriterlere göre daha operasyonel baza indirgenerek performansın ulaşması hedeflenen noktalar ifade edilir.
6. Takım ve bireysel performans standartlarının oluşturulması: Ekip ve bireyin ulaşması gereken performans beklentileri (standartlar) belirlenir. Bu aşamada performans ölçüleri sayısal hedefler haline dönüştürülerek performans standartları oluşturulur.
7. Performansın ölçülmesi ve geribildirim (feedback) sisteminin kurulması: Geribildirim, alıcının göndericinin mesajına verdiği yanıt olarak tanımlanmaktadır. Geribildirim sayesinde gönderici mesajın tam olarak alıcıya ulaşmış ulaşmadığını anlar. Alıcının mesaj karşısındaki yazılı, sözlü veya bedensel olarak yanıtı iletişim sürecini çift yönlü hale getirerek, sürecin etkinlik derecesini ölçme olanağını yaratır.<sup>278</sup> Takım etkinliğini ölçmekte de bu aşamaya kadar oluşturulan performans planının, uygulama sonrası durumu ölçülür ve değerlendirilerek geribildirim sağlanır. Uygulama sonuçlarının ölçülmesi aşamasında her bir performans standardı için :<sup>279</sup>

- a. Veri toplama yöntemleri,
- b. Veri-bilgi kaynakları,
- c. Veri toplama ve ölçme noktaları ve zamanları,

---

nan, A.g.k., s.423.  
: Zigon; A.g.k.

d. Veri değerleme yöntemleri,

e. Geribildirim yapılacak kişi ve noktaların belirlenmesi gerekmektedir.

Bu anlayış ile, sorunların teşhisinde performans verilerinden yararlanılarak lişanlara bu sorunları analiz edecek, gerçek nedenini bulacak, çözüm geliştirecek ve zmleri uygulayacak araçlar verilir. Sayısal lmler amaç değil araçtır; daha iyi rformansa kılavuzluk ederler, kurumu daha iyi anlamayı sağırlar.<sup>280</sup>

Bu aşamalar tamamlandığında takımın ve bireyin performansının değerlendirilmesi gerekli tüm aşamalar gerçekleştirilmiş olacaktır. Geribildirim sayesinde, hedeflenen etalara ulaşılıp ulaşılmadığı, hangi performans ölçülerinde açıkların oluştuğu görülebilir. bilgiler sayesinde yeni dönem performans değerleme süreci için de bilgi elde edinilmiş caktır. Bundan sonra yapılması gereken, yukarıda açıklanan 7 aşamalı sürece süreklilik lanması ve takımı geliştirecek Şekilde sistemin çalıştırılmasıdır.<sup>281</sup>

Sonuç olarak, yüksek performanslı takımlar, bağımsız, değişik durumlara uyum liyetleri yüksek, birden fazla yeteneğe sahiptirler ve elde edilen sonuçta ortak sorumluluk na eğilimindedirler.

---

razan Gökbunar, Cevdet A. Kayalı, **Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları**,  
www.gokbunar.toplamkalite.pdf. 2.5.2002. 15.00.  
Zigon; A.g.k.

## 4 TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLERDE ÇALIŞANLARIN VE YÖNETİCİLERİN PERSONEL GÜÇLENDİRME DÜZEYİNİ BELİRLEMeye İLİŞKİN BİR UYGULAMA

### 4.1 Araştırma Konusu ve Amacı

Çalışmamızda, personel güçlendirmenin Türk Sigorta Sektöründe hayat ve hayat dışı işlerde faaliyet gösteren şirketlerdeki çalışanlara ve yöneticilere uygulanabilme imkanı ve mevcut örgüt ortamının personel güçlendirmeye uygunluk düzeyi araştırılmaktadır. Çalışmamızın uygulama alanı olarak sigorta sektörünün seçilmesi, rastgele değil bilinçli bir tercihtir. Bizi böyle bir tercih yapmaya iten nedenlerin başlıcaları; sektörde istihdam edilen personelin eğitim düzeyinin çok yüksek oluşu, sigorta ürün ve hizmetlerinin pazarlanmasında sınırsız serbestlik (serbest tarife) olmasına dayalı çetin rekabet koşullarının sektörde geçerli olması, sektörün ülkemizde dışa açıklık ve küreselleşme düzeyi yüksek sektörler arasında yer alması ve yüksek gelişme potansiyelleri sebebiyle sergilediği hızlı gelişim ve değişim olarak sıralanabilir. Temel amacımız; söz konusu şirketlerde mevcut personelin güçlü veya zayıf oluşuna ve personel güçlendirmeyi destekleyici yönde olup-olmadığına yönelik olarak değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu çerçevede aşağıda sıralanan amaçlara da ulaşılmaya çalışılacaktır:

- Araştırmanın örneklem uzayını oluşturan ölçek büyüklüğüne göre gruplandırılmış hayat ve hayattışı branşlarda faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde personel güçlendirme ortamını oluşturan ya da destekleyen unsurların var olup olmadığını belirlemek,
- Yöneticilerin güçlendirme ortamının temel unsurlarını nasıl algıladıklarını tespit etmek,
- Yöneticilerin mevcut sistemi nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymak,
- Çalışanların güçlendirme ortamının temel unsurlarını nasıl algıladıklarını belirlemek,
- Çalışanların şirkette uygulanan sistemden memnun olup-olmadıklarını tespit etmek,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında güçlendirme unsurlarını algılama ve mevcut sistemden memnuniyet farklılıklarını değerlendirmek.

## 4.2 Araştırmanın Kapsamı

Türk Finans Sektörünün en önemli alt sistemlerinde birisi kuşkusuz, Türk Sigorta sektörüdür. Türk Sigorta Sektöründe; halen 21 tanesi hayat, 30 tanesi hayat dışı ve 3'ü de reasürans şirketi olmak üzere toplam 54 sigorta şirketi faaliyet göstermektedir.<sup>282</sup> Ayrıca son yıllarda yapılan kanuni düzenlemelerle, sözü edilen 21 hayat sigorta şirketinin 11 tanesi bireysel emeklilik şirketi haline dönüşmüştür. Bu nedenle hayat sigorta şirketleri ve bireysel emeklilik şirketleri bir arada değerlendirilmelidir. Ana kütlede, farklı kademelerde 9973 personel çalışmaktadır.

Araştırmamızda, hayat ve hayattışı branşlarda faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli sigorta şirketleri kullanılmıştır. Sigorta şirketlerinin ölçeklerinin belirlenmesinde, T.C. Hazine Bakanlığı Müsteşarlığı raporlarında esas alınan yöntemlerden biri olan “aktif büyüklüğü” dikkate alınmıştır. Buna göre; hayat ve hayat dışı branşlarda ayrı ayrı olmak üzere 3(x2) küçük, 3(x2) orta ve 3(x2) de büyük olmak üzere toplam 18 sigorta şirketi kullanılmıştır. Sözü edilen 18 şirket, sigorta sektörünün farklı segmentlerinde ana kütlede iyi bir temsilini verecektir (Bkz. Tablo 4.1).

**Tablo 4-1 Aktif Büyüklüğüne Göre Örneklemeye Yapılan Sigorta Şirketleri**

Hayat Dışı Sigorta Şirketleri		
Büyük Ölçekli	Orta Ölçekli	Küçük Ölçekli
-Ak Sigorta	-İhlas Sigorta	-Ticaret Sigorta
-Anadolu Sigorta	-Batı Sigorta	-Ege Sigorta
-Axa Oyak Sigorta	-TEB Sigorta	-Garanti Sigorta
Hayat Sigortası Şirketleri		
Büyük Ölçekli	Orta Ölçekli	Küçük Ölçekli
-Anadolu Hayat*	-Demir Hayat	-Güven Hayat
-Yapı Kredi Yaşam*	-İsviçre Hayat	-Birlik Hayat
-Koç-Allianz Hayat*	-Garanti Hayat	-Comercial Un.Hay.

(\*) Bu şirketler bireysel emeklilik şirketi haline dönüşmüştür.

## 4.3 Araştırma Yöntemi

Araştırma, farklı branş ve ölçeklerdeki 18 sigorta şirketlerinin çalışan ve yöneticilerine karşılıklı görüşme ve e-posta yoluyla ulaştırılan anket çalışmasıyla toplanan verilerin analizine dayanmaktadır. 18 firmaya ulaştırılan anketler, 12 şirket tarafından doldurulmuştur. Şirketlere gönderilen anket sayısı; çalışanlar için 350 ve yöneticiler için

<sup>282</sup>2003 yılları arasında, 2001 yılında yaşanan finansal ve ekonomik krizin etkisiyle 3'ü hayat, 9'u da hayat dışı branşlarda olmak üzere toplam 12 sigorta şirketi ve bir reasürans şirketi faaliyetlerine son vermiştir. Yukarıdaki toplama dahil değildir.

150 olmak üzere toplam 500'dür. Gönderilen anket sayısı, şirketin ölçek büyüklüğü ve personel sayısı esas alınarak belirlenmiştir. Ankete katılacak kişiler şirket personel tesinden, belirlenen oran dahilinde tesadüfi olarak seçilmiştir. Cevaplanarak dönen anket sayısı, çalışanlar bazında 153 ve yöneticiler bazında da 113 olmak üzere toplam 266'dır.

Bu veriler çerçevesinde; araştırmamıza şirket olarak katılım düzeyi %66.67'dir. Kişilerde katılım oranı ise, %53.20'dir. Çalışanlara gönderilen anketlerin cevaplanma oranı %53.71 iken, yöneticilere gönderilen anketlerin cevaplanma oranı %75.33'dür.

Anket soruları, teorik bölümde atıfta bulunulan bazı araştırmaların soru türleri temel alınarak hazırlanmıştır.<sup>283</sup> Anketin uygulaması, Mayıs 2003 - Temmuz 2003 döneminde gerçekleştirilmiştir. Anket; çalışanlar ve yöneticiler olmak üzere iki ayrı grupta uygulanmıştır ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıları tanımaya dönük sorulardan, ikinci bölüm ise personel güçlendirmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Anket soruları EK-8a ve b'de sunulmaktadır. Soruların hedef aldığı unsurlar çalışanlar ve yöneticiler bazında aşağıdaki tabloda (Tablo 4.2) sunulmaktadır. Ankette yöneltilen soruların çalışanlar ve yöneticiler tarafından çeşitli nedenlerle gerçek düşüncelerini saklamak amacıyla yanlış cevaplandırılabilmesi düşüncesiyle anket içine kontrol soruları eklenmiştir. Bunlar da tabloda parantez içinde belirtilmiştir.

---

Jay T. Menon, *Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation*, PhD Thesis, McGill University, Canada, 1995, ss.78-94; Murat Gümüş, *Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 2000, ss.194-223.

**Tablo 4-2 Personel Güçlendirme Unsurlarının Anket Sorularına Göre Dağılımı**

Çalışanlara Yöneltilen Sorular		Yöneticilere Yöneltilen Sorular	
Soru No:	Ölçülen Unsur:	Soru No:	Ölçülen Unsur:
1	Bürokrasi	1	Bürokrasi
2	İş Otonomisi	2	İş Otonomisi
3	Güven	3	Güven
4	Aidiyet	4	Aidiyet
5	İletişim	5	İletişim
6	Katılım	6	Katılım
7	Ödüllendirme	7	Ödüllendirme
8	Yetkinlik	8	Yetkinlik
9	Kaynak Sağlama	9	Kaynak Sağlama
10	Eğitim (kontrol)	10	Eğitim
11	Anlam	11	Takım Çalışması
12	Takım Çalışması	12	Risk Alma
13	Risk Alma	13	Liderlik
14	Aidiyet (kontrol)	14	Kendi Kendini Yöneten Takımlar
15	Yetkinlik (kontrol)	15	PG'nin Performansa Etkisi
16	Eğitim (kontrol)	16	Katılım (kontrol)
17	Takım Çalışması (kontrol)	17	Güdüleme
18	İş Otonomisi (kontrol)	18	Yetki Devretme

#### 4.4 Analiz Yöntemi

Çalışanlara ve yöneticilere uygulanan anketler ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Toplanan erin analizinde SPSS 11.5 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Ankette yer alan sorular ve ifadeler daha önce de değinildiği gibi iki bölümden urulmuştur. Analiz sürecinde, birinci bölümün soruları çoktan seçmeli (3 adet) ve açık soruların (4 adet) bir bileşimidir. İkinci bölüm ise 5'li Likert Ölçeğinde hazırlanmış ler (18 adet) şeklinde düzenlenmiştir. Sözü edilen ifadelerin değerlendirilmesinde, en lu yanıtta 5 en olumsuz yanıtta da 1 puan verilerek (aradaki seçenekler 4,3,2 olacak le) toplam puanlar hesaplanmıştır.

Katılımcıların bir bütün olarak genel iyimserlik ve kötümserlik durumlarını emek üzere toplam puan esas alınmıştır. Yüksek puanın iyimserliği, düşük puanın da ımsırlığı sembolize ettiği mantığından hareket edilerek; güçlendirme unsurlarına ilişkin ve düzey belirlenmeye çalışılmıştır.

Analizin takip eden adımında, toplam puan üzerinden gruplar arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Bu anlamda; katılımcıların çalıştıkları sigorta şirketlerinin ölçeklerine (büyük, orta, küçük), katılımcıların iş yerindeki kıdemlerine (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü), katılımcıların eğitim durumlarına (lise, önlisans, lisans ve lisans üstü) ve yöneticilerin zisyonlarına göre dört grup oluşturulmuştur. Katılımcıların çalışanlar ve yöneticiler olmak üzere temel bir ayrıma tabi tutularak gruplandırılmalarının yapıldığı gözden uzak tutulmamalıdır. Daha açık bir deyişle, gruplandırma ve analiz çalışanlar ile yöneticiler için ayrı ayrı yapılmıştır.

Analizde, toplam puanların normal dağıldığı varsayılmış ve bu varsayım altında oluşturulan üç ve dörtlü gruplar arası farklılıklar, tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile araştırılmıştır. Farklılık bulunan gruplar arasında, çoklu karşılaştırma testi olarak Tukey HSD (Honestly Significance Difference) testinden yararlanılmıştır.

Diğer yandan, gruplar arası sonuçlar arasında bir bağlantı olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla ki-kare analizi yapılmıştır. Son olarak, ortak personel güçlendirme uygulamalarının varlığını belirlemek ve değerlendirebilmek için çalışanların ve yöneticilerin özellikleri yanıtlar çerçevesinde Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Kuşkusuz anket sorularına verilen yanıtların, gerek çalışanlar gerekse yöneticiler tarafından değerlendirilmesi de son derece önemlidir. Bu anlamda, her soru başında verilen yanıtlar, frekans ve yüzde değer olarak analiz edilmiştir. Bunlara ek olarak, z testi yardımıyla katılımcılara yöneltilen sorularla ölçülmek istenen güçlendirme unsurunun öngörüler ışığında olup olmadığı belirlenmiştir.

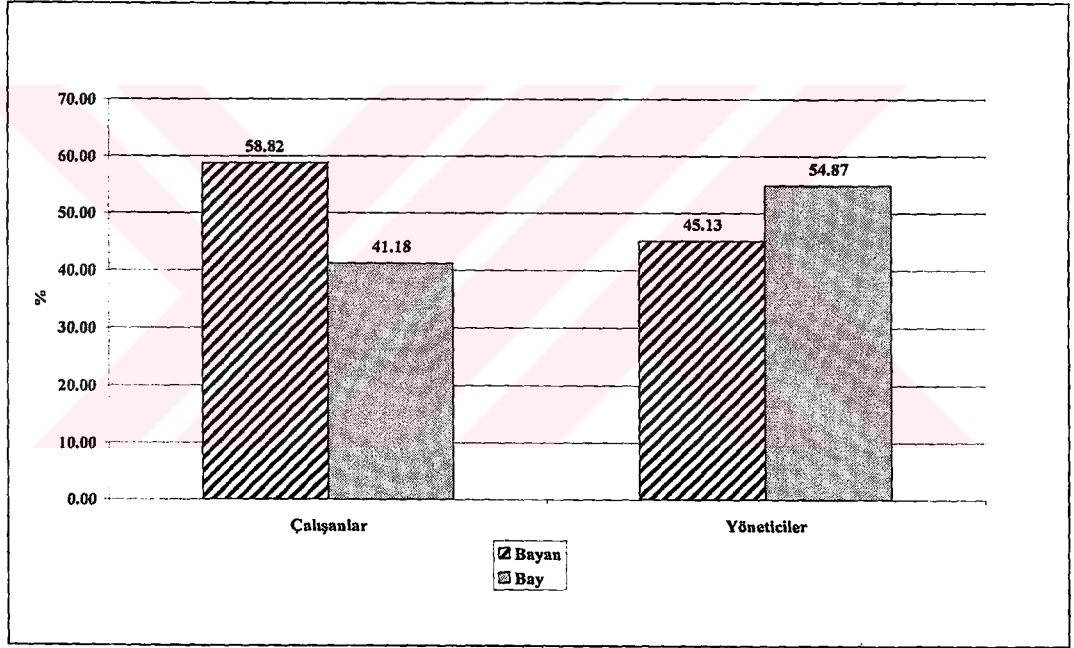
#### **4.5 Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirme**

Bu bölümde, sırasıyla araştırmamıza katılanların genel özellikleri ve yukarıda kullanılan veri derleme ve analiz yöntemleri çerçevesinde sigorta şirketlerinde personel güçlendirme açısından varolan ortamın ve potansiyellerin bir değerlendirmesi yapılacaktır. Elde edilen sonuçlar, tablolar ve grafikler yardımıyla açıklanacaktır. Ayrıca her analiz ve değerlendirilmenin çalışanlar ve yöneticiler için ayrı ayrı yapılacağı da belirtilmelidir.

#### 4.5.1 Araştırmaya Katılanların Genel Özellikleri

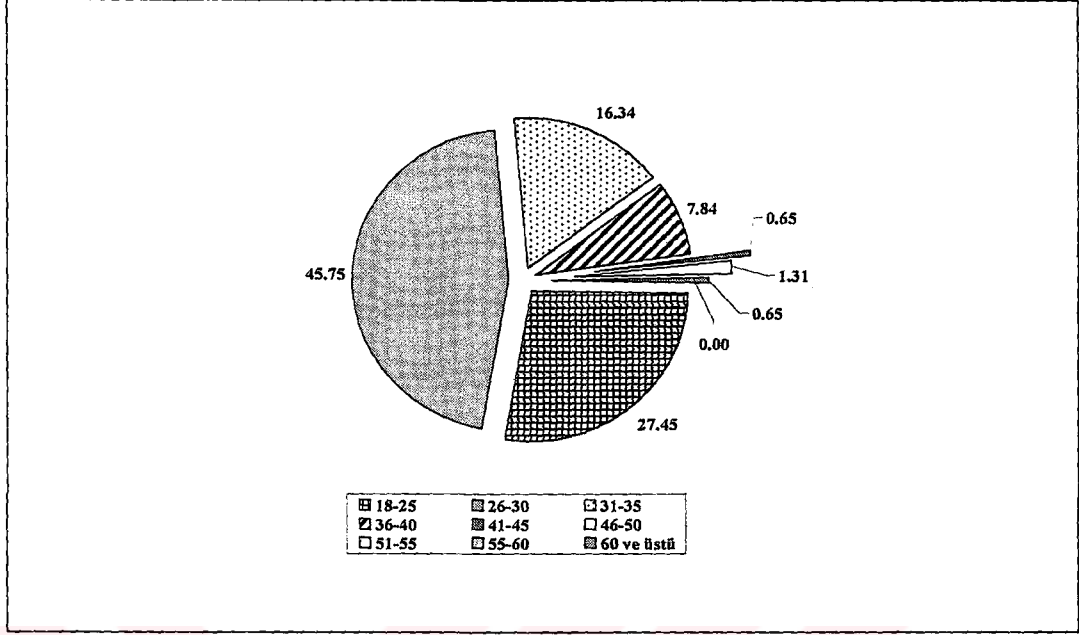
Araştırmaya katılanların cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların yüksek bir bölümünün (yaklaşık %59) bayanlardan ve yöneticilerin de yüksek bir bölümünün (yaklaşık %55) erkeklerden oluştuğu gözlenmektedir (Bkz Grafik 4.1).

Grafik 4-1 Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlere Göre % Dağılımı



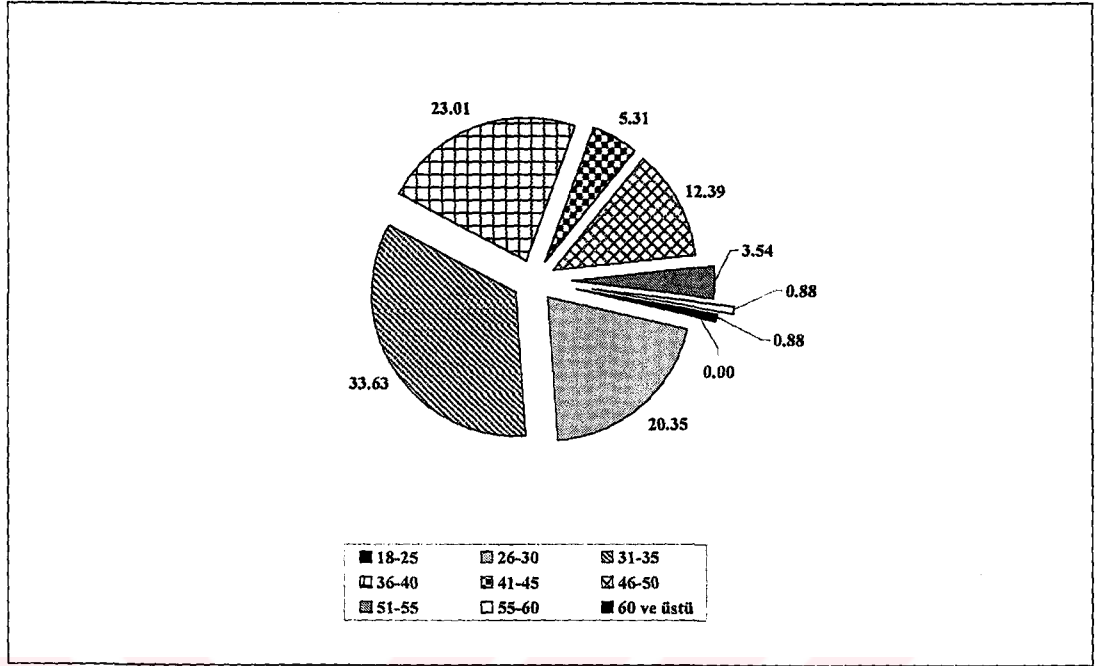
Araştırmamıza katılan şirket çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların büyük bölümünün yaklaşık %46 ile 26-30 yaş grubundaki bay ve bayanlardan oluştuğu, 18-25 yaş grubundakilerin çalışanların %27'sini oluşturduğu ve 34 ile en yüksek üçüncü grubun 31-35 yaş grubundakiler olduğu görülmektedir. Özetle çalışanların büyük bölümü (yaklaşık %90'ı) gençlerden oluşmaktadır (Bkz. Grafik 4.2).

**Grafik 4-2 Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre % Dağılımı**



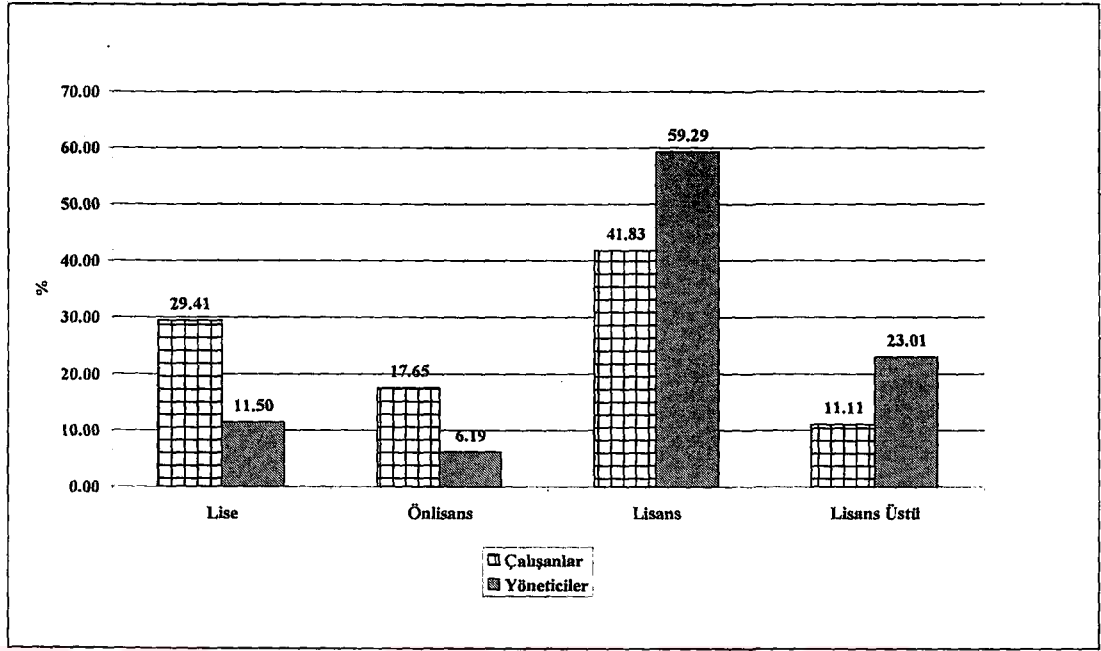
Araştırmamıza katılan sigorta şirketi yöneticilerinin yaş gruplarına göre dağılımı endiğinde de; yaklaşık %34 ile 31-35 yaş grubundakilerin en büyük paya sahip olduğu, sırasıyla %23'le 36-40 ve %20.35 ile 26-30 yaş grubundakilerin oluşturduğu ılmaktadır. Çalışanlarla karşılaştırıldığında, yöneticilerin 35 yaş altındaki grubunun oranı şık %55 ile çalışanlardan bir hayli düşüktür (Bkz. Grafik 4.3).

**Grafik 4-3 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre % Dağılımı**



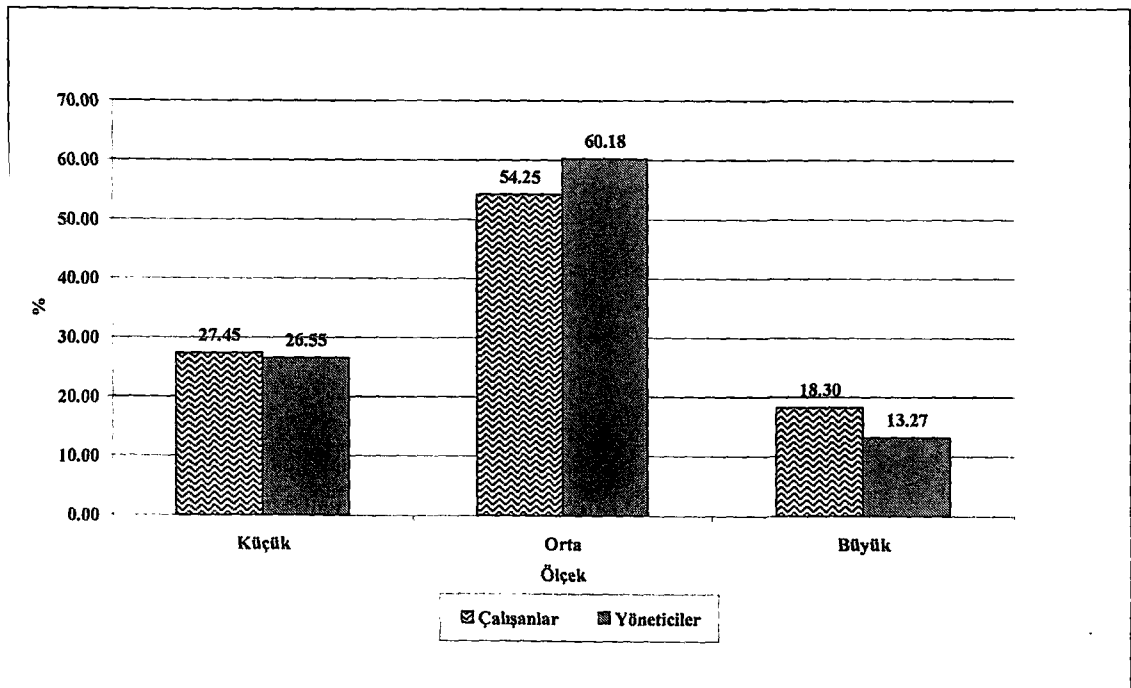
Araştırmamızda, katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları da incelemeye r bir konudur. Gerek çalışanlar ve gerekse yöneticiler açısından sigorta şirketlerindeki n durumunda lisans eğitimi en yüksek payı almaktadır. Çalışanların yaklaşık %42'si ve ticilerin de yaklaşık %60'ı lisans düzeyinde eğitim almıştır. Hem çalışanlar (%11) hem neticiler (%23) açısından lisans üstü eğitim alanların oranı da önemli ölçüde yüksektir. nla birlikte, yöneticiler açısından lisans üstü eğitim alanların oranı ikinci en yüksek oranı ururken, çalışanlar açısından lise eğitimi alanlar yaklaşık %30'la ikinci en yüksek oranı rmaktadır. Önlisans düzeyinde eğitim alanlar nispi olarak çalışanlar açısından üçüncü ışık %18 ile), yöneticiler açısından da (% 6 ile) dördüncü sırada gelmektedir (Bkz. : 4.4).

**Grafik 4-4 Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre % Dağılımı**



Araştırmamıza katılanlar şirket ölçekleri göz önüne alınarak değerlendirildiğinde, orta ölçekli sigorta şirketlerinden araştırmaya katılan çalışanların (yaklaşık %55) ve yöneticilerin (yaklaşık %60) en önemli grubu oluşturduğu gözlenmektedir. Bunu sırasıyla küçük ve büyük ölçekli şirketlerin çalışan ve yöneticileri izlemektedir (Bkz. Grafik 4.5).

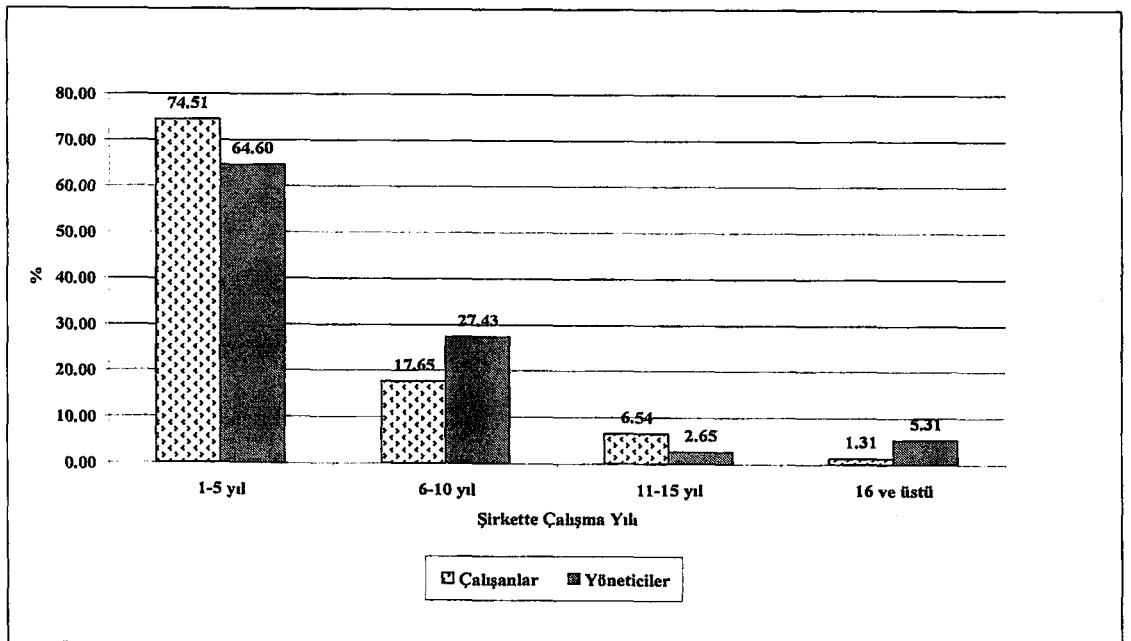
**Grafik 4-5 Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Şirketlerin Ölçeğine Göre % Dağılımı**



Araştırmaya katılanların çalıştıkları şirketlerdeki kıdemleri ya da çalışma süreleri incelendiğinde, 1-5 yıl grubuna girenlerin gerek çalışanlar (yaklaşık %75) ve gerekse yöneticiler (yaklaşık %65) açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Veriler hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından değerlendirildiğinde; bunu sırasıyla 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü izlemektedir. Bundan hareketle, (ve araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımı da dikkate alınır) sigorta sektöründe genç işgücünün yüksek oluşu belirtilen durumun başlıca sebebidir. Ayrıca sektörde iş gücü devir oranının yüksek olduğu da söylenebilir, fakat elimizde bu tespiti destekleyecek herhangi bir bulgu da yoktur (Bkz. Grafik 4.6).

Araştırmamıza katılanların genel özelliklerini incelerken değineceğimiz son konu, sigorta şirketi yöneticilerinin yönetsel pozisyonlarıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerin en büyük bölümünü çeşitli departmanlarda görev yapan müdür ve müdür yardımcıları (%65) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla şef ve şef yardımcıları (yaklaşık % 31 ile) ve genel müdür ve genel müdür yardımcıları (yaklaşık %3.5 ile) izlemektedir (Bkz. Grafik 4.6).

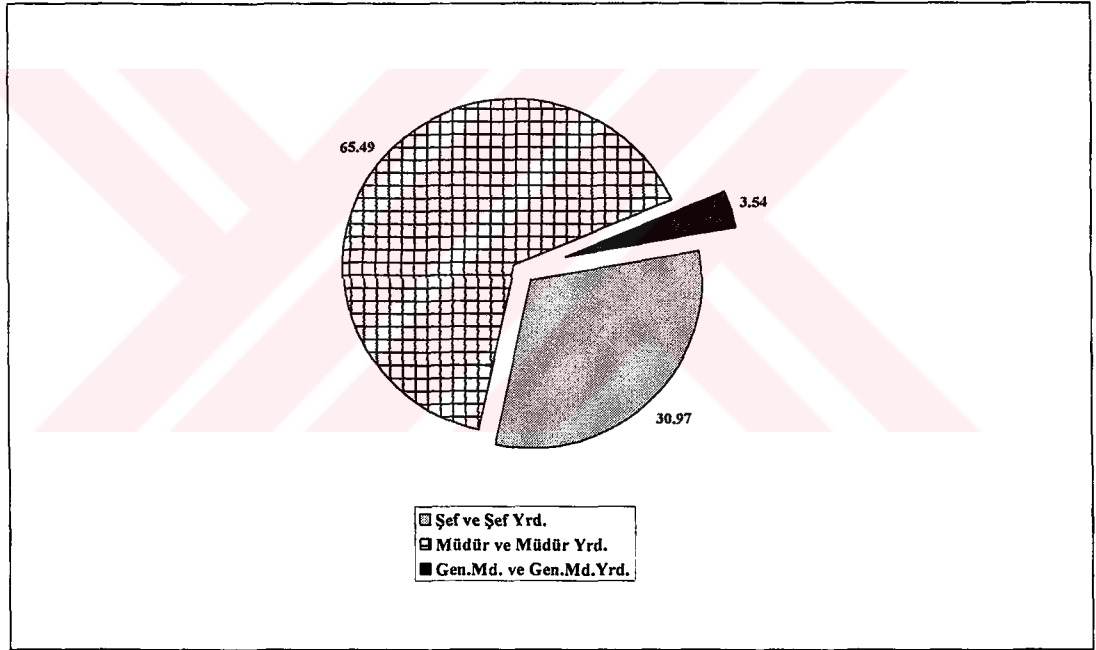
**Grafik 4-6 Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Şirketteki Kıdemlerine Göre % Dağılımı**



## 4.5.2 Araştırma Verilerinin Ampirik Analizi ve Bulgular

Gerek araştırma yöntemi (alt bölüm 4.4), gerekse bir önceki alt bölümde belirtmiş olduğumuz gibi araştırmamız, ankete katılan sigorta şirketlerinin çalışanları ve yöneticileri için ayrı ayrı olmak üzere ölçek, kıdem, eğitim ve yöneticilerin pozisyonları olmak üzere dört grubun çeşitli istatistik teknikleriyle ampirik olarak analiz edilmesine dayanmaktadır. Yine yöntem bölümünde belirtildiği gibi, bu gruplar kendi içlerinde üç ya da dört alt gruptan oluştuğundan, analizimizin ilk aşamasında gruplar arası farklılıkları belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılacak, ardından farklılık bulunan gruplar arasında farklılığın hangi unsurlardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey HSD testi uygulanacak, son adımda da apraz karşılaştırmalar yapmak amacıyla ki-kare ( $\chi^2$ ) analizi kullanılacaktır.

**Grafik 4-7 Araştırmaya Katılan Şirket Yöneticilerinin Pozisyonlarına Göre % Dağılımı**



### 4.5.2.1 Şirket Ölçeğine Göre Sonuçlar

Çalışanların, toplam puanlara göre sigorta şirketlerinin ölçeği açısından analizi için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.3’de sunulmaktadır. Bu analizde;

**H<sub>0</sub> hipotezi** “Şirket ölçeğine göre oluşturulan gruplar arasında çalışanların bakış açısında bir fark yoktur”

**H<sub>1</sub> hipotezi** “Şirket ölçeğine göre oluşturulan en az iki grup arasında çalışanların bakış açısında fark vardır”

şeklindedir. Elde edilen çok yüksek ve anlamlı ( $p < 0.05$ ) F değerlerine göre  $F_{2,51} = 230.252$  ve  $p = 0.000$ ) alternatif hipotez (H<sub>1</sub>) kabul edilir ve gruplar arasında farklılığın

olduğu sonucuna ulaşılır. Farklı grubun bulması amacıyla yapılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonucunda küçük, orta ve büyük ölçekli sigorta şirketleri arasında  $p<0.05$  ( $p=0.000$ ) olduğundan farklılık bulunduğu anlaşılmıştır.<sup>284</sup>

**Tablo 4-3 Sigorta Şirketlerinin Ölçeğine Göre Çalışanlar İçin**

**Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Gruplar Arası	353338.037	2	176669.019	230.252	.000
Gruplar İçi	39131.611	51	767.286		
Toplam	392469.648	53			

Ölçekler açısından analiz edilen bulgular arasında bir tutarlılık vardır. Kuşkusuz firma ölçekleri farklı yönetsel stratejilere ve farklı örgüt yapılarına neden olmaktadır. Ayrıca, personel güçlendirme gibi örgüt yaklaşımına dönük stratejilerin uygulanabilmesi için farklı ölçek büyüklüğünün getirdiği farklı avantaj ve dezavantajlar da söz konusudur. Bu yüzden gruplar arası farklılıklar bulunması doğal karşılanmalı, bununla birlikte personel güçlendirme sürecinin ölçek küçüldükçe (ya da büyüdükçe) uygulanabileceği ortamın elverişsiz (ya da elverişli) olacağı gibi bir yargıya varılmamalıdır.

Yöneticiler bağlamında sigorta şirketlerinin ölçeklerinin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.4’de sunulmaktadır. Bu analizde;

**H<sub>0</sub> hipotezi** “Şirket ölçeğine göre oluşturulan gruplar arasında yöneticilerin bakış açısında bir fark yoktur”

**H<sub>1</sub> hipotezi** “Şirket ölçeğine göre oluşturulan en az iki grup arasında bakış açısında fark vardır”

şeklindedir. Elde edilen F değeri yüksek ( $F_{2,51}=685.526$ ,  $p=0.000$ ) ve son derece anlamlı ( $p<0.05$ ) olduğundan, yine gruplar arasında farklılık olduğu ( $H_1$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla uygulanan Tukey HSD testinin anlamlılığının  $p<0.05$  ( $p=0.000$ ) düzeyinde bulunması yöneticiler açısından da her üç grubun farklı olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>285</sup> Bu

<sup>284</sup> Gerek tek yönlü varyans analizi ve gerekse Tukey HSD testine ilişkin orijinal SPSS çıktıları EK-1.a’da sunulmuştur. Ayrıca Tukey HSD testinin sonuçlarını desteklemek amacıyla yapılan Duncan testi sonuçları da bu bölümde raporlanmıştır.

<sup>285</sup> SPSS çıktıları ve detaylı sonuçlar için EK-1.b’ye bakılabilir.

sonuç, çalışanlara ilişkin yukarıda değindiğimiz bulgular ve değerlendirmelerimizle de örtüşmektedir.

**Tablo 4-4 Sigorta Şirketlerinin Ölçeğine Göre Yöneticiler İçin**

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Gruplar Arası	379296.037	2	189648.019	685.526	.000
Gruplar İçi	14108.944	51	276.646		
Toplam	393404.981	53			

#### 4.5.2.2 Katılımcıların Kıdem Durumlarına Göre Sonuçlar

Çalışanların görev yaptıkları sigorta şirketlerindeki kıdemlerine göre oluşturulan grupların tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.5’de sunulmaktadır. Burada

**H<sub>0</sub> Hipotezi** “Çalışanların kıdem durumlarına göre gruplar arasında fark yoktur”

**H<sub>1</sub> Hipotezi** “Çalışanların kıdem durumlarına göre en az iki grup arasında fark vardır”

şeklinde dir. Analiz sonucunda elde edilen F değeri ( $F_{3,68}=710.303$ ,  $p=0.000$ ) yüksek ve istatistik açıdan anlamlı ( $p<0.05$ ) olduğundan, alternatif hipotez ( $H_1$ ) kabul edilir, yani kıdem gruplarına göre katılımcıların yanıtları farklılıklar göstermektedir. Söz konusu farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testinin  $p<0.05$  ( $p=0.000$ ) düzeyinde anlamlı bulunması 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü kıdem grupları birbirlerinden farklı bulunmuştur.<sup>286</sup>

Bu bulgular, yani kıdem açısından oluşturulan gruplar arasında farklılıklar bulunması, çalışanların mevcut sistem içindeki çalışma süreleri arttıkça kurum kültürünü benimseme düzeyleri ve kuruma bağlılıkları arttığı düşüncesi altında doğal karşılanabilir. Ancak araştırmamıza katılanlara ilişkin genel bilgilerin verildiği alt bölümdeki tespitlerimiz göz önüne alınacak olursa, sigorta şirketlerinde çalışanların büyük bölümünün (yaklaşık %70) 1-5 yıl grubuna dahil olması kıdem açısından belirlenen farklılıkların kurum değerlerinin benimsenmesi ve kuruma bağlılık konularında beklentilerimizin aksi yönündedir. Bu durum, sigorta şirketlerinde personel güçlendirme uygulanabilmesi için elverişli bir ortamın varlığını desteklememektedir. Bununla birlikte, personel güçlendirme sürecinin çalışanların şirkete bağlılığını arttıracak (veya iş gücü devir oranını düşürecek) yöndeki etkileri dikkate alınırca,

<sup>286</sup> Kıdeme göre oluşturulmuş grupların SPSS çıktıları ve detaylı sonuçlar EK-2.a’da raporlanmıştır.

sigorta şirketleri için uygulanması gereken önemli bir örgütsel zorunluluk şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4-5 Sigorta Şirketlerinde Çalışanların Kıdemlerine Göre**

Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları					
	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Gruplar Arası	1776364.93 1	3	592121.644	710.303	.000
Gruplar İçi	56686.056	68	833.618		
Toplam	1833050.98 6	71			

Yöneticilerin kıdemlerine göre oluşturulan grupların tek yönlü varsans analizi sonuçları Tablo 4.6'da sunulmaktadır. Burada

**H<sub>0</sub> Hipotezi** “Yöneticilerin kıdem durumlarına göre gruplar arasında fark yoktur”

**H<sub>1</sub> Hipotezi** “Yöneticilerin kıdem durumlarına göre en az iki grup arasında fark vardır”

şeklindedir. Analiz sonucu gruplar arasında bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Bunu yüksek ( $F_{2,68}=1258.796$ ,  $p=0.000$ ) ve anlamlı ( $p<0.05$ ) F testi sonuçlarından (yine alternatif hipotez H<sub>1</sub> kabul edilmektedir) açıkça görmekteyiz. Gruplar arası farkların hangi grup ya da gruplardan ortaya çıktığını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi  $p<0.05$  anlamlılık düzeyinde bulunduğundan; 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-25 yıl ve 16 yıl ve üstü grupların tümü birbirlerinden farklı bulunmuştur.<sup>287</sup> Elde edilen bu sonuçlar, çalışanlara yapılan varyans analizinden elde edilenlerle paralellik göstermektedir ve yöneticiler için de benzer değerlendirmelerin geçerli olduğu anlamını taşımaktadır.

**Tablo 4-6 Sigorta Şirketi Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre**

Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları					
	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Gruplar Arası	808091.444	3	269363.815	1258.796	.000
Gruplar İçi	14551.000	68	213.985		
Toplam	822642.444	71			

<sup>287</sup> SPSS çıktıları ve detaylı sonuçlar için EK-2.b'ye bakılabilir.

#### 4.5.2.3 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Sonuçlar

Sigorta şirketlerinde çalışanların eğitim durumlarına göre yapılan gruplandırmaya dayalı tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.7’de görülmektedir. Analizde

**H<sub>0</sub> hipotezi** “Çalışanların eğitim durumlarına göre gruplar arasında fark yoktur”

**H<sub>1</sub> hipotezi** “Çalışanların eğitim durumlarına göre en az iki grup arasında fark vardır”

şeklindedir. Elde edilen bulgular, yüksek F değeri ( $F_{2,71}=217.925$ ,  $p=0.000$ ) ve yüksek istatistik anlamlılık ( $p<0.05$ ) dolayısıyla alternatif hipotezin ( $H_1$ ) kabul edilmesinden ötürü gruplar arasında farklılık bulunduğunu kesin bir şekilde ortaya koymaktadır. Hangi grup ya da gruplar arasında farklılığın olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi  $p<0.05$  düzeyinde ( $p=0.000$ ) anlamlı bulunduğundan; lise, önlisans, lisans ve lisansüstü seviyede eğitim alan çalışan gruplarının birbirlerine karşı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.<sup>288</sup>

**Tablo 4-7 Sigorta Şirketlerinde Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre**

Tek Yönlü Varyans Analizinin Sonuçları					
	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Gruplar Arası	294372.931	3	98124.310	217.925	.000
Gruplar İçi	30618.056	68	450.266		
Toplam	324990.986	71			

Çalışanların eğitim durumlarına göre belirlenen grupların yüksek farklılıklar göstermesi beklenmeyen bir sonuç değildir. Gruplar arası farklılık, aslında sigorta sektörünün yapısal özelliklerinden biridir ve yapılan işin niteliğine dayanmaktadır.<sup>289</sup> Çalışanların büyük bir bölümünün lisans (yaklaşık %42) ve ön lisans düzeyinde (yaklaşık %18) eğitim aldığı, lisans üstü düzeyde eğitim almış azımsanmayacak oranda (%11) çalışanın olduğu düşünülecek olursa, gruplar arası bu eğitim farklılıklarının personel güçlendirme uygulamasına elverişli ortamın temel bir karakteristiği şeklinde yorumlanabilmesi olasıdır.

Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre yapılan gruplandırmaya dayalı tek yönlü varyans analizinin sonuçları da Tablo 4.8’de sunulmaktadır. Analizde;

<sup>288</sup> Çalışanların eğitim durumlarına göre yapılan tek yönlü varyans analizinin SPSS çıktıları ve detaylı sonuçları EK-3.a’da sunulmaktadır.

**H<sub>0</sub> hipotezi** “Yöneticilerin eğitim durumlarına göre gruplar arasında fark yoktur”

**H<sub>1</sub> hipotezi** “Yöneticilerin eğitim durumlarına göre en az iki grup arasında fark vardır”

Şeklindedir. Bu sonuçlar F değerinin yüksek ( $F_{3,68}=1027.799$ ,  $p=0.000$ ) ve istatistik olarak anlamlı olması ( $p<0.05$ ) alternatif hipotezin ( $H_1$ ) doğru olmasından dolayı gruplar arası farklılığı göstermektedir. Hangi grup ya da grupların farklı olduğunun belirlenmesi amacıyla yaptığımız Tukey HSD testi  $p<0.05$  anlamlılık düzeyinde olduğundan tüm grupların birbirleriyle farklılık gösterdiğini ispatlamaktadır.<sup>290</sup> Çalışanlar konusunda yaptığımız değerlendirmeler büyük ölçüde yöneticiler için de geçerlidir.

**Tablo 4-8 Sigorta Şirketlerinde Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre**

Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları					
	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Gruplar Arası	589616.819	3	196538.940	1027.799	.000
Gruplar İçi	13003.167	68	191.223		
Toplam	602619.986	71			

#### 4.5.2.4 Yöneticilerin Çalıştıkları Şirketlerdeki Pozisyonlarına Göre Sonuçlar

Yöneticilerin görevli oldukları pozisyonlar itibariyle gruplandırılmasına dayanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.9’da gösterilmektedir. Bu analizde;

**H<sub>0</sub> hipotezi** “yöneticilerin çalıştıkları şirketlerdeki pozisyonlarına göre gruplar arasında fark yoktur”

**H<sub>1</sub> hipotezi** “yöneticilerin çalıştıkları şirketlerdeki pozisyonlarına göre en az iki grup arasında fark vardır”

biçimindedir. Yöneticiler; şef ve şef yardımcıları, müdürler ve müdür yardımcıları, genel müdür ve genel müdür yardımcıları olarak gruplandırılmış ve varyans analizi sonucunda bu gruplar arası farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre;  $F_{2,53}=1066.981$ ,  $p=0.000$  sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç  $p<0.05$  olduğundan istatistik açıdan anlamlıdır. Yani alternatif hipotez olan  $H_1$  kabul edilmektedir. Dolayısıyla hangi gruplar arasında farklılık bulunduğunu tespit etmek için Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen

<sup>289</sup> Finansal hizmetler sektöründe, yüksek ve giderek artan eğitim düzeyi temel bir karakteristik olarak değerlendirilebilir. Sigorta sektörü de bu durumun bir istisnası değildir. Giderek artan teknoloji düzeyi, yoğun rekabet, genişleyen ürün ve hizmet yelpazesi ve karmaşık iş süreçleri sözü edilen eğilimin temel dinamikleridir.

<sup>290</sup> SPSS çıktıları ve detaylı test sonuçları için EK-3.b’ye bakılabilir.

sonuçlar  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bulunduğundan üç grup arasında da farklılık bulunduğu anlaşılmıştır.<sup>291</sup>

**Tablo 4-9 Sigorta Şirketi Yöneticilerinin Pozisyonlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Gruplar Arası	642980.259	2	321490.130	1066.981	.000
Gruplar İçi	15366.722	51	301.308		
Toplam	658346.981	53			

Bu bulgu, personel güçlendirme uygulamasında tüm yönetsel kademelerde aynı kültürel değerlerin yaratılması ve tüm kademeleri kapsayacak bütünsel bir güçlendirme modeli geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan farklı yönetsel kademelerde (özellikle alt ve orta kademedede), personel güçlendirme çabalarına yöneticilerin eaksiyon ve direnç gösterebileceğine yönelik yargıları da destekler mahiyettedir.

#### 4.5.2.5 Gruplar Arası Çapraz Karşılaştırmalar

Ölçek, eğitim, kıdem ve (yalnızca yöneticiler için) pozisyon gruplarının, gerek alışanlar gerekse yöneticiler için ayrı ayrı yapılan çapraz karşılaştırmaları ile gruplar arasında asıl bir bağlantı olduğu araştırılmıştır. Yapılan ki-kare analizlerinin sonucunda, hem alışanlar hem de yöneticiler açısından ele alınan gruplar arasında beklenen frekansların  $65$ 'in altında olmasından dolayı bir bağlantı bulunamamıştır. Bulgularımız Tablo 4.10 ve .11'de sunulmaktadır.<sup>292</sup>

**Tablo 4-10 Çalışanlara İlişkin Ki-Kare Sonuçları**

	Ölçek	Kıdem	Eğitim
Ki-Kare ( $\chi^2$ ) (a,b,c)	9.037	32.167	7.639
Serbestlik Derecesi	45	49	60
Asemptotik Anlamlılık (p)	1.000	.970	1.000

Beklenen frekanslar: (a) %1.2<%5, (b) %1.4<%5, (c) %1.2<%5.

SPSS çıktıları ve detaylı test sonuçları için EK-4'e bakılabilir.  
Ki-kare testlerinin SPSS çıktıları EK-5.a ve EK-5.b'de sunulmuştur.

**Tablo 4-11 Yöneticilere İlişkin Ki-Kare Sonuçları**

	Ölçek	Kıdem	Eğitim	Pozisyon
Ki-Kare ( $\chi^2$ ) (a,b,c,d)	7.667	34.667	18.278	21.370
Serbestlik Derecesi	44	47	49	36
Asemptotik Anlamlılık (p)	1.000	.909	1.000	.975
Beklenen Frekanslar: (a) %1.2<%5, (b) %1.5<%5, (c) %1.4<%5, (d) %1.5<5				

#### 4.5.2.6 Yönetici ve Çalışanların Algılama Farklılıklarının Analizi

Yöneticilerle çalışanların bir arada birer grup olarak karşılaştırılmasıyla bunların ralarındaki farklılıklar araştırılmıştır. Hem toplam puanlar hem de şirket ölçekleri, kıdem ve eğitim gruplarının puanları açısından karşılaştırmalar yapılmıştır. Temelde grup iki tane (çalışanlar ve yöneticiler) olduğu için kullanılan analiz yöntemi; bağımsız iki örneklem t testi (independent two samples t test) kullanılmıştır. Tablo 4.12’de elde edilen analiz sonuçları görülebilir. Bu sonuçlar, araştırmanın uygulandığı sigorta şirketlerinde gerek toplam puanlar gerekse çeşitli gruplar açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4-12 Yönetici – Çalışan Genel Karşılaştırması<sup>293</sup>**

Gruplar	t testi	p değeri	
Ölçek:	Küçük	5.349	0.000
	Orta	3.077	0.004
	Büyük	11.498	0.000
Kıdem:	1-5 yıl	8.444	0.000
	6-10 yıl	4.413	0.000
	11-15 yıl	15.607	0.000
	16 yıl ve üstü	24.869	0.000
Eğitim:	Lise	18.049	0.000
	Önlisans	24.703	0.000
	Lisans	3.399	0.002
	Lisansüstü	12.254	0.000
Toplam	5.608	0.000	

Araştırmamızda, ortak güçlendirme unsurlarını ölçmek üzere belirlenen ifadeler yönetici ve çalışanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.13’de listelenmiştir. Test sonuçları; araştırma yapılan sigorta şirketlerinde personel güçlendirme unsurları açısından çalışanlarla yöneticiler arasında farklılık görülmemektedir.<sup>294</sup> Ortak unsurlar arasında farklılık görülmemesi, sigorta şirketlerindeki ortamın personel güçlendirme uygulamasına elverişliliğini desteklemekte ve tüm örgüt kademelerinde ortak

<sup>293</sup> SPSS çıktıları ve detaylı testler EK-6’da sunulmaktadır.

<sup>294</sup> Mann Whitney U testine ilişkin SPSS çıktıları EK-7’de sunulmuştur.

kültürel değerlerin yaratılması, hem çalışanlara hem de yöneticilere aynı güçlendirme modelinin uygulanabilmesi açısından da önemli bir avantaj sağlamaktadır.

**Tablo 4-13 Ortak Güçlendirme Unsurlarına Göre Sonuçlar**

Ortak Unsurlar	Mann-Whitney U	p Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Bürokrasi	59.00	0.922	p>0.05
İş Otonomisi	47.00	0.375	p>0.05
Güven	57.00	0.818	p>0.05
Aidiyet	59.00	0.921	p>0.05
İletişim	40.50	0.189	p>0.05
Katılım	48.00	0.412	p>0.05
Ödüllendirme	46.00	0.341	p>0.05
Yetkinlik	57.00	0.818	p>0.05
Kaynak Sağlama	50.00	0.491	p>0.05
Eğitim	59.00	0.922	p>0.05
Takım Çalışması	50.00	0.490	p>0.05
Risk Alma	50.00	0.490	p>0.05

#### 4.5.2.7 Katılımcıların Cevaplarının Frekans ve Yüzde Değerlerinin Analizi ve z Testleri Sonuçlarının Değerlendirmesi

Ankete katılan sigorta şirketi çalışanlarının ve yöneticilerin, sorulara verdikleri cevaplar; sigorta sektöründeki güçlendirme unsurlarının varlığı ve gücü konusunda bize önemli bir fikir verecektir. Bu amaçla; her soru bazında çalışanlara ve yöneticilere ayrı ayrı olmak üzere cevapların frekans ve yüzdeleri hesaplanmış, ardından sorunun ele aldığı hipotez z testi ile test edilmiştir.

0.05 ya da %5 anlamlılık düzeyinde z değeri 1.645 olacaktır. Bu değeri geçen test değerleri sıfır önsavının reddedileceğini ve alternatif hipotezin kabul edileceğini gösterecektir. Bu doğrultuda, çalışanlara uygulanan anketin tüm sorularına dair hipotezlerimiz Tablo 4-14 deki gibidir:

**Tablo 4-14 Çalışanlar için z Testlerinin Hipotezlerinin Oluşturulması**

Soru No:	Soruda Test Edilen Unsur	H <sub>0</sub>	H <sub>1</sub>
1	Bürokratik süreçler	yoktur	vardır
2	Çalışanların iş otonomisi	yoktur	vardır
3	Çalışanların firmaya güvenleri	yoktur	vardır
4	Çalışanların aidiyet duygusu	yoktur	vardır
5	Örgütte iletişim	yoktur	vardır
6	Örgütte katılım	yoktur	vardır
7	Örgütte ödüllendirme	yoktur	vardır
8	Örgütte çalışanların yetkinliği	yoktur	vardır
9	Çalışanlara Kaynak sağlama	yoktur	vardır
10	Çalışanlara bilgi ve beceri eğitimi	yoktur	vardır
11	Çalışanlar için işin anlamı	yoktur	vardır
12	Örgütte takım çalışması	yoktur	vardır
13	Çalışanların işleri ile ilgili risk alabilmesis	yoktur	vardır
14	Çalışanların aidiyet duygusu (K)	yoktur	vardır
15	Örgütte çalışanların yetkinliği (K)	yoktur	vardır
16	Çalışanlara bilgi ve beceri eğitimi (K)	yoktur	vardır
17	Örgütte takım çalışması (K)	yoktur	vardır
18	Çalışanların iş otonomisi (K)	yoktur	vardır

Çalışanlara uygulanan bu anketin birinci sorusunu örnek olarak alalım; sigorta irketinde bürokratik süreçlerin varlığını sınavan bu soruda hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir:

**H<sub>0</sub>:** “İş ortamında bürokratik süreçler yoktur”

**H<sub>1</sub>:** “İş yerinde bürokratik süreçler vardır”

Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımları ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda görülmektedir. z testi sonucu bulunan değer ise 1.3798’dir.  $1.3798 < 1.645$  olduğundan sıfır insavını kabul ederiz. Yani, çalışanlara göre şirkette bürokratik süreçler yoktur sonucuna ulaşırız.

Cevap	Frekans	Yüzde
a) Kesinlikle katılıyorum	9	5.88
b) Katılıyorum	40	26.14
c) Kısmen katılıyorum	62	40.52
d) Katılmıyorum	32	20.92
e) Kesinlikle katılmıyorum	10	6.54
<b>Toplam</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

Yapılan teknik açıklamalar ışığında çalışanların sorularımıza verdiği cevapların rekans ve yüzdeleri Tablo 4-15’de ve z testleri de Tablo 4-16’da sunulmaktadır. Bu

tblolarda sorular numaralarıyla ve cevaplar ise en olumludan en olumsuzu doğru harflerle a,b,c,d,e) simgelenmiştir.

**Tablo 4-15 Çalışanlara Yöneltilen Soruların Cevaplarının Frekans ve Yüzdeleri**

Soru No:	a		b		c		d		e	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	9	5.88	40	26.14	62	40.52	32	20.92	10	6.54
2	21	13.73	69	45.10	51	33.33	9	5.88	3	1.96
3	12	7.84	32	20.92	41	26.80	57	37.25	11	7.19
4	6	3.92	18	11.76	44	28.76	60	39.22	25	16.34
5	44	28.76	73	47.71	26	16.99	7	4.58	3	1.96
6	34	22.22	86	56.21	25	16.34	7	4.58	1	0.65
7	15	9.80	40	26.14	63	41.18	27	17.65	8	5.23
8	17	11.11	74	48.37	44	28.76	13	8.50	5	3.27
9	45	29.41	79	51.63	22	14.38	6	3.92	1	0.65
10	24	15.69	37	24.18	53	34.64	28	18.30	11	7.19
11	54	35.29	70	45.75	23	15.03	4	2.61	2	1.31
12	59	38.56	63	41.18	23	15.03	6	3.92	2	1.31
13	42	27.45	70	45.75	33	21.57	5	3.27	3	1.96
14	33	21.57	59	38.56	45	29.41	12	7.84	4	2.61
15	9	5.88	61	39.87	60	39.22	18	11.76	5	3.27
16	24	15.69	70	45.75	44	28.76	12	7.84	3	1.96
17	21	13.73	67	43.79	51	33.33	12	7.84	2	1.31
18	7	4.58	45	29.41	58	37.91	35	22.88	8	5.23

Elde edilen sonuçlar; çalışanlara yöneltilen sorular için 10. soru dışındaki tüm sorularda  $H_0$  hipotezinin geçerli olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak elde ettiğimiz sonuç iki konuya vurgu yapmaktadır. Birincisi, sigorta şirketlerinin çalışanları, güçlendirme ortamının varlığını destekleyen dinamikler olarak niteleyebileceğimiz iş otonomisi, katılım, ödüllendirme, risk alma, eğitim, yetkinlik, iletişim, takım çalışması gibi unsurların olmadığı farkında olmaları ki bu güçlendirme uygulaması için önemli bir avantaj teşkil etmektedir. İkincisi ise, sigorta şirketlerinde, güven, anlam, gibi konularda nispeten geleneksel yönetim anlayışının izleri sezilmektedir. Bu tespit, güçlendirmenin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 4-16 Çalışanların z Testi Sonuçları**

Soru No:	Ortalama	Std.Sapma	z testi	Geçerli Hipotez
1	30.6	22.17656	1.3798	H <sub>0</sub>
2	30.6	28.33373	1.0800	H <sub>0</sub>
3	30.6	19.60357	1.5609	H <sub>0</sub>
4	30.6	21.44295	1.4270	H <sub>0</sub>
5	30.6	28.79757	1.0626	H <sub>0</sub>
6	30.6	33.70905	0.9078	H <sub>0</sub>
7	30.6	21.8243	1.4021	H <sub>0</sub>
8	30.6	28.34255	1.0796	H <sub>0</sub>
9	30.6	32.03592	0.9552	H <sub>0</sub>
10	30.6	15.6301	1.9578	H <sub>1</sub>
11	30.6	30.34469	1.0084	H <sub>0</sub>
12	30.6	28.88425	1.0594	H <sub>0</sub>
13	30.6	27.86216	1.0983	H <sub>0</sub>
14	30.6	22.7662	1.3441	H <sub>0</sub>
15	30.6	27.70018	1.1047	H <sub>0</sub>
16	30.6	26.84772	1.1398	H <sub>0</sub>
17	30.6	27.37334	1.1179	H <sub>0</sub>
18	30.6	22.61194	1.3533	H <sub>0</sub>

**Tablo 4-17 Yöneticiler için z Testlerinin Hipotezlerinin Oluşturulması**

Soru No:	Soruda Test Edilen Unsur	H <sub>0</sub>	H <sub>1</sub>
1	Bürokratik süreçler	yoktur	vardır
2	Çalışanların iş otonomisi	yoktur	vardır
3	Çalışanların firmaya güvenleri	yoktur	vardır
4	Çalışanların aidiyet duygusu	yoktur	vardır
5	Örgütte iletişim	yoktur	vardır
6	Örgütte çalışanların katılımına destek	yoktur	vardır
7	Örgütte ödüllendirme	yoktur	vardır
8	Örgütte çalışanların yetkinliğine inanç	yoktur	vardır
9	Çalışanlara kaynak sağlama	yoktur	vardır
10	Çalışanlara bilgi ve beceri eğitimi	yoktur	vardır
11	Örgütte takım çalışması	yoktur	vardır
12	Çalışanların işleri ile ilgili risk alabilmesi	yoktur	vardır
13	Örgütte liderlik	yoktur	vardır
14	Örgütte kendi kendini yöneten takımlar	yoktur	vardır
15	Örgütte personeli güçlendirmenin performansa etki edeceğine dair inanç	yoktur	vardır
16	Örgütte çalışanların katılımına destek (K)	yoktur	vardır
17	Örgütte motivasyon	yoktur	vardır
18	Örgütte Yetki devri	yoktur	vardır

**Tablo 4-18 Yöneticilere Yöneltilen Soruların Cevaplarının Frekans ve Yüzdeleri**

Soru No:	a		b		c		d		e	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	33	29.20	48	42.48	27	23.89	2	1.77	3	2.65
2	18	15.93	43	38.05	44	38.94	4	3.54	4	3.54
3	21	18.58	48	42.48	35	30.97	7	6.19	2	1.77
4	28	24.78	33	29.20	34	30.09	15	13.27	3	2.65
5	6	5.31	35	30.97	48	42.48	17	15.04	7	6.19
6	30	26.55	53	46.90	22	19.47	4	3.54	4	3.54
7	13	11.50	29	25.66	37	32.74	27	23.89	7	6.19
8	67	59.29	35	30.97	6	5.31	1	0.88	4	3.54
9	29	25.66	58	51.33	17	15.04	4	3.54	5	4.42
10	44	38.94	55	48.67	12	10.62	1	0.88	1	0.88
11	27	23.89	72	63.72	10	8.85	2	1.77	2	1.77
12	36	31.86	53	46.90	18	15.93	3	2.65	3	2.65
13	22	19.47	58	51.33	25	22.12	5	4.42	3	2.65
14	13	11.50	43	38.05	43	38.05	11	9.73	3	2.65
15	28	24.78	64	56.64	16	14.16	2	1.77	3	2.65
16	12	10.62	47	41.59	34	30.09	16	14.16	4	3.54
17	34	30.09	37	32.74	31	27.43	9	7.96	2	1.77
18	44	38.94	56	49.56	8	7.08	4	3.54	1	0.88

**Tablo 4-19 Yöneticilerin z Testi Sonuçları**

Soru No	Ortalama	Std. Sap.	z Testi	Geçerli Hipotez
1	22.6	19.88215	1.1367	H <sub>0</sub>
2	22.6	19.91984	1.1345	H <sub>0</sub>
3	22.6	19.16507	1.1792	H <sub>0</sub>
4	22.6	13.3154	1.6973	H <sub>1</sub>
5	22.6	18.36573	1.2306	H <sub>0</sub>
6	22.6	20.44016	1.1057	H <sub>0</sub>
7	22.6	12.28007	1.8404	H <sub>1</sub>
8	22.6	28.34255	0.7974	H <sub>0</sub>
9	22.6	22.25534	1.0155	H <sub>0</sub>
10	22.6	25.2646	0.8945	H <sub>0</sub>
11	22.6	29.44147	0.7676	H <sub>0</sub>
12	22.6	21.75546	1.0388	H <sub>0</sub>
13	22.6	22.09751	1.0227	H <sub>0</sub>
14	22.6	18.99474	1.1898	H <sub>0</sub>
15	22.6	25.47155	0.8873	H <sub>0</sub>
16	22.6	17.51571	1.2903	H <sub>0</sub>
17	22.6	15.94679	1.4172	H <sub>0</sub>
18	22.6	25.49117	0.8866	H <sub>0</sub>

Tablo 4-18 ve 4-19’da sunulan sonuçlar, yöneticilerin anket sorularına vermiş oldukları cevapların frekans, yüzde ve z testi değerlerini göstermektedir. Yöneticilerden elde edilen bulgular çalışanlarla benzerlikler göstermektedir. Şayet çalışanlarla yöneticilere ortak güçlendirme unsurlarına ilişkin olarak 12 sorunun yöneltildiği göz önüne alınacak olursa; bu durum doğal karşılanmalıdır. Ayrıca, z testi sonuçları, ortak güçlendirme unsurları dahilinde daha önce yapmış olduğumuz t testlerinin ve Mann-Whitney U testlerinin sonuçlarıyla da tutarlılık içindedir. Dolayısıyla, yöneticiler de güçlendirme unsurlarına sıcak bakmaktadır. Bununla birlikte, sigorta şirketlerinde güçlendirmenin yapılmasını gerektiren, ama uygulama safhasında güçlülere neden olabilecek geleneksel örgüt yaklaşımının derin izleri olduğu da gözlemlenmektedir.



## SONUÇ

Kıran kırana rekabet koşullarının geçerli olduğu, müşteri kitlesinin beklentilerinin sürekli yükseldiği çağdaş iş yaşamının dikte ettirdiği koşullarda, işletmelerin ayakta durabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri; dinamik ve kendini geliştiren bir yapıya sahip olabilmelerine, rakipleri karşısında her açıdan farklı ve özgün olabilmelerine bağlı görünmektedir. Dinamizmi ve farklılığı yaratmanın odağında insan kaynağının bulunduğu, etkinliğin artık sadece fiziksel kaynak ve kapasitelere değil, belki hepsinden çok insana yönelik olması gerektiği anlaşılmıştır. Dolayısıyla insanın potansiyellerinin araştırılması, insan faktörünü etkin olarak kullanmanın yöntem ve araçlarının geliştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Personel güçlendirme, temel anlamda insan faktörünün etkin kullanımının yöntemlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte; stratejik yönetimden, toplam kalite yönetimine, takım çalışmasından, iletişime, güdülemeye ve kişisel gelişime kadar pek çok boyutu olan son derece geniş bir olguyu da nitelendirmektedir. Güçlendirmeyi benimseyen örgütlerin; çalışanlarına belirli ölçüde bir otonomi sağlayarak, onları uyumlu takımlar halinde örgütleyerek ve bu takımların eşgüdüm içinde çalışabilecekleri örgütsel ortamı tesis ederek istenen etkinliğe ve dinamizme ulaşabilecekleri uygulamadaki örneklerden görülmektedir. Çalışanların karar alanlarını genişletmek işi sahiplenmelerini sağlamakta, bilgi ve kişisel gelişimi özendirerek bunu onlar için sürekli bir çabaya ya da bir davranış biçimine çevirmek dinamizmi arttırmakta, yardımlaşma, paylaşma ve birbirini yetiştirme odaklı takımlar oluşturmak değişken ve zorlu koşullarda örgütün direncini arttırmaktadır. Personel güçlendirme kavramını niteleyen tüm bu çabalar, onu uygulayan şirketlere arzuladıkları dinamizmi, esnekliği, uyum kabiliyetini ve elbette sürekliliği kazandırmaktadır.

Örgütlerde çeşitli sebeplerle ortaya çıkan personel güçlendirme ihtiyacı, uygulamada ilk anda çalışanlar tarafından benimsenmeyebilir. Özellikle orta kademe yöneticilerin işlerinden olacakları kuşkusunu ve tüm çalışanların süregiden alıştıkları ortamı kaybedecekleri endişesi ilk akla gelen faktörler olarak belirlenebilir. Bu aşamada bir değişim uzmanının yardımını almak yerinde olacaktır. Değişim uzmanları firmalarda yönetici seviyesindeki kişilerle birebir ilişki içinde olmalı ve onların bu süreci anlayarak katkıda bulunmasını

sağlamalı, bu yeni sistemle liderlik özelliklerinin artırılarak, yeni yapıda da istihdam edilecekleri güvenini vermelidir.

Örgütte tüm çalışanların otonomiye sahip olabilecek şekilde beceri ve yetenek çeşitliliğine kavuşturulması ancak ve ancak eğitimlerle desteklendiğinde olasıdır. Personel güçlendirmenin önemli bir unsuru olan takımların kurulması, örgüt yapısında da bir değişime yol açar. Hiyerarşik kademeler azalır ve organizasyon basık bir yapıya kavuşur. Birim müdürleri ya da birimler yerlerini takımlara ve takım koçlarına bırakır. Yasal otoriteden ziyade yol gösterici, antrenör tarzını benimsemiş doğal liderlik tarzının hakim olduğu bir kültür gelişir.

İşi yapanın işi en iyi bildiği mantığından hareketle katılımcı bir ortamın sağlandığı bu örgütlerde katılımın hangi seviyede uygulanacağı konusu, örgütün güçlendirmeyi ne derecede uygulamak istediğinin bir göstergesidir; ki bu öneri sunmaktan tüm süreçlerde yetkili olan takımlara kadar uzanan bir skaladır.

Bu çalışma, tüm yönleriyle personel güçlendirme konusunu inceleyerek; teorik, pratik ve ampirik tespit ve değerlendirmeler yapmayı amaçlamıştır. Dört bölümden oluşan çalışmamızın ilk üç bölümünde; sırasıyla personel güçlendirme ile ilgili kavramsal bir çerçeve çizilmiş, yapılan açıklamaların daha sağlıklı bir temele oturtulabilmesi için, geleneksel ve modern örgüt yaklaşımları çerçevesinde personel güçlendirmenin tarihsel gelişimine değinilmiş, bütünsel bir mantık dokusu içinde bir süreç olarak personel güçlendirme ele alınmıştır. Çalışmamızın son bölümü ise; kavramsal, tarihsel ve teorik açıklamaları somutlaştırmak; güçlendirmenin ülkemizde alternatif bir uygulama alanını ortaya koyabilmek ve uygulanabilme potansiyelini belirlemek amaçlarıyla Türk Sigorta Sektöründe yapılan bir araştırmaya ayrılmıştır. Araştırma bölümünde spesifik olarak; Türk Sigorta Sektörü'nün hayat ve hayat dışı branşlarında faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde yönetici ve personelin; çalıştıkları şirkette mevcut olan sistemden memnun olup-olmadıklarını belirlemek, güçlendirmenin temel unsurlarını nasıl algıladıklarını tespit etmek ve işyerinde güçlendirme ortamını oluşturan ya da destekleyen unsurların varolup olmadığını ortaya koymak hedeflenmektedir.

Araştırmamızın uygulama alanı olarak sigorta sektörünün seçilmesi, rastgele değil bilinçli bir tercihtir. Bizi böyle bir tercih yapmaya iten nedenlerin başlıcaları; sektörde

İstihdam edilen işgücünün eğitim düzeyinin çok yüksek oluşu, sigorta ürün ve hizmetlerinin fiyatlandırılmasında sınırsız serbestlik (serbest tarife) olmasına dayalı çetin rekabet koşullarının sektörde geçerli olması, sektörün ülkemizde dışa açıklık ve küreselleşme düzeyi en yüksek sektörler arasında yer alması ve yüksek gelişme potansiyelleri sebebiyle sergilediği hızlı gelişim ve değişim olarak sıralanabilir.

Araştırma, farklı branş ve ölçeklerdeki 18 sigorta şirketlerinin çalışan ve yöneticilerine karşılıklı görüşme ve e-posta yoluyla ulaştırılan anket çalışmasıyla toplanan verilerin analizine dayanmaktadır. Bu 18 sigorta şirketi, hayat ve hayat dışı branşlarda şirketlerin bilanço aktif büyüklükleri esas alınarak yapılan bir ölçek büyüklüğü sıralaması sonucunda belirlenmiş büyük, orta ve küçük ölçekli şirketlerden oluşmaktadır. Böylece ampirik değerlendirmelerimize temel oluşturacak veri setinin; sektörün tüm segmentlerini yansıtmaya yarayan istatistiksel güvenilirlik açısından yeterli büyüklükte bir örnekleme sağlanması da gözlemlenmiştir. Anketin uygulaması, Mayıs 2003-Temmuz 2003 döneminde gerçekleştirilmiştir.

Şirketlere gönderilen anket sayısı; çalışanlar için 350 ve yöneticiler için de 150 olmak üzere toplam 500'dür. 18 şirkete ulaştırılan anketler, 12 şirket tarafından cevaplandırılmıştır. Bu bağlamda, cevaplanarak dönen anket sayısı, çalışanlar bazında 153 ve yöneticiler bazında da 113 olmak üzere toplam 266'dır.

Anket soruları, teorik bölümde atıfta bulunulan bazı araştırmalarda kullanılan sorular dikkate alınarak hazırlanmıştır. Çalışanlar ve yöneticiler olmak üzere iki ayrı türde yapılan anket, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıları tanımaya dönük sorulardan, ikinci bölüm ise personel güçlendirmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmanın en önemli bölümü olarak niteleyebileceğimiz ikinci bölümde yer alan ifadeler beşli Likert ölçeğini esas almaktadır. Gruplandırma ve analiz, çalışanlar ile yöneticiler için ayrı ayrı yapılmış ve toplam puan üzerinden belirlenen alt gruplar arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Bu anlamda; katılımcıların çalıştıkları sigorta şirketlerinin ölçeklerine (büyük, orta, küçük), katılımcıların iş yerindeki kıdemlerine (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü), katılımcıların eğitim durumlarına (lise, önlisans, lisans ve lisans üstü) ve yöneticilerin pozisyonlarına göre dört alt grup oluşturulmuştur.

Toplam puanların normal dağıldığı varsayımı altında oluşturulan söz konusu üç ve dörtlü gruplar arası farklılıklar, "tek yönlü varyans analizi" (one way ANOVA) ile yöneticiler

ve çalışanlar için ayrı ayrı araştırılmıştır. Farklılık bulunan gruplar arasında, çoklu karşılaştırma testi olarak “Tukey HSD testi”nden (Tukey Honestly Significance Difference Test) yararlanılmıştır. Diğer taraftan, gruplar arası sonuçlar arasında bir bağlantı olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla ki-kare analizi, yöneticilerle çalışanların algılama farklılıklarının analizi için de bağımsız iki örneklem t testi (independent two samples t test) kullanılmıştır. Son olarak, ortak personel güçlendirme unsurlarının varlığını belirlemek ve değerlendirebilmek için çalışanların ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar çerçevesinde Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Çalışanların, toplam puanlara göre sigorta şirketlerinin ölçeği açısından analizi için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları; elde edilen çok yüksek ve anlamlı F değerleri nedeniyle fark göstermektedir. Yöneticiler için de, sigorta şirketlerinin ölçeklerinin tek yönlü varyans analizi sonuçları yüksek ve son derece anlamlı F değeri verdiği için yine gruplar arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklı grubun bulunması amacıyla hem çalışanlara hem de yöneticilere ayrı ayrı uygulanan Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonucunda küçük, orta ve büyük ölçekli sigorta şirketleri arasında farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu ampirik bulgular; ölçekler açısından bir tutarlılık göstermektedir. Kuşkusuz firma ölçekleri farklı yönetsel stratejilere ve farklı örgüt yapılarına neden olmaktadır. Ayrıca, personel güçlendirme gibi örgüt yaklaşımına dönük stratejilerin uygulanabilmesi için farklı ölçek büyüklüğünün getirdiği farklı avantaj ve dezavantajlar da söz konusudur. Bu yüzden gruplar arası farklılıklar bulunması doğal karşılanmalı, bununla birlikte personel güçlendirme sürecinin ölçek küçüldükçe (ya da büyüdükçe) uygulanabileceği ortamın elverişsiz (ya da elverişli) olacağı gibi bir yargıya varılmamalıdır.

Yöneticilerin ve çalışanların sigorta şirketlerindeki kıdemlerine göre oluşturulan grupların tek yönlü varyans analizi sonuçları da; yüksek ve istatistik açıdan anlamlı F değerleri vermekte, her iki kesim için de gruplar arası farklılıkların varlığına işaret etmektedir. Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testleri; gerek yöneticiler gerekse çalışanlar bazında 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü kıdem gruplarının birbirlerinden farklı olduğunu kanıtlamaktadır. Bu bulgular, hem yöneticilerin hem de çalışanların mevcut sistem içindeki çalışma süreleri arttıkça kurum kültürünü benimseme düzeylerinin ve kuruma bağlılıklarının arttığı düşüncesi altında doğal karşılanabilir. Ancak sigorta şirketlerinde çalışanların büyük bölümünün (yaklaşık %70) 1-5 yıl grubuna dahil olması; kıdem açısından belirlenen farklılıkların kurum değerlerinin

benimsenmesi ve kuruma bağlılık konularındaki beklentilerimizin aksi yönündedir. Bu durum, sigorta şirketlerinde personel güçlendirme uygulanabilmesi için elverişli bir ortamın varlığını desteklememektedir. Bununla birlikte, personel güçlendirme sürecinin çalışanların şirkete bağlılığını arttıracak (veya iş gücü devir oranını düşürecek) yöndeki etkileri dikkate alınır, sigorta şirketleri için uygulanması gereken önemli bir örgütsel zorunluluk şeklinde değerlendirilebilir.

Eğitim durumlarına göre yapılan gruplandırmaya dayalı tek yönlü varyans analizi sonuçları da, gerek yöneticiler gerekse çalışanlar bazında gruplar arasında farklılık bulunduğunu kesin bir şekilde ortaya koymaktadır. Böylece farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testleri sonucunda lise, önlisans, lisans ve lisansüstü seviyede eğitim alan yönetici ve çalışanlar temelindeki gruplarının birbirlerine karşı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Eğitim durumlarına göre belirlenen grupların yüksek farklılıklar göstermesi beklenmeyen bir sonuç değildir. Eğitim düzeyleri arası farklılık, aslında sigorta sektörünün yapısal özelliklerinden biridir ve yapılan işin niteliğine dayanmaktadır. Bununla birlikte, farklılığın kantitatif olarak yüksek, fakat kalitatif olarak düşük olduğuna da dikkat çekilmelidir. Çünkü gerek çalışanların gerekse yöneticilerin çok büyük bir bölümünün lisans ve ön lisans düzeyinde eğitim aldığı, sigorta şirketlerinde lisans üstü düzeyde eğitim almış azımsanmayacak oranda kişinin görev yaptığı düşünülecek olursa; gruplar arası bu eğitim farklılıklarının kalitatif anlamda o kadar da önemli olmadığı görülecektir. Kuşkusuz bu bulguların personel güçlendirme uygulamasına elverişli ortamın temel bir karakteristiği şeklinde yorumlanabilmesi olasıdır.

Yöneticilerin görevli oldukları pozisyonlar itibarıyla gruplandırılmasına dayanan tek yönlü varyans analizi sonuçları da gruplararası farklılıkların varlığını göstermektedir. Tukey HSD testinden elde edilen sonuçlardan; şef ve şef yardımcıları, müdürler ve müdür yardımcıları, genel müdür ve genel müdür yardımcıları şeklindeki yönetici grupları arasında karşılıklı olarak farklılık bulunduğu anlaşılmaktadır. Bundan hareketle, sigorta şirketlerindeki olası personel güçlendirme uygulamalarında tüm yönetsel kademelerde aynı kültürel değerlerin yaratılması ve tüm kademeleri kapsayacak bütünsel bir güçlendirme modeli geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılabilir. Diğer taraftan, bu sonuç farklı yönetsel kademelerde (özellikle alt ve orta kademede), personel güçlendirme çabalarına yöneticilerin direnç gösterebileceğine yönelik yargıları da destekler mahiyettedir.

Araştırmamızın ampirik değerlendirmelerinin ikinci adımını; ölçek, eğitim, kıdem ve (yalnızca yöneticiler için) pozisyon gruplarının, gerek çalışanlar gerekse yöneticiler için ayrı ayrı yapılan çapraz karşılaştırmaları oluşturmaktadır. Ki-kare analizlerine dayanan bu karşılaştırmalarla, gruplar arasında nasıl bir bağlantı olduğu araştırılmıştır. Sonuçta, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından ele alınan gruplar arasında beklenen frekansların %5'in altında olması dolayısıyla bir bağlantı bulunamamıştır.

Çalışanlarla ile yöneticilerin, eğitim düzeyleri arasındaki kalitatif farklılıklar çok derin olmasa da güçlendirme kavramlarını algılama farklılıkları doğal karşılanabilir. Özellikle de büyük ölçekli firmalarda olduğu gibi örgüt büyüdükçe. Çünkü çok sayıda kişiden oluşan büyük örgütlerde yöneticiler ile çalışanlar arasında ve çalışanların birbirleri arasında iletişim kanallarının daha dolaylı ve zayıf olması sık rastlanan bir sorundur. Diğer taraftan, bu tür örgütlerin yapısı yataydan çok dikeydir ve yönetsel anlamda da ademi-merkeziden çok merkezidir. Oysa küçük ölçekli örgütlerde ilişkiler daha yoğun ve samimi, yönetim ile çalışan arasındaki mesafe daha azdır. Bu ve buna benzer nedenlerle, sigorta sektöründeki şirketlerin ölçek yapılarına paralel olarak çalışan ve yöneticilerin güçlendirme unsurlarını algılamalarının farklı olması anlaşılabilir.

Kıdem farklılığından ileri gelen algılama farklılıkları da beklenmeyen bir bulgu değildir. Öncelikle, sigorta sektöründe ve hatta finans sisteminin tüm alt sektörlerinde işgücü devir oranının yüksek oluşuna dikkat çekilmelidir. Bu, hem çalışanlar hem de yöneticiler bağlamında geçerli bir olgudur. Daha önce de değinildiği gibi sorun olarak nitelendirilebilecek bu durum güçlendirmeye elverişli bir ortam sunmasa da, yönetsel açıdan sigorta şirketlerinde neden güçlendirmenin uygulanması gerektiğini açıklamaktadır.

Eğitim düzeyi artışı ile güçlendirme unsurlarını kabullenme düzeyi arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu, literatürdeki çalışmalarda sıkça vurgulanan bir gerçekliktir. Araştırmamızda, lisans ve lisansüstü eğitim düzeylerinde yöneticilerin çalışanlara görece üstün oluşu; sigorta şirketlerinde personel güçlendirme uygulamalarına çalışanların direncinin yüksek olabileceğinin bir göstergesi şeklinde değerlendirilebilir. Elbette böyle bir değerlendirme, eğitim düzeyleri nispeten düşük kıdemli yüksek orta ve alt kademe yöneticilerin önemli bir kısmı için de geçerli olabilir. Fakat, gelişmelere açık ve son derece dinamik sigorta sektöründe eğitim düzeyinin giderek arttığı düşünülürse bu olgunun geçici olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ampirik analizinin son adımını, yöneticilere ve çalışanlara yöneltilen sorulardaki ortak güçlendirme unsurlarının ölçülmesi oluşturmaktadır. Yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları, araştırma yapılan sigorta şirketlerinde personel güçlendirme unsurları açısından çalışanlarla yöneticiler arasında farklılık bulunmadığını ortaya koymaktadır. Ortak unsurlar arasında farklılık görülmemesi, sigorta şirketlerindeki ortamın personel güçlendirme uygulamasına elverişliliğini desteklemekte ve tüm örgüt kademelerinde ortak kültürel değerlerin yaratılması, hem çalışanlara hem de yöneticilere aynı güçlendirme modelinin uygulanabilmesi açısından da önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Katılımcılardan alınan yanıtların z testi yoluyla yapılan sınamaları; gerek çalışanlar gerekse yöneticiler için iki konuya vurgu yapmaktadır. Birincisi, sigorta şirketlerinin çalışanları ve yöneticileri, güçlendirme ortamının varlığını destekleyen dinamikler olarak önelebileceğimiz iş otonomisi, katılım, ödüllendirme, risk alma, eğitim, yetkinlik, iletişim, takım çalışması gibi unsurlara karşı istekli görünmektedir. Kuşkusuz bu güçlendirme uygulaması için önemli bir avantaj teşkil etmektedir. İkincisi ise, sigorta şirketlerinde bürokrasi, güven, anlam, kaynak sağlama gibi konularda nispeten geleneksel yönetim anlayışının izleri sezilmektedir. Bu tespit, güçlendirmenin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda; çalışanlarla yöneticilerden elde edilen bulguların benzerlikler göstermesi doğal karşılanmalıdır. Özellikle de ankette çalışanlarla yöneticilere ortak güçlendirme unsurlarına ilişkin olarak 12 sorunun yöneltildiği göz önüne alınacak olursa. Ayrıca, z testi sonuçları, ortak güçlendirme unsurları dahilinde daha önce yapmış olduğumuz testlerinin ve Mann-Whitney U testlerinin sonuçlarıyla da tutarlılık içindedir. Dolayısıyla, hem çalışanlar hem de yöneticiler güçlendirme unsurlarına sıcak bakmaktadır. Bununla birlikte, sigorta şirketlerinde güçlendirmenin yapılmasını gerektiren, ama uygulama esnasında güçlüklerle neden olabilecek geleneksel örgüt yaklaşımının derin izleri olduğu da gözlemlenmektedir.

## KAYNAKÇA

ACUNER, Taner, "İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi" **Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, c.5 yıl 8 sayı .8, haziran 2002. s.87-93.

ACUNER, Taner, Tülay İlhan; "21. YY da Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı", **10: Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı** 23-25 Mayıs 2002, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yay. No.4, Antalya. ss. 3-19.

AKAD, İter, Gönül Budak, Gülay Budak; **İşletme Yönetimi**, 3. bs. Fakülteler Kitabevi, zmir, 1999. 21.00

AKSİGORTA, **Sigortacılık Temel Bilgileri**, İstanbul, 1995.

AKTAŞ, Aliye Mavili, **Grup Süreci ve Grup Dinamikleri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, .997.

ALTUĞ, Duygu; **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**, HaberaL Eğitim Vakfı, Ankara, 1997.

ALTUN, Sadegül Akbaba; İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri, <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.htm> 06.2003

ANIL İbrahim, "Bir Örgüt Tasarım Modeli Olarak Yatay İlişkileri Yaratmak", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi Öneri**, C.4 S.15, Ocak 2001, ss.1-5.

APPELBAUM S.H., M. Bethune, R. Tannenbaum, "Downsizing and the Emergence of Self-Managed teams", **Participation and Empowerment: An International Journal**, Vol.7 No.5, 1999. ss.109-130.

ARGYRİS, Chris; "Yetkilendirme: Kralın Yeni Giysileri" **İnsanları Yönetmek**; Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, Yayın no.307, İstanbul, 1999.

AŞKUN, İnal Cem; **İşgören**, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1982.

ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi; Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

- ATAY Osman, "Örgüt Kültürü ve Süreci", **Uludağ Üniversitesi İİBF.Dergisi**, C.16 No.3, Mayıs 1999. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>
- BALTAŞ, Acar; **Değişimin İçinden geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, 2.Bs., Remzi Kitabevi, 2001.
- BARUCH Yehuda; "Applying Empowerment: Organizational Model" **Career Development International** Vol.3 No.2, 1998. ss.82-87.
- BASS, B.M., & Steidlmeier, P.; Ethics, character, and authentic transformational leadership. 1998 <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>. 9.6.2003. 22.00
- BAYSAL, A.Can ve Erdal Tekarslan; **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, 2. Bs. Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.
- BENNİS W. ve B. Nanus, **Leaders**, Harper and Row, New York, 1985
- BHOTE, Keki R.; "Re-engineering The Total Quality Management Process" **4. Ulusal Kalite Kongresi: Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite**, 8-9 Kasım 1995, ss 599-632.
- BLANCHARD, Ken, J.P. Carlos, A. Randolph; **Yetki Devri; Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır**, Çev.Gülümser Dokutan, EpsilonYay.1998.
- BLAU J.R. ve R.D.Alba, "Empowering Nets of Participation", **Administrative Science Quarterly**, No.27, 1982. s.363-379.
- BLOCK P., **The Empowered Manager**, Jossey Bass, San Francisco, 1987.
- BOND, Oliver, "Virtual Organisations", **Managing Information**, July/ August 1998.
- BOWEN, D.E., E.E. Lawler; "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", **Sloan Management Review**, Vol.33 No.3, Spring 1992, ss.31-39.
- BROWER, Michael; **"Empowering Teams:What, Why, and How"** Empowerment in Organizations, Vol.3 No.1, 1995. ss.13-25
- Bureau of Business Research, San Francisco, California, USA
- CAIRO Jim; **Motivation and Goal Setting: The Keys to Achieving Success**, National Seminars Publications, 1992.
- CLUTTERBUCK, David , Susan Kernaghan; **The Power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees**, BCA, London, 1994.

- MOLLINS, David, "Control Isolation in the Management of Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.4 No.2, 1996, ss. 29-39.
- MONGER Jay A. ve Rabindra N. Kanungo; "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, Vol. 13, No:3, 1988, ss. 471-482.
- MONGER, Jay A., "Leadership: The Art of Empowering Others", **Academy of Management Executive**, 1989, Vol.3 No.1, ss.17-24.
- MOOK, Sarah "The Cultural Implications of Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.2 No.1, 1994. ss.9-13.
- DOŞKUN, Recai, Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş:Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler, **Bilgi**, c.2 s.1, 2000. ss.109-116.
- MREGO, Edwin T. ve diğ. ; **İş Planlaması**; 1. Bs. Çev. Vedat Üner, Rota Yay.Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:3, 1993
- METİN, Canan, Gürcan Günay, 9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs, İstanbul, 2001,
- MİNAR, Füsün; "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)", **Uludağ Üniversitesi İİBF.Dergisi**, C.17 No.1-2, Mayıs 1999. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/5/cinar/cinar.html> 23.4.2002. 21.00
- M'ANNUNZIO Norma ve John Macandrew Green, "Re-empowering the Empowered - The Ultimate Challenge?", **Personnel Review**, Vol 28 No.3, 1999, ss. 258-278.
- MAFT, Richard L.; **Management**, 3. bs., The Dryden Press, 1994.
- MALE, W.; **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**, Çev: Gülerdem Okudan, Beta Yayınları, 1999.
- MİNÇER Ömer ve Yahya Fidan; **İşletme Yönetimine Giriş**, 1.bs., İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- MİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, No:659, İstanbul, 1998.
- MİNÇER, Ömer, **Örgüt Geliştirme; Teori, Uygulama ve Teknikler**, 1.Bs MÜ. İ.İ.B.F. yayını,. İstanbul, 1992.
- MUBRİN, A.J. "Reengineering Survive Guide", **Thomson Executive Press**, 1996.

- FİL İsmail; **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç; SO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1995
- ERDEM, Ferda, Janset Özen İşbaşı. Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik. <http://yonetim2000erciyes.edu.tr/kongrecd/oturumondart1.html>. 27.12.2002. 24.00
- EREN Erol; **Yönetim Psikolojisi**, Yenilenmiş 4.Bs.,Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul, 1993.
- EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, 5.bası, Beta basım Yayım, yayın no:1067, İşletme-Ekonomi Dizisi: 33 İstanbul, 2001.
- ERTOPUZ, Ayşe, Berker Telek; “Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik”, **3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, Tüsiad-Kalder Yayını, İstanbul, 1999. ss.93-108.
- EVRENOSOĞLU, N.M.; “Kalitede Eğitim”, **4. Uluslar arası Kalite Kongresi; Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite 1**, Kalder, 1995.
- YATMA PAKDİL; “Ekip Bazlı Performans Değerleme” **KalDer Forum**, Nisan-Mayıs-Haziran 2001.
- WORLD, Robert C. ve Myron D. Fetter; “Empowerment: A Matter of Degree”, **Academy of Management Executive** V.9 No.3, 1995. s.21-31.
- RIEDMANN, O, Perry Christensen, Jessica Degroot; “İş ve Yaşam”, **İş ve Yaşam Dengesi Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**., Mess Yayınları, İstanbul, 2001.
- HODFREY, Graham, Barrie Dale, Mick Marchington ve Adrian Wilkinson; “Control: A Contested Concept in TQM Research” **International Journal of Operations and Production Management**, Vol 17 No.6, 1997, ss.558-573.
- HÖKBUNAR, Ramazan, Cevdet A. Kayalı, **Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları**, <http://www.gokbunar.toplamkalite.pdf>. 2.5.2002. 15.00.
- HUSTAFSON, Nancy; “Leadership and Organizational Transformation”, <http://www.astd-a.org/newsletter/june/gustafso.pdf> 9.6.2003. 22.30
- ÖMÜŞ, Murat, Çalışanların yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş süreci, Yayınlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı, Bursa, 2000.
- ÜRGEN, Haluk; **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

ANDY, Charles; "Anlam Arayışı", **Liderden Lidere:Drucker Vakfı'nın Ödüllü Yayınrganından Liderlik Üzerine Sağlam İğörüler**, Ed:Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, ev: Salim Atay, MESS Yay., İstanbul, 1999, ss.129-140.

ARDİNG, Helen; **Management Appreciation; An Essential Handbook**, Pitman Publishing, London, 1987.

ASSEL Myles A., **Foundations of Organization Structure**, Prentice Hall, 2000.

EİFETZ Ronald A. ve Donald L. Laurie; "Liderlik Çalışması", **Liderlik; Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çev: Meral Tüzel, MESS Yayınları, Yayın no.292, İstanbul, 1999.

İCKS, Herbert G. ve C. Ray Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev. Besim Aykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No.1, İstanbul.

İLL Stephen & A. Wilkinson; "In Search of TQM", **Employee Relations**, Vol..7 No.3., 1995. ss. 8-25.

OLLAND, Christopher P., "The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organisations", **Organizational Virtualness**, Proceedings of the VoNet Workshop, April 27-28, 1998, ss.53-64.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=302> 27.1.2003. 14.27.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=374>. 27.1.2003. 14.21

<http://www.thomsonlearning.co.uk/businessandmanagement/waller/chap08.pdf>. 27.12.2002. 2.05.

UBER, George P., William H.Click; **Organizational Change and Redesign : Ideas and Insights for Improving Performance**, Oxford University Press, England, 1995.

UNT, Deborah Hammond, "Flexible working and The Benefits System", <http://www.flexibility.co.uk/flexibleforum>, 22.5.2002. 01.30.

Implementation Guide for Self-Directed Work Teams, January 29, 2002. <http://www.cmd.faa.gov/Default.htm>. 5.4.2002. 14.50.

ÄGERS, Hans, Wendy Jansen ve Wilchard Steenbakkers; "Characteristics of Virtual Organizations", **Organizational Virtualness**, Proceedings of the VoNet - Workshop, April 27-28, 1998, ss. 65-76.

- JENKINS, David, **Managing Empowerment: How to Make Business Re-Engineering Work**, Century Business, London, 1996
- JENNER, Richard A.; "Changing Patterns of Power, Chaotic Dynamics and the Emergence of a Post-modern Organizational Paradigm" **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 7 No. 3, 1994, pp. 8-21.
- KAPPELMAN, Leon A., Thomas C. Richards; "Training Empowerment and Creating a Culture for Change", **Empowerment in Organizations**, Vol.4 No.3., 1996.
- KEÇEÇİOĞLU, Tamer, **Takım Oluşturmak**. İstanbul : Alfa Basım,2000.
- KEÇELİOĞLU, Tamer, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, Beta Yayınları, 1998,
- KERR, Steven; "Ge'nin Kollektif Dehası", **Liderden Lidere:Drucker Vakfı'nın Ödüllü Yayın Organından Liderlik Üzerine Sağlam İçgörüler**, Ed:Frances Hesselbein, Paul m. Cohen, Çev: Salim Atay, MESS Yay.,İstanbul,1999.
- KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği; Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 5.bs. , Beta basım Yayım, 1995.
- KOLARİK, William J. ;**Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools**, McGraw Hill, Singapure, 1995.
- KOTTER, John P.; "Değişimin Önünü Açmak", **Liderden Lidere:Drucker Vakfı'nın Ödüllü Yayın Organından Liderlik Üzerine Sağlam İçgörüler**, Ed:Frances Hesselbein, Paul m. Cohen, Çev: Salim Atay, MESS Yay.,İstanbul,1999.
- KOZAK, Meryem Akoğlan, Oya Yazıcılar; "İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi" [http://www.isguc.org/is\\_analizi.php](http://www.isguc.org/is_analizi.php) 05.05.2003.
- LANDY, Frank J.; **Psychology of Work Behavior**, 4.Ed. Brooks/Cole Publishing Company, California, 1989.
- LEE, Thomas H.; "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", Çev.Orhan Pazarcık, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel sayısı, Milli Produktivite Merkezi,1995.
- LONG, Ralph F.: "Empowerment-a Management Style for the Millenium" **Empowerment in Organizations**, Vol.4 No.3, 1996. ss.5-15.
- MANHEİM, Marvin L. ve Mary Beth Fritz; "Information Technology Tools to Support Virtual Organization Management: A Cognitive Informatics Approach" **Organizational Virtualness**, Proccdings of the VoNct - Workshop, April 27-28, 1998, ss 137-154.

MANZONİ, Jean-Francois, Jean-Louis Barsoux; “Başarısızlığa Koşullanma Sendromu”; İnsanları Yönetmek; Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, Yayın no.307, İstanbul, 1999. ss.191-218.

MARSHALL, Jeanie; Empowerment at Work, www.Marshall House Article Empowerment at Work.htm

MAYO, Andrew, Elizabeth Lank; **The Power of Learning: A Guide to Gaining Competitive Advantage**, Institute of Personnel and Development, London, 1994.

McARDLE, Louise ve diğ.; “Total Quality Management and Participation: Employee Empowerment, or the Enhancement of Exploitation?”, Making Quality Critical; New Perspectives on Organizational Change, Ed. Adrian Wilkinson ve Hugh Willmott, Routledge, London, 1995, ss.156-172.

MERİH, Kutlu, Stratejik Yönetim Kontrol Sürecidir, <http://www.Stratejik%20kontrol.htm>. 23.6.2003 . 01.20

MORRİS, J. Walker; Principles and Practice of Job Evaluation, Heinemann, London, 1973.

MUCUK, İsmet; **Modern İşletmecilik**, 9. basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

MULLENDER, Audrey ve Dave Ward, **Self-Directed Groupwork: Users Take Action For Empowerment**, Whiting & Birch, London, 1991.

NICHOLLS, John, “Getting Empowerment into Perspective: A Three-stage Training Framework”, **Empowerment in Organizations**, Vol.3 No.3, 1995, ss.5-10.

NOE, Raymond E.; **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, Beta 3. basım yayım, yayın no.938, işletme –ekonomi dizisi. 98, İstanbul, 1999. .

DATES, David; **Leadership: The Art of Delegation**, Century Business.

DALSSON, Johan; “Motivation-Nothing Would Ever Be Created Without It.”, [www.geocities.com/TimesSquare/1848.motiv.html](http://www.geocities.com/TimesSquare/1848.motiv.html) 5.5.2002. 22.00.

DUTHSHOORN, Mike Van & Laurie Thomas; “A Management Synopsis of Empowerment”, **Training for Quality**, Vol.3, No:3, 1995 , ss.25-32.

ÖZÇELİKEL, Hamdi; **Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı, No.177, İstanbul, 1994.

ARKER, L.E. ve R.H. Price, “Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers’ Sense of Control Over Decision Making” **Human Relations**, Vol.47, No.8, 1994. s. 911-928.

AUL, Robert J.; Brian P. Niehoff ve William H Turnley,. “Empowerment, Expectations, and The Psychological Contract--Managing The Dilemmas And Gaining The Advantages”, **Journal of Socio-Economics**, 2000, Vol. 29 Issue 5, ss 471-486

EŞKİRCİOĞLU, Nurettin; “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel sayısı, Milli Produktivite Merkezi,1995.

FEFFER, Jeffrey; **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, 2.bs. çev: Sinem Gül, Sabah kitapları, İstanbul, 1995.

ŁCZAK, Michael W., Reubens Hauser, “Self Directed Work Teams: A Guide to Implementations”, **Quality Progress**, May 1996. ss. 70-85.

OBBİNS, Stephen P.; **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Ayşe Sevgi Öztürk, Etam, Ankara, 1994.

OBİNS, T.L., M.D. Crino, L.D. Fredendall; “An Integrative Model of Empowerment Process”, **Human Resources Management Review**, Vol.12, 2002, s.419-443.

OMME, A. Georges L.; **Work, Authority and Participation: The Scenario of Circular Organizing** Netherlands Institute of Business Organization and Strategy Research., s.4, <http://www.unimaas.nl/~document/fdewb.htm>. 14.4.1997. 14.00

ABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer Tokol; **İşletme**, Bursa: Ezgi Yayınları, 2001,

ARUHAN, Şadi Can ve M.Volkan Türker; “personeli Güçlendirme; Yüksek Performans için olmazsa Olmaz Bir Gereklilik mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2003.

ARUHAN, Şadi Can; **Endüstri İlişkilerinde İşe Devamsızlıkların Maliyete Etkisi ve Türkiye’deki Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1985.

AYIN, Erol; **Kurumsal Yeniden yapılanma Seminer Notları**, 1999 <http://medisat.eng.emu.edu.tr/reengineering1.htm>. 5.5.2003. 00.30.

CHERMERHORN, John R. Jr., **Management**, 5. bs. John Wiley and Sons Inc., USA, 1998

SCHOOL, Richard W.; **Job Design, Teams and Empowerment-The Task Inducement System**, <http://www.cba.uri.edu/Scholl/WebTexts/Module2.html> 15.1.2003. .01.20

SELVİ, İhsan Hakan; “Öğrenen Organizasyonlar”, [http://www.5mworld.com/ekim\\_2000/Makale-ogrenen.htm](http://www.5mworld.com/ekim_2000/Makale-ogrenen.htm)

SEMERCİÖZ, Fatih ve diğerleri ; “değişim ve Yeni Yönetim Uygulamaları: ISO 9001 ve 9002 Standartları Belgesine Sahip İşletmeler Üzerine Yapılan bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi Öneri**, c.5 s.17 (ocak 2002). ss. 21-29.

SEYMEN, Oya Aytemiz; **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

SİLVER, Seth; "Power to the People". **Training**, Oct 2001, Vol. 38 No 10, s.88.

SKYRME, David J.; The Realities of Virtualy”, **Organizational Virtualness**, Proceedings of the VoNet - Workshop, April 27-28, 1998, ss.25-34.

SPREİTZER, Gretchen M., Mark A.Kizilos ve Stephen W. Nason; “A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain”, **Journal of Management**, Vol.23, No.5, 1997, ss. 679-704.

SPREİTZER, Gretchen M.; “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation”, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No: 5, 1995, ss. 1442-1465.

SPREİTZER, G.M.; “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, **Academy of Management Journal**, v.39 n.2, 1996. .483-504.

STEWART, Thomas A., **Entelektüel Sermaye**, MESS Yayınları, 1997.

SUNGURLU, Melek; “Örgütlerde Güç Kullanımı”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Suna Fevruz, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği, 1996.

ŞENSEZGİN, Emel; “Kalitenin Temeli “Kişisel Kalite””, **4. Uluslar arası Kalite Kongresi; Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite 2**, Kalder, 1995.

ŞİMŞEK, Muhittin **Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Yayın No: 11, 1996.

ŞAK, Bilçin ve Aydem Aydemir, “İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model

Geliştirme Çabası”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı** 23-25 Mayıs 2002, Akdeniz Üniversitesi, Antalya. ss.779-794.

TEVRUZ, Suna, İnci Artan, Tülay Bozkurt; **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**, 1. Bs. Beta Yayın No.881, Eğitim Dizisi:114, 1999, İstanbul.

FOSUN, Kemal; **Yönetim ve İşletme Politikası; Genel Esaslar, C.1.**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1990.

TRAVİCA, B., ‘The Design of the Virtual Organization: A Research Model,’ in: **Proceedings of the Americas Conference on Information Systems**, August 15-17 1997, Indianapolis, AIS, ss. 417-419.

FUTAR, Hasan; “Reorganizasyon ve Değişim Mühendisliği” **Başakekonomi**, eylül-ekim <http://www.basakekonomi.com.tr/arsiv/reorg.html>

FUTAR, Hasan; **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000.

FÜRKEL, Asuman; **İşletmeye Giriş**, M.Ü. İ.İ.B.F. Yayını, İstanbul, 1984.

FÜRKMEN, İsmet; “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler” **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel sayısı, Milli Produktivite Merkezi,1995. ss.148-154.

FÜZ, Melek Vergiliel; **Yalın örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açından Öneriler**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 2000

İÇOK, T., Organizasyon Kültürünün Oluşumu, **Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.4, Sayı: 1-2, 1989.

VOGT, Judith, Kenneth L. Murrel, **Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance**, Pfeiffer and Company, USA, 1990.

VİLKINSON, A. ve diğ.; “Total Quality Management and Employee Involvement”, **Human Resource Management Journal**, Vol.2 No. 4, ss. 1-20.

VİLKINSON, Adrian and Hugh Willmott, “Quality management, problems and pitfalls: a critical perspective”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13 No. 2, 1996, ss. 55-65.

VİLKINSON, Adrian “Empowerment: Theory and Practice”, **Personnel Review**, Vol. 27 No: 1, 1998, ss. 40-56.

WISSEMA, Hans, **Ünite yönetimi; Desantralize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon**, Çev. Belkıs Çorakçı, AD Yayıncılık, İstanbul, 1996.

[www.onbusiness.net/articles\\_html/PattyHendrickson\\_160.html](http://www.onbusiness.net/articles_html/PattyHendrickson_160.html). 27.12.2002. 13.00

YALÇIN, Azmi ve Tamer Kılıç, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı** 23-25 Mayıs 2002, Akdeniz Üniversitesi, Antalya. ss 641-653.

YALNIZOĞLU, Murat; “Yeniden Yapılanma Toplam Kalite ile Uyumlu mu?” **4. Ulusal Kalite Kongresi: Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite**, 8-9 Kasım 1995, ss 475-476.

YAZICI, Selim; **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

YOZGAT, Osman; **İşletme Yönetimi**, VII. Bs. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1989.

YÜKSEL, Ö., B. Aykaç. "Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, 1994. C.27 No.4.

ZACCARO, Stephen J., Andrea L. Rittman ve Michelle A. Marks; “Team Leadership”, **The Leadership Quarterly**, Vol.12, 2001, ss. 451-483.

ZİGON, Jack; Rewards and Performance Incentives, [www. zigonperf.com/Articles/Seven Step/SevenStep.htm](http://www.zigonperf.com/Articles/SevenStep/SevenStep.htm) 5.5.2003. 02.20.

ZİMMERMAN, Marc A., “Taking Aim on Empowerment Research: On the Distinction Between Individual and Psychological Conceptions”, **American Journal of Community Psychology**, Vol. 18, No: 1, ss. 169-177.

## EKLER

### EK-1: Sigorta Şirketlerinin Ölçeklerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

#### EK-1.a) Çalışanlar:

#### ANOVA

ÇALIŞAN					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	353338.037	2	176669.019	230.252	.000
Within Groups	39131.611	51	767.286		
Total	392469.648	53			

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: ÇALIŞAN

	(I) ÖLÇEK	(J) ÖLÇEK	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
key HSD	1.00	2.00	-142.7222(*)	9.23331	.000	-165.0112	-120.4332
		3.00	47.6667(*)	9.23331	.000	25.3776	69.9557
	2.00	1.00	142.7222(*)	9.23331	.000	120.4332	165.0112
		3.00	190.3889(*)	9.23331	.000	168.0999	212.6779
	3.00	1.00	-47.6667(*)	9.23331	.000	-69.9557	-25.3776
		2.00	-190.3889(*)	9.23331	.000	-212.6779	-168.0999

\* The mean difference is significant at the .05 level.

#### ÇALIŞAN

	ÖLÇEK	N	Subset for alpha = .05		
			1	2	3
Tukey HSD(a)	3.00	18	100.3333		
	1.00	18		148.0000	
	2.00	18			290.7222
	Sig.		1.000	1.000	1.000
Duncan(a)	3.00	18	100.3333		
	1.00	18		148.0000	
	2.00	18			290.7222
	Sig.		1.000	1.000	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.000.

**EK-1.b) Yöneticiler:**

**ANOVA**

YÖNETİCİ					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	379296.037	2	189648.019	685.526	.000
Within Groups	14108.944	51	276.646		
Total	393404.981	53			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: YÖNETİCİ

	(I) ÖLÇEK	(J) ÖLÇEK	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1.00	2.00	-141.3333(*)	5.54423	.000	-154.7170	-127.9497
		3.00	58.2778(*)	5.54423	.000	44.8941	71.6614
	2.00	1.00	141.3333(*)	5.54423	.000	127.9497	154.7170
		3.00	199.6111(*)	5.54423	.000	186.2275	212.9948
	3.00	1.00	-58.2778(*)	5.54423	.000	-71.6614	-44.8941
		2.00	-199.6111(*)	5.54423	.000	-212.9948	-186.2275

The mean difference is significant at the .05 level.

**YÖNETİCİ**

	ÖLÇEK	N	Subset for alpha = .05		
			1	2	3
Tukey HSD(a)	3.00	18	57.0556		
	1.00	18		115.3333	
	2.00	18			256.6667
	Sig.		1.000	1.000	1.000
Duncan(a)	3.00	18	57.0556		
	1.00	18		115.3333	
	2.00	18			256.6667
	Sig.		1.000	1.000	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.000.

**EK-2: Sigorta Şirketlerinde Çalışanların ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

**EK-2.a) Çalışanlar:**

**ANOVA**

**ÇALIŞANLARIN KIDEMİ**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1776364.931	3	592121.644	710.303	.000
Within Groups	56686.056	68	833.618		
Total	1833050.986	71			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: ÇALIŞANLARIN KIDEMİ

	(I) KIDEM	(J) KIDEM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1.00	2.00	304.1667(*)	9.62415	.000	278.8194	329.5140
		3.00	366.9444(*)	9.62415	.000	341.5972	392.2917
		4.00	393.6111(*)	9.62415	.000	368.2638	418.9584
	2.00	1.00	-304.1667(*)	9.62415	.000	-329.5140	-278.8194
		3.00	62.7778(*)	9.62415	.000	37.4305	88.1251
		4.00	89.4444(*)	9.62415	.000	64.0972	114.7917
	3.00	1.00	-366.9444(*)	9.62415	.000	-392.2917	-341.5972
		2.00	-62.7778(*)	9.62415	.000	-88.1251	-37.4305
		4.00	26.6667(*)	9.62415	.035	1.3194	52.0140
	4.00	1.00	-393.6111(*)	9.62415	.000	-418.9584	-368.2638
		2.00	-89.4444(*)	9.62415	.000	-114.7917	-64.0972
		3.00	-26.6667(*)	9.62415	.035	-52.0140	-1.3194

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**ÇALIŞANLARIN KIDEMİ**

	KIDEM	N	Subset for alpha = .05			
			1	2	3	4
Tukey HSD(a)	4.00	18	7.3333			
	3.00	18		34.0000		
	2.00	18			96.7778	
	1.00	18				400.9444
	Sig.			1.000	1.000	1.000
Duncan(a)	4.00	18	7.3333			
	3.00	18		34.0000		
	2.00	18			96.7778	
	1.00	18				400.9444
	Sig.			1.000	1.000	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.000.

**K-2.b) Yöneticiler:**

**ANOVA**

**YÖNETİCİLERİN KIDEMİ**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	808091.44 4	3	269363.815	1258.796	.000
Within Groups	14551.000	68	213.985		
Total	822642.44 4	71			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: YÖNETİCİLERİN KIDEMİ

	(I) KIDEM	(J) KIDEM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
key HSD	1.00	2.00	162.7778(*)	4.87608	.000	149.9356	175.6200
		3.00	265.3889(*)	4.87608	.000	252.5467	278.2311
		4.00	252.7222(*)	4.87608	.000	239.8800	265.5644
	2.00	1.00	-162.7778(*)	4.87608	.000	-175.6200	-149.9356
		3.00	102.6111(*)	4.87608	.000	89.7689	115.4533
		4.00	89.9444(*)	4.87608	.000	77.1022	102.7867
	3.00	1.00	-265.3889(*)	4.87608	.000	-278.2311	-252.5467
		2.00	-102.6111(*)	4.87608	.000	-115.4533	-89.7689
		4.00	-12.6667	4.87608	.055	-25.5089	.1755
	4.00	1.00	-252.7222(*)	4.87608	.000	-265.5644	-239.8800
		2.00	-89.9444(*)	4.87608	.000	-102.7867	-77.1022
		3.00	12.6667	4.87608	.055	-.1755	25.5089

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**YÖNETİCİLERİN KIDEMİ**

	KIDEM	N	Subset for alpha = .05			
			1	2	3	4
Tukey HSD(a)	3.00	18	12.0556			
	4.00	18	24.7222			
	2.00	18		114.6667		
	1.00	18			277.4444	
	Sig.			.055	1.000	1.000
Duncan(a)	3.00	18	12.0556			
	4.00	18		24.7222		
	2.00	18			114.6667	
	1.00	18				277.4444
	Sig.			1.000	1.000	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.000.

**EK-3: Sigorta Şirketlerinde Çalışanların ve Yöneticilerin Eğitimlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

**EK-3.a) Çalışanlar:**

**ANOVA**

ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	294372.931	3	98124.310	217.925	.000
Within Groups	30618.056	68	450.266		
Total	324990.986	71			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ

	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1.00	2.00	65.2222(*)	7.07315	.000	46.5935	83.8509
		3.00	-65.8333(*)	7.07315	.000	-84.4620	-47.2046
		4.00	101.5556(*)	7.07315	.000	82.9269	120.1842
	2.00	1.00	-65.2222(*)	7.07315	.000	-83.8509	-46.5935
		3.00	-131.0556(*)	7.07315	.000	-149.6842	-112.4269
		4.00	36.3333(*)	7.07315	.000	17.7046	54.9620
	3.00	1.00	65.8333(*)	7.07315	.000	47.2046	84.4620
		2.00	131.0556(*)	7.07315	.000	112.4269	149.6842
		4.00	167.3889(*)	7.07315	.000	148.7602	186.0176
	4.00	1.00	-101.5556(*)	7.07315	.000	-120.1842	-82.9269
		2.00	-36.3333(*)	7.07315	.000	-54.9620	-17.7046
		3.00	-167.3889(*)	7.07315	.000	-186.0176	-148.7602

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ**

	EĞİTİM	N	Subset for alpha = .05			
			1	2	3	4
Tukey HSD(a)	4.00	18	58.4444			
	2.00	18		94.7778		
	1.00	18			160.0000	
	3.00	18				225.8333
	Sig.			1.000	1.000	1.000
Duncan(a)	4.00	18	58.4444			
	2.00	18		94.7778		
	1.00	18			160.0000	
	3.00	18				225.8333
	Sig.			1.000	1.000	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.000.

**K-3.b) Yöneticiler:**

**ANOVA**

**YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	589616.819	3	196538.940	1027.799	.000
Within Groups	13003.167	68	191.223		
Total	602619.986	71			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ

	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1.00	2.00	22.8889(*)	4.60945	.000	10.7489	35.0289
		3.00	-208.8889(*)	4.60945	.000	-221.0289	-196.7489
		4.00	-48.8333(*)	4.60945	.000	-60.9733	-36.6934
	2.00	1.00	-22.8889(*)	4.60945	.000	-35.0289	-10.7489
		3.00	-231.7778(*)	4.60945	.000	-243.9178	-219.6378
		4.00	-71.7222(*)	4.60945	.000	-83.8622	-59.5822
	3.00	1.00	208.8889(*)	4.60945	.000	196.7489	221.0289
		2.00	231.7778(*)	4.60945	.000	219.6378	243.9178
		4.00	160.0556(*)	4.60945	.000	147.9156	172.1955
	4.00	1.00	48.8333(*)	4.60945	.000	36.6934	60.9733
		2.00	71.7222(*)	4.60945	.000	59.5822	83.8622
		3.00	-160.0556(*)	4.60945	.000	-172.1955	-147.9156

The mean difference is significant at the .05 level.

**YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ**

	EĞİTİM	N	Subset for alpha = .05			
			1	2	3	4
Tukey HSD(a)	2.00	18	25.6667			
	1.00	18		48.5556		
	4.00	18			97.3889	
	3.00	18				257.4444
	Sig.			1.000	1.000	1.000
Duncan(a)	2.00	18	25.6667			
	1.00	18		48.5556		
	4.00	18			97.3889	
	3.00	18				257.4444
	Sig.			1.000	1.000	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.000.

**İK-4: Sigorta Şirketlerinde Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre  
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

**ANOVA**

**YÖNETİCİLER**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	642980.259	2	321490.130	1066.981	.000
Within Groups	15366.722	51	301.308		
Total	658346.981	53			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: YÖNETİCİLER

	(I) POZISYON	(J) POZISYON	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
HSD	1.00	2.00	-150.3889(*)	5.78608	.000	-164.3564	-136.4214
		3.00	116.1667(*)	5.78608	.000	102.1992	130.1341
	2.00	1.00	150.3889(*)	5.78608	.000	136.4214	164.3564
		3.00	266.5556(*)	5.78608	.000	252.5881	280.5230
3.00	1.00	-116.1667(*)	5.78608	.000	-130.1341	-102.1992	
	2.00	-266.5556(*)	5.78608	.000	-280.5230	-252.5881	

The mean difference is significant at the .05 level.

**YÖNETİCİLER**

	POZISYON	N	Subset for alpha = .05		
			1	2	3
Tukey	3.00	18	15.4444		
HSD(a)	1.00	18		131.6111	
	2.00	18			282.0000
	Sig.		1.000	1.000	1.000
	Duncan(a)	3.00	18	15.4444	
Duncan(a)	1.00	18		131.6111	
	2.00	18			282.0000
	Sig.		1.000	1.000	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.000.

**EK-5: Sigorta Şirketlerinde Gruplar Arası Çapraz Karşılaştırmalar:  
Ki Kare (Chi Square) Analizi Sonuçları**

**EK-5.a) Çalışanlar:**

**Test Statistics**

	Ölçek	Kıdem	Eğitim
Chi-Square (a,b,c)	9.037	32.167	7.639
df	45	49	60
Asymp. Sig.	1.000	.970	1.000

- 1 46 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.2.
- 1 50 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.4.
- 1 61 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.2.

**EK-5.b) Yöneticiler:**

**Test Statistics**

	Ölçek	Kıdem	Eğitim	Pozisyon
Chi-Square (a,b,c,d)	7.667	34.667	18.278	21.370
df	44	47	49	36
Asymp. Sig.	1.000	.909	1.000	.975

- 1 45 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.2.
- 1 48 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.5.
- 1 50 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.4.
- 1 37 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.5.

## K-6: Bağımsız İki Örneklem t Testi Sonuçları

### K-6.a) Sigorta Şirketlerinin Ölçekleri:

#### -1) Küçük Ölçekli Şirketler:

##### Group Statistics

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KÜÇÜK	1.00	18	148.0000	23.54720	5.55013
	2.00	18	115.3333	10.81393	2.54887

##### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KÜÇÜK	Equal variances assumed	9.535	.004	5.349	34	.000	32.6667	6.10743	20.25488	45.07845
	Equal variances not assumed			5.349	23.865	.000	32.6667	6.10743	20.05780	45.27554

#### -2) Orta Ölçekli Şirketler:

##### Group Statistics

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORTA	1.00	18	290.7222	39.31742	9.26720
	2.00	18	256.6667	25.68130	6.05314

##### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ORTA	Equal variances assumed	3.367	.075	3.077	34	.004	34.0556	11.06895	11.56075	56.55036
	Equal variances not assumed			3.077	29.272	.005	34.0556	11.06895	11.42615	56.68496

**-3) Büyük Ölçekli Şirketler:**

**Group Statistics**

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BÜYÜK	1.00	18	100.3333	14.19611	3.34605
	2.00	18	57.0556	7.31214	1.72349

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
BÜYÜK	Equal variances assumed	2.961	.094	11.498	34	.000	43.2778	3.76384	35.62874	50.92682
	Equal variances not assumed			11.498	25.427	.000	43.2778	3.76384	35.53261	51.02295

**EK-6.b) Kıdem:**

**1) 1-5 Yıl:**

**Group Statistics**

	BOŞ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1-5 yıl	1.00	18	400.9444	56.29907	13.26982
	2.00	18	277.4444	26.08859	6.14914

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1-5 yıl	Equal variances assumed	11.076	.002	8.444	34	.000	123.5000	14.62532	93.77778	153.22222
	Equal variances not assumed			8.444	23.979	.000	123.5000	14.62532	93.31343	153.68657

-2) 6-10 Yıl:

**Group Statistics**

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
6-10 yıl	1.00	18	96.7778	11.43553	2.69538
	2.00	18	114.6667	12.84752	3.02819

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
3-10 yıl	Equal variances assumed	1.065	.309	4.413	34	.000	-17.8889	4.05401	26.12763	9.65015
	Equal variances not assumed			4.413	33.549	.000	-17.8889	4.05401	26.13171	9.64607

3) 11-15 yıl:

**Group Statistics**

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
11-15 yıl	1.00	18	34.0000	5.60462	1.32102
	2.00	18	12.0556	2.04284	.48150

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
11-15 yıl	Equal variances assumed	9.340	.004	15.607	34	.000	21.9444	1.40604	19.08703	24.80186
	Equal variances not assumed			15.607	21.439	.000	21.9444	1.40604	19.02407	24.86482

4) 16 yıl ve üstü:

Group Statistics

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
16 ve üstü	1.00	18	7.3333	1.64496	.38772
	2.00	18	24.7222	2.46876	.58189

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
16 ve üstü	Equal variances assumed	3.306	.078	24.869	34	.000	-17.3889	.69923	18.80990	15.96788
	Equal variances not assumed			24.869	29.609	.000	-17.3889	.69923	18.81770	15.96008

EK-6.c) Eğitim:

>1) Lise:

Group Statistics

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LİSE	1.00	18	160.0000	25.65151	6.04612
	2.00	18	48.5556	5.31615	1.25303

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LİSE	Equal variances assumed	29.366	.000	18.049	34	.000	111.4444	6.17460	98.89616	123.99273
	Equal variances not assumed			18.049	18.458	.000	111.4444	6.17460	98.49512	124.39377

-2) Önlisans:

**Group Statistics**

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÖNLISANS	1.00	18	94.7778	11.26972	2.65630
	2.00	18	25.6667	3.72590	.87820

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ÖNLISANS	Equal variances assumed	20.192	.000	24.703	34	.000	69.1111	2.79771	63.42549	74.79673
	Equal variances not assumed			24.703	20.672	.000	69.1111	2.79771	63.28734	74.93488

-3) Lisans:

**Group Statistics**

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LISANS	1.00	18	225.8333	30.81300	7.26269
	2.00	18	257.4444	24.64864	5.80974

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LISANS	Equal variances assumed	.878	.355	3.399	34	.002	-31.6111	9.30053	50.51206	12.71016
	Equal variances not assumed			3.399	32.436	.002	-31.6111	9.30053	50.54568	12.67654

**-4) Lisansüstü:**

**Group Statistics**

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LİSANSÜS	1.00	18	58.4444	8.16176	1.92375
	2.00	18	97.3889	10.73279	2.52974

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LİSANSÜS	Equal variances assumed	1.713	.199	12.254	34	.000	-38.9444	3.17811	45.40315	32.48574
	Equal variances not assumed			12.254	31.734	.000	-38.9444	3.17811	45.42017	32.46871

**K-6.d) Toplam:**

**Group Statistics**

	Çal/Yön	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Toplam	1.00	18	539.0556	72.67128	17.12878
	2.00	18	429.0556	40.56146	9.56043

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Toplam	Equal variances assumed	6.606	.015	5.608	34	.000	110.0000	19.61624	70.13500	149.86500
	Equal variances not assumed			5.608	26.655	.000	110.0000	19.61624	69.72640	150.27360

**EK-7: Mann – Whitney U Testi Sonuçları**

**Test Statistics**

	BÜROKRASI	İŞOTONOM	GÜVEN	AIDIYET	İLETİŞİM	KATILIM	ÖDÜLLEN	YETKİNLİ	KAYNAKSA	EĞİTİM	TAKIMÇAL	RISKALMA
Mann-Whitney U	59.000	47.000	57.000	59.000	40.500	48.000	46.000	57.000	50.000	59.000	50.000	50.000
Wilcoxon W	125.000	113.000	123.000	125.000	106.500	114.000	112.000	123.000	116.000	125.000	116.000	116.000
Z	-.098	-.886	-.230	-.099	-1.314	-.821	-.952	-.230	-.689	-.098	-.690	-.690
Asymp. Sig. (2-tailed)	.922	.375	.818	.921	.189	.412	.341	.818	.491	.922	.490	.490
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.949(a)	.401(a)	.847(a)	.949(a)	.193(a)	.438(a)	.365(a)	.847(a)	.519(a)	.949(a)	.519(a)	.519(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: GRUP

## EK-8: Araştırmada Kullanılan Anket Soruları

### EK-8.a) Çalışanlar:

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalında yapılmakta olan bir doktora tezinin araştırma bölümünü oluşturmaktadır. Söz konusu araştırma, sigorta şirketlerinde “personel güçlendirme” (empowerment) konusunu ele almaktadır. Elde edilen bulgular, toplu bir şekilde değerlendirilecek ve araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır. Çalışmamıza yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Necla Şimşek  
Doktora Öğrencisi

Prof.Dr. Şadi Can Saruhan  
Danışman Öğretim Üyesi

### I. Kişisel Bilgiler:

1. Cinsiyetiniz  Bayan  Bay
2. Eğitiminiz  İlkokul  Ortaokul  Lise  
 Önlisans  Lisans  Yüksek Lisans  
 Doktora  Hiçbiri
3. Yaş Grubunuz  18-25  26-30  31-35  
 36-40  41-45  46-50  
 51-55  55-60  60 ve üstü
4. Bu iş yerinde ne kadar zamandır (yıl ve ay) çalışmaktasınız? \_\_\_\_\_
5. Bugüne kadar kaç farklı iş yerinde çalıştınız? \_\_\_\_\_
5. Bu iş yerinde çalıştığınız bölüm nedir? \_\_\_\_\_
7. İşyerinizdeki ünvanınız nedir? \_\_\_\_\_

### II. Aşağıdaki ifadeleri çalışmakta olduğunuz işletme açısından değerlendirerek uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Bu işyerinde izlenecek çok fazla kural ve yönerge var.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
2. İşin ne zaman ve nasıl yapılacağı konusundaki kararlarda işim bana tüm sorumluluğu verir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
3. Bugünlerde burada her an herhangi biri işten çıkarılabilir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum

4. Bu firmayla duygusal bir bağım yok.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
5. Çalışma grubum içindeki iletişim çok açık ve diyalog kurmak kolaydır.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
6. Departmanımda yapılmakta olan işlerin gidişatına etkide bulunabilirim.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
7. İşteki performansım üstlerimce takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
8. İşimle ilgili problemleri çözebilmek için üstlerim tarafından teşvik edilirim.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
9. İşyerinde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
10. İşimi daha iyi yapabilmem için gereken bilgi ve beceriler eğitimlerle sürekli desteklenmektedir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
11. İşim yaşamımın bir parçasıdır.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
12. Şirket hedeflerine ulaşmak için departmanımdaki arkadaşlarımla işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
13. Görev alanımla ilgili olarak risk alabilirim.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
14. Burada kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
15. Problemler ortaya çıktığında onları düzeltme yetkim var.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
16. Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli düzeyde eğitim aldım.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum

17. Takım olarak çalışarak mükemmel bir müşteri hizmeti sağlıyoruz.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum

18. İşimi nasıl yapacağım konusunda tamamen özgürüm.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum

### EK-8.b) Yöneticiler:

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalında yapılmakta olan bir doktora tezinin araştırma bölümünü oluşturmaktadır. Sözkonusu araştırma, sigorta şirketlerinde "personel güçlendirme" (empowerment) konusunu ele almaktadır. Elde edilen bulgular, toplu bir şekilde değerlendirilecek ve araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır. Çalışmamıza yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Necla Şimşek  
Doktora Öğrencisi

Prof.Dr. Şadi Can Saruhan  
Danışman Öğretim Üyesi

### I. Kişisel Bilgiler:

1. Cinsiyetiniz  Bayan  Bay
2. Eğitiminiz  İlkokul  Ortaokul  Lise  
 Önlisans  Lisans  Yüksek Lisans  
 Doktora  Hiçbiri
3. Yaş Grubunuz  18-25  26-30  31-35  
 36-40  41-45  46-50  
 51-55  55-60  60 ve üstü
4. Bu iş yerinde ne kadar zamandır (yıl ve ay) çalışmaktasınız? \_\_\_\_\_
5. Bugüne kadar kaç farklı iş yerinde çalıştınız? \_\_\_\_\_
6. Bu iş yerinde çalıştığınız bölüm nedir? \_\_\_\_\_
7. İşyerinizdeki ünvanınız nedir? \_\_\_\_\_

### II. Aşağıdaki ifadeleri çalışmakta olduğunuz işletme açısından değerlendirerek uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Örgütte bürokratik süreçlerin azaltılması performansı olumlu yönde etkileyecektir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum

2. Çalışanlar işlerini ne zaman ve nasıl yapacakları konusunda inisiyatif kullanabilirler.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
3. Gerektiğinde herhangi bir çalışan işten çıkartılabilir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
4. Çalışanların burada kendilerini evlerinde gibi hissetmeleri performanslarını artırıyor.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
5. Firmada çok yönlü iletişim mevcuttur ve her türlü konu rahatça paylaşılabilir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
6. Çalışanlar yapılmakta olan işlerin gidişatına etkide bulunabilirler.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
7. Üstün performans gösteren çalışanlar takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
8. Çalışanların bilgi ve becerileri arttıkça firmanın başarısı da artmaktadır.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
9. İşyerlerinde kullanılan araç ve gereçlerle çalışanların performanslarındaki artış paralellik göstermektedir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
10. Çalışanların gereksinim duydukları bilgi ve becerileri kazandırmak için verilen eğitimler onların performanslarını da artırmaktadır.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
11. Örgütün her düzeyinde oluşturulacak takımlarla süreçlerin ya da operasyonların sürdürülmesi performansı arttıracaktır.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
12. Çalışanlar görev alanlarıyla ilgili olarak risk almalıdırlar.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
13. Çalışanlar işe daha yakın olduklarından daha doğru çözümler ve tespitler yapabileceği kanısındayım.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum

4. İşlerin nasıl yapılacağına dair kararlar departmanlarca alınmaktadır.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
5. Çalışanların kararlara katılma seviyesi arttıkça, firmanın başarısı da artmaktadır.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
6. Çalışanlar, herhangi bir yenilik veya ilerleme için önerilerde bulunmaya teşvik edilirler.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
7. Çalışanları motive eden unsur başarı sonucu ulaşacakları ödüllerdir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum
8. Görevler uzmanlık alanlarına göre çalışanlara delege edilmelidir.  
 Kesinlikle katılıyorum  Katılıyorum  Kısmen Katılıyorum  
 Katılmıyorum  Kesinlikle Katılmıyorum

