

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KAMU SEKTÖRÜNDEKİ İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

YAKLAŞIMININ UYGULANABİLİRLİĞİ

Yavuz Selim ÖKSÜZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Ali ACAR

Konya–2010



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Yavuz Selim ÖKSÜZ



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Yavuz Selim ÖKSÜZ tarafından hazırlanan **KAMU SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMININ UYGULANABİLİRLİĞİ** başlıklı bu çalışma/...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

İmza

Üye

İmza

Üye

İmza

ÖZET

Örgütlerde değişen beklenti ve gelişmelerle beraber insan kaynaklarının önemi gittikçe artmış, insan faktörü giderek ön plana çıkmıştır. Örgütlerin sahip oldukları kaynaklarını en iyi şekilde kullanmalarının gerekliliği de bir başka önemli konu olmuştur.

Hem özel sektör hem de kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin son dönemde öne çıkan yöntemlerinden biriside personel güçlendirme uygulamalarıdır. Kısaca “iş yapanın aynı zamanda karar veren” kişi de olması şeklinde ifade edebilecek olduğumuz personel güçlendirme uygulamalarında elde edilen başarılı sonuçlar bir çok araştırma bulguları arasındadır. Bu çalışma ile personel güçlendirme uygulamaları konusunda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü çalışanlarının durumunu ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Alan çalışmasında örnek kütle olarak belirlenen Tapu ve Kadastro V.Bölge Müdürlüğü çalışanlarına personel güçlendirme anket formu elden dağıtılarak geri dönüşümü sağlanan anketler SPSS 16. Paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgular Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünde yetersiz düzeyde personel güçlendirme uygulamalarının bulunduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu sektörü, İnsan kaynakları yönetimi, Personel güçlendirme, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü.

SUMMARY

In conjunction with changing expectations and improvements, the importance of the human resources has increased more and more, human factor has loomed large in organizations.

One of the recently arising methods in human resources management, in both private sector and public sector, is empowerment. The successful results obtained from empowerment applications, which we can express as “the person doing the job should also be the one deciding on it”, is already available among many research findings. In this study, the target is to put the case of the working people in General Directorate of Land Registry and Cadastre about empowerment applications. In field work, empowerment survey sheets were delivered to the working people in V.Regional Directorate of Land Registry and Cadastre who were chosen as target group and the returning surveys were analysed through SPSS 16th package software.

The obtained results show that the level of the empowerment applications in the General Directorate of Land Registry and Cadastre are insufficient.

Keywords: Public Sector, Human Resources Management, Empowerment, General Directorate of Land Registry and Cadastre

İçindekiler

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	ii
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	iii
ÖZET.....	iv
SUMMARY	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM:1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tanımı	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	8
1.4.1. Verimlilik İlkesi	8
1.4.2. Eşitlik İlkesi.....	8
1.4.3. Güvence İlkesi	9
1.4.4. Kariyer İlkesi.....	9
1.4.5. Halef Yetiştirme İlkesi	10
1.4.6. Açılık İlkesi	10
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	11
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması	11
1.5.2 İş analizi	12
1.5.3 Personel Bulma ve Seçme	12
1.5.4. Endüstriyel İlişkiler	13
1.5.5. İş Değerlemesi ve Ücretleme	13
1.5.7. Performans Değerleme	15
1.5.8. Kariyer Geliştirme.....	16
1.6. Kamuda İnsan Kaynaklarının Gelişimi	16
1.7. Kamu Yönetimindeki Yenilik İhtiyacı ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	19
1.8. Kamuda İnsan Kaynaklarındaki Yenilikler	20
1.9. Kamu ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması.....	21
1.9.1. Benzerlikler	21
1.9.2. Farklılıklar	21

BÖLÜM:2 PERSONEL GÜÇLENDİRME	22
2.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı.....	22
2.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar	23
2.2.1. Güçlendirme ve İş Genişletme	24
2.2.2. Güçlendirme ve İş Zenginleştirme	24
2.2.3. Güçlendirme ve Motivasyon	24
2.2.4. Güçlendirme ve Yetki Devri	25
2.2.5. Güçlendirme ve Katılımcılık.....	25
2.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	25
2.3.1. Personelin Katılımı.....	26
2.3.2 Bilgilerin Paylaşılması	26
2.3.3. Sorumluluk	27
2.3.4. Ödüllendirme ve Güven Aşılama.....	27
2.3.5. Ortak Hedeflere Yöneltilme	28
2.3.6. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme.....	28
2.3.7. Kaynaklara Ulaşabilirlik	28
2.3.8. Takım Çalışması.....	28
2.3.9. Yönetimin Desteği.....	29
2.4. Personel Güçlendirmenin Altyapısını Hazırlayan Faktörler	29
2.4.1. Güçlendirme ve Lider.....	29
2.4.2. Güçlendirme ve Birey	30
2.4.3. Güçlendirme ve İşbirlikçi Yaklaşım	30
2.4.4. Güçlendirme ve Yapı ve Süreç Değişikliği.....	30
2.5. Örgütleri Personel Güçlendirmeye Yönelten Gelişmeler.....	32
2.6. Personel Güçlendirmenin Başarılı Olması İçin Gereken Şartlar.....	33
2.6.1. Güçlendirme İçin Gerekli Organizasyon Yapısı	33
2.6.2. Güçlendirilecek Personel.....	38
2.6.3. Yöneticiler	39
2.7. Personel Güçlendirme Süreci	41
2.7.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci	42
2.7.2. Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci.....	44
2.7.3. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci	47
2.8. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller	48

2.8.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorun ve Engeller	48
2.8.2. Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Sorun ve Engeller.....	50
2.8.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Sorun ve Engeller	50
BÖLÜM 3: PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE TAPU VE KADASTRO ÖRNEĞİ.....	52
3.1. Genel	52
3.2. Organizasyon Yapısı	54
3.3. Tapu ve Kadastro’da Personel Güçlendirme.....	57
3.4. Tapu ve Kadastro Çalışanlarının Personel Güçlendirme Algılarının Tespitine Yönelik Bir Uygulama	61
3.4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	61
3.4.2. Araştırmanın Kapsamı.....	62
3.4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	62
3.4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	63
3.4.5. Araştırmanın Bulguları.....	64
3.4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	65
3.4.5.2. Personel Güçlendirmeye İlişkin Bulgular	67
3.4.5.2.1. Çalışanlara Değer Verme	67
3.4.5.2.2. İletişim Ortamı	68
3.4.5.2.3. Yenilikçilik.....	69
3.4.5.2.4. Kararlara Katılım.....	69
3.4.5.2.5. Eğitim ve Mesleki Gelişim.....	70
3.4.5.2.6. İnsiyatif.....	71
3.4.5.2.7. Yaratıcılık.....	72
3.4.5.2.8. Yetki ve Sorumluluk	72
3.4.5.2.9. Yönetim Tarzı	73
3.4.5.2.10. Öğrenme	74
3.4.5.2.11. Bilgiye Erişim	75
3.4.5.2.12. Motivasyon.....	75
3.4.5.2.13. Takım Çalışması.....	76

3.4.5.2.14. Geri Besleme	77
3.4.5.2.15. Ödüllendirme.....	77
3.4.5.2.16. Güven	78
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	80
KAYNAKLAR.....	82
EKLER	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Değerlemesinin Ücretleme Sürecindeki Yeri ve Önemi	14
Şekil 2. Çalışanın Güçlendirilme Süreci	31
Şekil 3. Personel Güçlendirmeyi Destekleyen Organizasyon Yapısının Özellikleri	35
Şekil 4. Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	41
Şekil 5. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Organizasyon Yapısı	55

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. İKY'nin Tarihi Süreç İçindeki Gelişimi	5
Tablo 2. Demografik özellikler	65
Tablo 3. Çalışanlara Değer Verme	67
Tablo 4. İletişim Ortamı	68
Tablo 5. Yenilikçilik	69
Tablo 6. Kararlara Katılım	70
Tablo 7. Eğitim ve Mesleki Gelişim	71
Tablo 8. İnisiyatif	71
Tablo 9. Yaratıcılık	72
Tablo 10. Yetki ve sorumluluk.....	73
Tablo 11. Yönetim tarzı	74
Tablo 12. Öğrenme.....	74
Tablo 13. Bilgiye erişim.....	75
Tablo 14. Motivasyon	76
Tablo 15. Takım çalışması	76
Tablo 16. Geri bildirim.....	77
Tablo 17. Ödüllendirme	78
Tablo 18. Güven	79

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi son yıllarda giderek önem kazanan ve üzerinde en çok durulan konuların başında gelmektedir. Dünyada meydana gelen değişiklikler özel sektörde olduğu kadar, kamu yönetiminde de bazı uygulamaların değişmesi gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Yönetim alanında değişimci ve yenilikçi bir anlayışın benimsenmesi konusunda yaşanan sıkıntı kamu yönetiminde kendini belirgin bir şekilde hissettirmeye başlamıştır. Siyasi rant elde etme, yenilik karşısında direnmenin olumlu algılanması, gelenekçilik ve mevzuat gibi daha bir çok nedenden dolayı kamu yönetiminde mevcut durumun korunması eğilimi bulunmaktadır.

Kamu yönetiminin çağdaş ve yenilikçi görünümünün önünde engel olarak duran bu eğilimlerin ortadan kaldırılması için insan kaynakları başlığı altında ele alınan personel güçlendirme kavramı çalışmamızın ana temasını oluşturmaktadır.

Personel güçlendirme kavramının tanımı üzerinde araştırmacılar uzun zamandır bir uzlaşma sağlayamasa da en basit tanımıyla personel güçlendirmeyi işi gerçekleştiren kişinin karar verme yetkisini elinde bulundurması olarak açıklayabiliriz. Örgütlerde çalışanların yaptıkları işlerin rutin ve küçük ayrıntılarındaki aşamalarda bile bir üst yöneticiden onay alma gerekliliği, hem işi yapan kişinin üstündeki yükü arttırmakta hem de örgütün işleyişinde hantallık ve gereksiz bir kırtasiye fazlalığı oluşturmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarındaki yapıyı göz önüne aldığımızda personel güçlendirme uygulamasının gerekliliğini ve hatta aciliyetini rahatlıkla hissedebilmekteyiz. Dolayısıyla kamudaki bu gelenekçi ve değişikliklere karşı direniş gösteren mevcut yapıyı değiştirip, daha esnek bir hale getirebilmek adına personel güçlendirme kavramının üstünde ciddiyetle durulması gerekmektedir. Güçlendirme uygulamasının kamu kurum ve kuruluşlarında doğru ve planlı bir şekilde uygulandığı takdirde, başarılı sonuçlar verdiği daha önceki araştırmalarda görülmektedir.

Personel güçlendirmenin yapılan araştırmalardaki faydalarına ve doğuracağı düşünülen olumlu sonuçlarına rağmen uygulamasında ciddi zorluklarla karşılaşıldığı yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu zorlukları kısaca yasal engeller, örgütsel engeller, kültürel engeller, teknik engeller ve yönetici engelleri şeklinde sıralayabiliriz.

Türkiye’de bütün il ve ilçelerde birimleri bulunan yaklaşık olarak 18.000 kişinin istihdam edildiği, yıllık 8 milyon vatandaşımızın hizmet aldığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, gerek

örgütün büyüklüğü gerekse aşırı iş yükü nedeniyle ortaya çıkan ve uzun yıllardır süreklilik arz ederek kronikleşmiş sorunları bünyesinde barındıran bir kurumdur. Bu özelliklere sahip Tapu ve Kadastro kurumunda personel güçlendirme uygulamalarının önemi ve ne boyutta var olduğu tarafımızca incelenmeye değer bulunmuştur.

Kamu yönetimindeki personel güçlendirme uygulamalarını konu edindiğimiz çalışmamızı uzun yıllardır geleneksel yöntemlerle yönetilen Tapu ve Kadastro kurumunda yaptığımız bir alan çalışmasıyla desteklemeyi oldukça faydalı gördük.

Çalışmamızın birinci bölümünde genel olarak insan kaynaklarının kavramının tanımı, önemi ve ilkeleri üzerinde durulmuştur. İnsan kaynaklarının fonksiyonları ayrı başlıklar altında incelendikten sonra kamu yönetimindeki konumu ele alınmış ve özel sektörle karşılaştırılması yapılmıştır.

İkinci bölümde ise çalışmamızın temelini oluşturan personel güçlendirme kavramının tanımı, kapsamı ve ilişki içinde bulunduğu kavramları inceledikten sonra personel güçlendirmenin temel unsurları ele alınmıştır. Daha sonra personel güçlendirmenin alt yapısını hazırlayan faktörler açıklanarak örgütlerin güçlendirmede başarılı olabilmesi için gereken şartlar açıklanmıştır. Bu bölümde en son olarak da örgütlerin personel güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirmek isterken önlerine çıkabilecek sorun ve engellerden bahsedilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise personel güçlendirme konusunu ele alırken üzerinde inceleme yaptığımız Tapu ve Kadastro kurumunun öncelikle genel durumu ve organizasyon yapısı incelenmiştir. Daha sonra kurumun çeşitli sebeplerden dolayı güçlendirme uygulamasına verebileceği olumlu veya olumsuz tepkilerin üzerinde durulmuş ve en son olarak Tapu ve Kadastro çalışanlarının personel güçlendirme algılarının tespitine yönelik bir uygulama yapılmıştır.

BÖLÜM:1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tanımı

İnsan kaynakları kavramının içerik olarak Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte bütünlüğe kavuştuğu varsayılarak, kimi bilim adamlarınca ‘personel’ kavramı ile ‘insan kaynakları’ eş anlamlı olarak değerlendirilmiş, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar bakımından bazı farklılıklar olduğu öne sürülmüştür. Kimilerine göre ise, ‘insan kaynakları’ ile ortaya yeni bir şey atılmadığı, sadece etiket farkı olduğu öne sürülmüştür. Günümüzde ise ‘bilgi’ ve ‘insan’ faktörlerinin birleşiminden meydana gelen ‘entelektüel sermaye’nin organizasyonlar için önemi artmakta ve ‘insan kaynakları yönetimi’ kavramı yerini ‘insan yönetimi’ ve ‘insan mühendisliği’ kavramlarına bırakma gayretindedir.

Kullanım alanının giderek yaygınlaşması ile bu kavrama verilen önem artmakta ve bu yönelim yöneticilerin örgütte insanları baz alarak yönetim faaliyetinde bulunmasından da öte yöneticilerin örgütteki insanlarla yönetmeleri, hatta her insanın kendi kendisini yönetmesi gerektiğini kabul eden bir yaklaşım halini almıştır.

Örgüt kültüründe meydana gelen gelişmeler, rekabet ortamı, değişim, yenilikçilik, teknolojik değişimler vb. klasik anlamda personel yönetiminin yeni bir anlayışla ele alınmasını, içeriğinin önemli ölçüde değişmesinin ve bu yeniliklere uyum sağlamayı zorunlu hale getirmektedir. Gerek kamu kurum ve kuruluşlarında gerekse, özel sektörde insan kaynakları yönetimi, kurumun hizmet ve üretim araçlarının en iyi şekilde değerlendirilmesi, bunun için de personel faaliyetlerini en nitelikli hale getirmeyi öngören yönetim biçimidir. Kamu yönetim sistemi elemanlarının arasında önem arz eden kamu görevlerinin niteliği, yönetimin performansına bağlıdır. Yönetici kadro, bilgi ve tecrübe yönüyle ne kadar gelişmişse, kamu hizmetlerinin de düzeyi o denli iyi ve tatminkâr olacaktır. Ancak devletin işlevlerinde ki sürekli artış neticesinde kamu çalışanlarının sayısı da artmaktadır. Kamu yönetiminin genel niteliği açısından, giderek artan hiyerarşik bir yapının hakim olması, doğal olarak yönetimi güçleştirmekte ve verimliliği azaltmaktadır.

Genel olarak İKY konusunda değişik tanımlar yapılmakta olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan öne çıkan bazı yazarlara ait tanımlar aşağıda verilmektedir.

Amstrong (1993)'a göre, İKY; geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır (Pehlivan,2008: 11).

İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır (Canman, 2000: 55).

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

İKY, insanların iş görenler olarak nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda yeni ve etkili bir düşünce tarzı olup organizasyonel amaçlarla çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarını bütünleştirerek kurumsal mükemmelliğe doğru gidisini ifade eder (Barutçugil, 2004: 32).

Bingöl'e göre, İKY örgütlerdeki insanları, iş görenleri, işletmenin ve toplumun yararına mümkün olduğunca etkili olarak yönetmektir (Bingöl, 2003: 9).

Barutçugil'e göre, İKY; bir organizasyon içinde yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Aksoy, 2006: 8).

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

Tablo 1’de İKY’nin tarihi süreç içindeki gelişimi gösterilmektedir.

Tablo 1. İKY'nin Tarihi Süreç İçindeki Gelişimi

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

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Günümüzde bir örgütün diğer kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı son derece düşüktür. Hızlı teknolojik ve organizasyonel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. Organizasyonların başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlıdır. Çalışanların bu tutumları ise yöneticinin becerisine göre değişir (Aksoy, 2006: 6).

Başarılı bir yönetici hem kendisiyle çalışanları arasında hem de çalışanları kendi aralarındaki güven ortamını sağlamalıdır. Bir örgütte yöneticini astlarına güvenmesi ve yapılan işlerle ilgili yetki ve sorumluluğu devredebilmesi verimliliği arttırmakla beraber çalışanların yapılan işi sahiplenip, daha özenli çalışmalarını sağlar.

Özellikle son yıllarda örgütlerin çalışma sistemlerindeki değişimler beraberinde yöneticilerin personeline karşı uyguladıkları yöntemlerini de geliştirmek mecburiyetinde bırakmıştır.

Çalışma yaşamında yıllardır süregelen işgücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, değişmeler, işgücündeki olumsuzluk belirtileri 19. Yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşen sanayileşme hareketi neticesinde daha belirgin hale gelmiş ve çözüm arayışlarına başlanmıştır. Sanayileşme ile örgütler büyümeye başlarken; kaynakların azalması, toplu üretim tekniklerinin bulunması, yerleşim alanlarının yoğunlaşması ve teknolojik değişimler işgücünden en iyi şekilde yararlanmanın zarureti ortaya çıkarmıştır. Büyük ölçekli örgütlerin oluşumuyla denetim bir sorun haline gelmiş, iş yapanla işi yaptıran otorite arasında ki uzaklık artmıştır. Böylece birimler arasında koordinasyon sağlanması ve mekânsal uzaklıktan kaynaklanan zararın giderilmesi, yetki devri ve otoritenin dağılımı gibi sorunları beraberinde getirmiştir.

Özel sektörde gerçekleşen tüm bu gelişmeler, kamu kesiminde de devletin fonksiyonun ki artışlara paralel olarak benzer değişimlere neden olmuştur. Giderek artan toplumsal isteklere cevap verecek etkili ve verimli kamu bürokrasisi kurulması gerekliliği, yönetim birimlerine duyulan gereksinmeyi hızlandırmıştır. Devletin işçi-işveren ilişkilerini düzenleyici ve yönlendirici bir fonksiyon üstlenmesi Kamu kesiminde İnsan Kaynakları yönetiminin önemini artıran bir etkiye sahiptir. İKY, hem işveren hem de iş gören açısından, maliyetleri azaltıcı, tatmin ve başarı güdüsünün desteklenmesi ile verimliliği artışı bakımından gereklilik arz etmektedir.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve amaçların gerçekleşmesinde kuşkusuz en önemli kaynak insandır. Buna bağlı olarak İKY bir yandan kişilerin yeteneklerini geniş ölçüde kullanmaya imkân sağlarken, bir yandan da örgütün bir parçası olarak işlerinde en yüksek doyuma ulaşmalarında yardımcı olur. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin amacı, ihtiyaç duyulan elemanın seçilmesi, yetiştirilmesi, yetki ve görevlerini belirlenmesi ya da işine son verilmesi gibi teknik konularla, göreve alınan insanın örgüt içinde uyumlaştırılması, maddi ve manevi çıkarların korunması ve buna bağlı olarak işe karşı isteklendirme ve örgüt başarısına katkısını artırmayı amaçlamaktadır.

Bingöl'e göre ise, insan kaynakları yönetiminin ana hedefi ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. Bu katkılar en iyi şekilde artırmak için örgütsel amaçlarla çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarının en iyi şekilde bütünleştirilmesi gerekir. Uygulamada bu ana hedefe aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşılır (Aksoy, 2006: 9-10):

- **Yasal uyumu sağlamak:** Örgütler faaliyette bulunduğu ülkede yürürlükte olan yasalara ve hükümet politikalarına ayak uydurmak zorundadır.
- **Rekabette üstünlük sağlamak:** Küresel çağda şirketler dünyanın diğer yerlerindeki şirketleri de dikkate almak zorundadırlar.
- **Verimliliği artırmak:** Verimlilik en az girdiyle en çok çıktıyı elde etmektir. Verimliliği artırma yönünde en önemli çaba insan kaynağının etkinliğini artırmaktır.
- **İş yaşamının veya çalışma ortamının kalitesini artırmak:** İş yaşamının kalitesini artırmak için çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak, güvenli bir iş ortamı sağlamak, yorgunluk ve bıkkınlıkları giderecek şekilde iş zenginleştirme yoluna gitmek, iş tatmini ve katılımın sağlanması, beceriye dayalı ücretleme ve takım çalışmasına ağırlık vermek bu konudaki önlemler arasında yer alır.
- **İşgücünün koşullara uyma kapasitesini artırmak:** Yeni teknolojilere, stratejilere, becerilere ve İnsan kaynakları uygulamalarına uyum sağlamada esnekliğini ifade eder. Bu ancak eğitimle olur.

Bu amaçlar doğrultusunda uygulanan insan kaynakları politikaları çalışanların bireysel yaratıcılıklarının ve hedeflerinin, örgütün amaçlarıyla paralel bir düzlemde bütünleştirilmesiyle hem çalışanların kişisel başarıları hem de örgütün genel amaçları sağlanmış olur.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkelere

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin doğru şekilde uygulanabilmesi için belli başlı kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Bu kriterleri sırasıyla verimlilik ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, kariyer ilkesi, halef yetiştirme ilkesi, açıklık ilkesi şeklinde sıralayabiliriz.

1.4.1. Verimlilik İlkesi

Bu ilkenin amacı çalışanların gösterdiği performansı maksimum düzeye çekerek, onlardan sürekli olarak arz eden bir sonuç elde etmektir. Bu tempoyu yakalayıp istikrarlı bir şekilde devamlılığını sağlayabilmenin en önemli şartı da çalışanlardan hem fiziksel, hem de düşünsel olarak en yüksek düzeyde yararlanabilmekten geçer.

İşletmelerin etkin bir performans göstermeleri için yöneticilerin hedefi problemleri ortadan kaldıracak yalın ve esnek örgüt yapısı oluşturmak ve kendilerini işletmeye adanmış bir işgücü elde etmek olmalıdır. Bu faktörler insan kaynaklarının önemini vurgular ve insanın üretken olması için isinden tatmin olmasını ve kendisini geliştirebileceği bir ortamın yaratılmasını gerekli kılar.

1.4.2. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi gereği çalışan personellerin işe kabul edilmelerinden başlayıp, işten uzaklaştırmaya kadar uzanan süreçte bilgi ve becerileri dışındaki i ve dış baskı unsurlarının etkisinden uzak hareket edilmelidir. Özellikle alışanlar arasında düşünce, din ve ırk ayrımı gibi rgt ve çalışma sistemini ilgilendirmeyen konularda ayrım yapılmamasına özenle dikkat edilmelidir.

Eşitlik ilkesinin, insan kaynakları yönetiminin sosyal bir görevi olduğu iddia edilmekte ve insan kaynağının önündeki gelişme fırsatları yapay bir engel tarafından kapatılacağı için eşitlik ilkesinin uygulanmaması durumunun insan kaynağının optimal kullanımını engelleyeceği belirtilmektedir. Eşitlik ilkesinin örgüt içindeki özellikle şu üç düzeyde sağlanmasının zorunlu olduğu vurgulanmaktadır (Yüksel, 2000:26):

Fırsat Eşitliği: Herkese aynı şansın tanınması biçimde ifade edilmektedir. Ancak, yasalar önünde herkesin eşit kabul edildiği demokratik ülkelerde bile yeterince uygulanamayan bu durum,

genellikle bir çok örgütte cinsiyet ayrımının yapılması gibi uygulamalarla gündeme taşınmaktadır.

Yükselme Eşitliği: Özellikle aile örgütlerinde görülmekte ve bazı kişi ya da gruplara alt seviyelerde işler verilerek, hak etseler dahi üst düzey işlere çıkmalarının engellenmesi olarak tanımlanmaktadır.

Paylaşma Eşitliği: Örgütün eşitlik konusunda yasal hükümlerinin uygulanmasını kolaylaştıracak politikaların izlenmesi olarak ifade edilmektedir. Bankaların işe almadan önce adayları kursa tabi tutması ve belli bir zaman sonra yarıştırmayı, öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımına örnek olarak verilmektedir.

1.4.3. Güvence İlkesi

Örgütün çalışanlardan yüksek performans bekleyebilmesi için öncelikle onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlaması gerekmektedir. Çalışanların kafalarında gelecekleriyle alakalı belirsizlik taşıdıkları sürece işletmeye maksimum düzeyde fayda sağlamaları imkansızdır.

Her an işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir kimseden verimli bir hizmet beklenemez. Bu nedenle işgörene her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışsa ortamı hazırlanmalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması gerçekleştirilmelidir. Bu amaçla personele tanınan haklar ile yüklenen sorumlulukları içeren el kitapçıkları dağıtılabilir. İşgören günlük çalışma ile geleceğe dönük konularda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir (Aktaş, 2008: 13).

1.4.4. Kariyer İlkesi

Kariyer genel anlamda insanların yaşamları boyunca uğraş verdikleri mesleki süreç olarak tanımlanabilir. Çalışanların bulundukları düzeyden bir üst aşamaya yükselmesi kariyer kavramı içerisinde kademe veya rütbe atlama olarak açıklanmakla beraber bu süreç özel ve kamu sektöründe bazı farklılıklar göstermektedir. Özel sektörde kariyer kavramı başarıya odaklanmış iken,kamudaki kariyer kavramı ise çalışma süresi ve sınav sistemine bağlı olarak düzenlenmiştir.

Kariyer ilkesi literatürde işe ve kişiye yönelik kariyer sistemi şeklinde incelenmektedir.Bunlardan işe yönelik kariyer sisteminde,bireyi işe uydurmak önem taşımaktadır. İşe göre eleman alma söz konusudur. Bu yöntemde kişi belli bir kadro için işe alınır

ve kişi atanacağı görevin gerektirdiği tüm nitelikleri işe girmeden önce kazanmış olması gerekir (Tortop ve diğerleri, 2007: 70).

Kişiye yönelik kariyer sisteminde ise kişi belirli bir kariyer, meslek, uğraş alanı için işe alınır. Bu sisteme uygulamada rütbe sistemi de denilmektedir. (Tortop ve diğerleri, 2007: 70). Yöneticiye her işte kullanabileceği esnek bir iş gücü sağlanması, geniş bakış açılı ve tasarı gücüne sahip yöneticiler yetiştirdiğinden st düzeylerde yöneticilerin bir kurumdan diğerine geçişlerinin kolay olması, bireye işinde tam bir güvence sağlaması, siyasal baskılardan etkilenmeyen, meslek ölçütlerine bağlı gcl bir kadro sağlaması, kendini geliştirme konusunda bireyi teşvik etmesi, işe yönelik kariyer sisteminin olumlu yönleridir (Yüksel, 1997:23).

1.4.5. Halef Yetiştirme İlkesi

Bu ilke yöneticilerin kendilerinden sonra yerlerini doldurabilmesi için astlarını belirli aşamalardan geçirip yetiştirmesidir. Bu uygulamaya ülkemizde genellikle özel sektörde rastlanmaktadır. Özel sektörde yönetim kademesinden bir görev boşaldığında genellikle o kadrodan ayrılan görevlinin bir alt kademesindeki çalışan onun yerine geçirilir. Kamuda ise bu durum oldukça farklı bir uygulamaya tabidir. Kamu sektöründe yönetim kademeleri sınavla veya doğrudan atama yöntemiyle oluşturulmaktadır.

Bu uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde ya da hastalandığında yerini dolduracak birinin kolaylıkla bulunması gerekmektedir. Bu ilkeye uyulduğunda özellikle yönetimde istikrar çok daha iyi koşullarda sağlanmakta ve örgütsel verimlilik artmaktadır (Tortop ve diğerleri, 2007: 72).

1.4.6. Açılık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olduğu söylenebilir. İzlenecek politikanın oluşumunda olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşir. Bu amaçla basta st basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm işgörenler ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi vermeyi gerekir. Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı ya da sözlü açıklamalar gerçekleşir. Bu amaçla, işletme gazetesini, afisler, yeni girenlere verilen el kitapçıkları, her elemanın rolünü belirleyen ve insan kaynakları politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçları kullanılabilir. Kullanılan araçlar

herkesin anlayabileceği ölçüde sade olmalı, anlaşılır, açık ve basit bir dil kullanılmalıdır. Ayrıca verilen bilgilerin kesin tam ve doğru olması gerekir (Aktaş, 2008: 13-14).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları konusu kapsadığı uygulama alanı açısından oldukça geniş bir yapıya sahiptir. Bu yapının düzenli bir şekilde yönetilebilmesi için insan kaynaklarını kendi içerisinde konulara ayırmak gerekmektedir. Bu konuları insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları başlığı altında inceleyeceğiz.

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması veya işgücü planlaması konusunda yapılan tanımları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birinci grup, insan gücü planlamasını örgüt planlaması olarak görmektedir. Bu yaklaşımına göre, işletmelerde planlama uğraşları öncelikle örgütlerin durumunu örgüt semasında göstermekle baslar. Örgüt seması, örgütün yapısının örgüt içindeki yetki ve sorumlulukların dağılımını, kimlerin hangi görevlerde çalıştığını gösterir. İdeal bir örgüt seması geleceğe dönük hazırlandığında, yalnız çalışan personelin durumunu göstermekle kalmaz, yakın ve uzak gelecekte ortaya çıkması beklenen personel değişikliklerini de göz önüne serer (Kozak, 2004:29).

Örgütlerin gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını ve bunun hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek amacıyla yapılmakta olan insan kaynakları planlaması işletmenin gelecekteki kısa ve uzun dönemdeki işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir (Aktaş, 2008:15-16).

İnsan kaynakları planlamasının esas amacı; son dakikaya kalmış personel alımların doğuracağı sakıncalardan, yetersiz personel çalıştırma sıkıntılarından ve fazla personel çalıştırma maliyetlerden kurtulmaktır. Belirli zaman ve yerde en uygun sayıda ve nitelikte iş görenle örgütün faaliyetlerini yürütmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında hali hazırda firmada çalışmakta olan personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılarak üstün performansını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin eleman ihtiyacı, ise alma ve çalışanların işletme içinde yetiştirilip geliştirilmesi politikalarının oluşturulmasında yönetime yardımcı olmaktadır.

1.5.2 İş analizi

İş analizi,kurumlarda yapılması öngörülen işlerin ayrıntılı şekilde incelenip,özelliklerini ve boyutlarını araştırma süreci olarak tanımlanabilir.Bu süreç uygulamanın planlı ve sistematik bir biçimde ilerleyebilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir.

İş analiziyle edinilen bilgilere dayanılarak iş tanımları ve iş değerlemeleri yapılabilir. İş analizi yapılırken analiz edilen iş mümkün olduğu kadar alt bölümlerine ayrılarak işlevleri belirlemeli ve her işlevin ne kadar zamanda yapıldığı belirlenmelidir. Burada amaç zaman standardını oluşturmaktır. İş analizi, anket, kayıt defterleri, gözlem ve görüşme yöntemleriyle yapılabilir (Aktaş, 2008: 17).

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

Bu çalışmalardan sonra yapılacak olan işin hangi şekilde ve hangi sıraya göre yapılacağı belirlenmiş olur.Bu tespitlerden sonra o işe en uygun personel belirlenir ve işin sorumluluğu teslim edilir.

1.5.3 Personel Bulma ve Seçme

Örgütün çalışmalarına yön verecek olan personelin temini oldukça dikkatli oluşturulması gereken bir aşamadır.Yöneticilerin daha önceden belirlemiş oldukları standartlar ışığında mevcut talepler arasından en uygununu örgüte kazandırmak ve devamında seçilen personelin örgütün hedefleri doğrultusunda motive edilmesini sağlamak ilk ve en önemli aşamalardan birsidir.Bu işlem yapılırken dış kaynaklardan yararlanılması kadar mevcut kaynaklar kullanılarak yapılan çalışmalarda uygulamada karşımıza çıkmaktadır.

Etkili bir politika yürütebilmek için genel olarak boş kadroların çoğunluğunu iç kaynaklardan doldurmak, fakat uygun nitelikli elemanlar örgütte yoksa dışarıya başvurmak gerekmektedir. Aynı zamanda daha yüksek kademedeki yönetsel ve mesleki pozisyonların bir kısmında örgüte yeni fikirler sokmak için dış kaynaklardan yararlanmak gerekir (Bingöl, 2003: 141-142).

1.5.4. Endüstriyel İlişkiler

Endüstriyel ilişkilerin birinci amacı örgüt faaliyetlerinin aksamaması için işveren-işçi ve devlet ilişkilerinin yasalara uygun biçimde yürütülmesini sağlamaktır. Burada temel amaç iki tarafı da ortak çıkarların kesiştiği noktada birleştirmektir. Endüstriyel ilişkiler bakımından insan kaynakları yönetiminin yapması gereken işler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaş, 2008: 20):

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

İnsan kaynakları için önemli olan unsurların başında gelen güven faktörünün sağlanabilmesi için işletmelerin dikkatle üzerinde durmaları gereken fonksiyonlarından biri de endüstriyel ilişkilerdir. Sosyal güvenliğin, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin, sosyal hizmetlerin gibi daha sayabileceğimiz işgören haklarının gözetilmediği bir işletmede güvensizlik meydana gelerek personeli güçlendirme çalışmalarını olumsuz yönde etkileyebilecektir (Aktaş, 2008: 20).

1.5.5. İş Değerlemesi ve Ücretleme

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

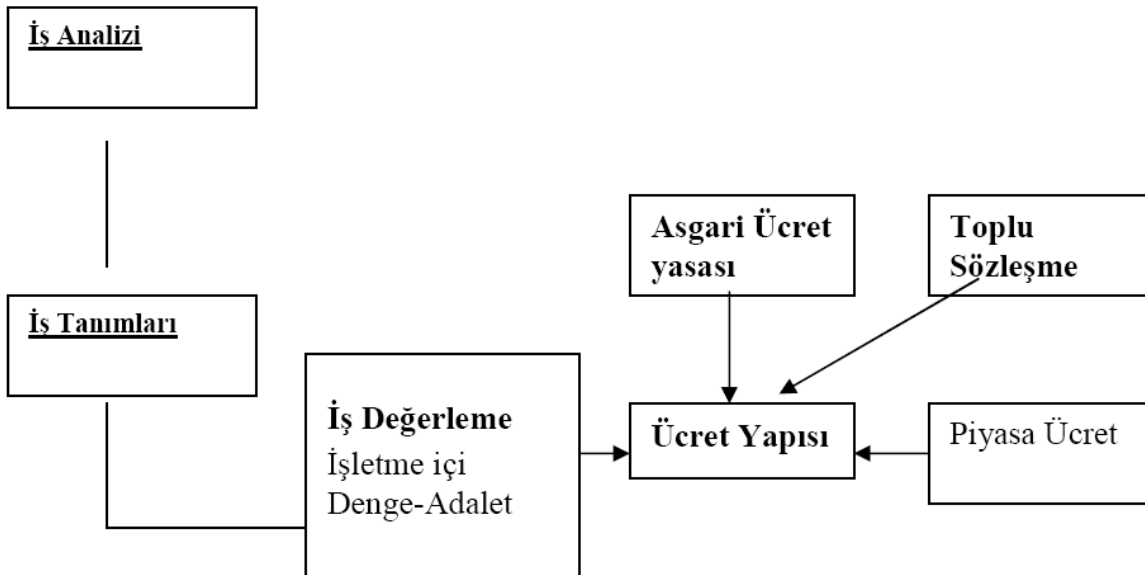
İş değerlemenin kullanım alanlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Aktaş, 2008: 23):

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

Çalışanların yaptıkları iş değerlendirilip ,aşamalarına göre derecelendirildikten sonra ücret sisteminin tasarımında kullanılmaktadır.İş değerlemesi çalışanın alacağı ücrette belirleyici unsur olmakla birlikte,kişinin örgütte çalışacağı pozisyonun hiyerarşik yapıdaki yerinin belirlenmesi açısından da oldukça önemlidir.

İş değerlemesi yine, eğitim ihtiyaçlarının en iyi şekilde belirlenmesine katkı sağlar. Benzer iş kolunda faaliyet gösteren diğer işletmelerde uygulanan ücret sistemleri ile karşılaştırmalar yapmak için gerekli veriyi sağlar (Aktaş, 2008: 24).

Şekil 1. İş Değerlemesinin Ücretleme Sürecindeki Yeri ve Önemi



İş değeriye yönteminin belirlenmesi ise işletmeler için oldukça önemlidir. İş değeriye den beklenen başarı ile seçilen yöntem arasında sıkı bir ilişki vardır. İş değeriye yöntemi seçilirken oldukça basit ve anlaşılır uygulamalar tercih edilmelidir. Çok sayıda kişiyi ilgilendirdiği için seçilecek yöntem mümkün olduğunca nesnel, basit ve herkes tarafından anlaşılabilir olmalıdır.

1.5.7. Performans Değeriye

Performans değeriyesi insan kaynakları yönetiminin en tartışmalı konularından birisidir. Performans değeriye konusundaki tartışma, genelde değeriye meninin ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkindir. Performans değeriye meninin gerekli olup olmadığının hiç tartışma konusu edilmemesi dikkat çekicidir. Performans değeriye rilmesini vazgeçilmez kılan şey, o kuruluştaki çalışanların iş performansı üzerinde odaklanmasıdır. Bu noktadan hareketle performans değeriyesi; çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda iş görenin başarısını ölçmektir (Sabuncuoğlu, 2000:160).

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

Performans değeriyesi, uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yapıldığında çok daha etkili olur. İdeal olan yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen performans ile birlikte karşılaştırılan hedeflerin birbirine ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışına varmasıdır.

Performans değeriye sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiği açıktır. Yönetim; ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda çalışanların kendi işlerinde performansı yükseltecek öğeleri ekleyip zararlı öğeleri ayıklayabilmeleri için açık kapı bırakılmalıdır (Akat, 2000: 88). Yani çalışanların yetkileri, örgütün hedefleriyle paralel ilerleyen konularda genişletilmeli ve onlara daha esnek bir hareket alanı sağlanmalıdır.

1.5.8. Kariyer Geliştirme

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

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

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse çalışanın is tatmininin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Özel, 2008: 1).

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

1.6. Kamuda İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere özel sektör ve kamu sektörünün insan kaynakları yönetimine verdiği önem ve bu yönde geliştirilmesi gereken niteliklerden biri de iletişim konusudur. Çünkü günümüz ekonomik sistemlerinde, iletişime önem vermeyen bir organizasyon yönetimi düşünülemez.İnsan kaynakları yönetimi birimin konusu bizzat iletişimle ilgili olmasa bile, faaliyet alanı ve uğraşı iletişim unsurları ile desteklenmek zorundadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi sözcüğünün geçmişi uzun bir tarihe dayansa da bu kavramın ülkemizde kullanımı 1980 yılların sonuna rastlamaktadır. Önceleri özel sektör örgütlerinde kullanılan insan kaynakları yönetimi kavramı geçen zamanla birlikte kamu örgütleri içinde kullanılmaya başlamıştır. İnsan kaynakları kavramının kullanım alanı kavrama yüklene önemin bir göstergesi olarak gittikçe yaygınlaşmakta bunun sonucu olarak geleceğin yönetim anlayışının ağırlıklı olarak örgütün insan boyutuna yöneleceği ifade edilmektedir. İnsana verilen önemin bir

ifadesi olarak insan kaynakları yönetimi kamu ve özel sektör ayrımı yapılamaksızın yaygın bir biçimde kullanılmaya devam etmektedir (ince, 2006:70).

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin bir türevi olmakla birlikte örgütün insan faktörünün kazandığı önem ve mahiyet sonucunda personel yönetiminin kapsamını aşarak farklı bir düzleme sıçramıştır. İki kavram arasındaki temel farklılıklarda biri personel yönetiminde işletme çıkarları ve iş gücü verimliliği daha çok öne çıktığı halde İnsan kaynakları yönetiminde işgücünün verimliliği yanında çalışan insanının tatmini daha fazla öne çıkmaktadır.

Günümüz örgüt yapılanmaları içinde insan ögesi bir maliyet unsuru, yada bir nesne olarak değil, örgütü oluşturan en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Kamu personel yönetiminin gelişim evrimi içinde insan faktörünün Taylorist bakış açısını geride bıraktığı ve artık örgütün öznesi konumuna yükseldiği görülmektedir. Davranışçı okul olarak da bilinen yönetim bilimciler tarafından ifade edilen insan ögesi vurgusunun bugün ulaştığı nokta gerçekten sevindirici bir aşamadır. İnsanın ulaştığı değer yargıları, inançlar, tutumlar ve yaşam standardı insan unsurunu vazgeçilmez bir özne haline getirirken örgütlerin karmaşıklaşması ve iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler, bu yönelimin en azından bugün için doğru ve yerinde bir tavır olduğunu ortaya koymaktadır.

Neo-Liberal politikaların 1980’li yılların başında iktidara gelmesi ve küreselleşme olguları ile eşanlı olarak şu önermeleri de beraberinde getirmiştir

- Devletin küçültülmesi ve faaliyet alanlarının sınırlandırılması,
- Kamu yönetiminin rolünün yeniden tanımlanması,
- Merkeziyetçiliğin yumuşatılması ve yerelleşme,
- Özelleştirme programlarının uygulanması,
- Kamusal mal ve hizmetlerinin sunumunun iyileştirilmesi,
- Yönetişim ve demokratik-katılımcı yönetim,
- Kamu personeli yönetimi yerine İnsan kaynakları yönetimi anlayışına benimsenmesi

Bu ilkelerle birlikte, merkeziyetçi-bürokratik-vesayetçi devlet yapıları dönüşmeye başlamıştır. Örgütleri ve toplumları etkileyen bu yönelimler yönetim pratiklerini de etkilemiş ve hükümetleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Yeni arayışlar kamu yönetimlerini; örgütsel yapı, insan ögesi, süreçler ve bürokratik/yönetimsel kültür bağlamında yeniden düzenlenmesini gerekli kılmıştır.

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişlemesi ile İnsan kaynakları yönetimi anlayışına doğru hızlı bir evrim yaşanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi sözcüğü ile örgütün dar kapsamlı insan gücü anlayışını aşarak daha kapsamlı ve bütünlükçü bir paradigmaya dönüşümü ifade edilmektedir (Kerimoğlu İnce, 2006: 70). Aslında bu evrim personel yönetimi-İnsan kaynakları yönetimi ilişkisinde yaşanmamakta, genel anlamda geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim anlayışına geçişin öyküsü niteliğini taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin çağdaş bir içeriğe ve anlayışa kavuşmasının adıdır.

İnsan kaynakları yönetimi “insan ögesini” örgütün merkezine koyan ve onu ön plana çıkaran bir bakış açısının kavramsallaştırılmış halidir. İnsan kaynakları yönetimi örgütte çalışanlar arasındaki tüm yönetsel kararları ve eylemleri içeren, örgüt çalışanlarına bütünlüyci bir bakış açısı ile bakan bir yönetim felsefesine dayanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi teriminin yalnızca biçimsel bir isim değiştirmesi değil örgütün çalışanlarına geleneksel yönetim kültürü ile bakan otokratik yönetim anlayışı yerine katılımcı, ekip çalışmasını öne çıkaran, ödül-külfet dengesinin kurulduğu, çağdaş performans değerlendirme ölçütlerini benimseyen, örgütte insanın özne konumunda olduğu, çevresel koşullara duyarlı, proaktif yönetim kültürünü benimsemiş ileri bir yönetim anlayışını temsil etmektedir.

İlk olarak yönetimde “İnsan İlişkileri Okulu” ile dikkat çekilen örgütteki insan ögesinin önemi, 1980’li yıllarda kamu yönetimi disiplininde yaşanan değişimle birlikte yeniden gündeme gelmiş ve önem kazanmıştır. Devletin işlevlerinin sınırlandırılmasıyla birlikte kamu hizmetlerinin daha etkin ve hızlı bir biçimde yürütülmesi hedeflenmiştir.

Çalışanların karar alma süreçlerine katılması, gelişen çevre koşullarına uyum sağlanması ve toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesi bağlamında ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi kavramının önemi zamanla daha net biçimde anlaşılmaya başlanmıştır. Yöneten-yönetilen ilişkisi içinde yaşanan değişim süreci kamu kesimi ile özel sektör arasındaki farklılıkların yerini, benzeşme almış ve geleneksel personel yönetimi kavramı yerine İnsan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanılmıştır. Çünkü neo liberal politikaların kamu yönetimi alanında istediği özel sektör benzeri bir örgütlenme ve çalışma anlayışıdır.

1.7. Kamu Yönetimindeki Yenilik İhtiyacı ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Devletin alışlagelmiş hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetiminin yerini giderek daha esnek bir yapıya bırakması basit bir reform değişikliği değil, devletin toplumdaki rolünde ve vatandaş-devlet ilişkisinde önemli bir zihniyet değişikliği anlamına gelmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı uzun süren yıpranmalar sonucunda hem uygulamanın içindeki çalışanların hem de uygulamadan yararlanan vatandaşların gözünden düştükçe onun yerini alacak olan yeni kamu yönetimi anlayışı giderek değer kazanmaktadır.Devletlerin ülke içindeki yaptığı uygulamalardaki rolünün tartışılır hale gelmesinin önemli bir nedeni de küreselleşme süreciyle beraber artan uluslar arası rekabet ve yaşanan siyasal gelişmelerdir.

Küresel platformda devlet-kamu yönetimi tartışmalarının son zamanlarda yeniden alevlenmesinin bir dizi nedene dayandığını ifade etmek mümkündür. Bu nedenler ana başlıklar halinde şöyle sıralanabilir (İnce, 2006: 72):

- 1-Devletin ekonomide oynadığı rolün boyutlarını gösteren ve iktisat bilimi literatüründe kamu harcamalarının gayrisafi yurtiçi hasıla'ya (PE/GNP)oranının, özelleştirme uygulamalarına rağmen, yükselmeye devam etmesi ve bütçe açıklarının mali sistemde yol açtığı sıkıntılar
- 2-Devleti küçültme politikalarının az gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede yarattığı sosyal, ekonomik dengesizlikler ve dolayısıyla toplumda sefaletin, çöküntünün derinleşmesi
- 3-Başarısız devlet olgusu
- 4-Bilgi ve iletişim devrimi
- 5-Toplumsal talepler karşısında kamu kesim performansının yetersiz kalması ve bu nedenle kamu yönetiminin değer ve saygınlık yitirmesi
- 6-Yolsuzluk ve israf eğilimi
- 7-Devletin ekonomi politikalarının belirlenmesinde, uluslar arası finans piyasalarının önceki dönemlere göre çok daha fazla etkin rol oynaması
- 8-Özgür piyasa ve hakem devlet düşüncesi çerçevesinde şekillenen ekonominin deregülasyonunu zorunlu kılan politikaların yaygınlaşması
- 9-Devletin daha önce üstendiği birçok mali işlevin piyasaya bırakılması ile kamu yönetiminin hem hacim hem de nitelik olarak değişmesi ve etkisizleşmesidir.

Ayrıca gecikmiş reformların yol açtığı verimsizlik, personel istihdamının siyasi kaygılarla gerçekleştiriliyor olması,işlevlerin tam olarak yerine getirilememesi ve koordinasyonsuzluk vb. nedenler de bu maddeler arasında gösterilebilir.

Ülkemiz kamu kesiminde özellikle 1980' li yılların ardından yaşanan özelleştirme ve devletin küçültülmesi yönündeki uygulamalar,devletin elinde bulundurmakta olduğu hizmetlerin etkin ve verimli bir biçimde sunulmasının gerekliliğini ve buna bağlı olarak gelişen kalite arayışlarını da arttırmaktadır (İnce, 2006: 72-73).

Yukarıda belirtilen nedenlere daha başkaları da eklenebilir.Ancak burada önemli olan durum devletin rolünün uzun süredir tartışıldığı ve birçok ülkenin devlet reformu ile ilgili çalışmalar yaptığıdır.Bu amaçla ülkemizde 24-12-2003 tarihinde yayımlanan 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile genel bir ifade biçiminde stratejik planlama ve performansa dayalı bütçe sistemine geçiş öngörülmüş ve "İnsan kaynakları "kavramı tasarıda resmen yer almıştır (İnce, 2006: 73).

1.8. Kamuda İnsan Kaynaklarındaki Yenilikler

1980'lerin başından itibaren dünyada yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm süreci ve getirmiş olduğu yeni yönetim yaklaşımları, hem özel kesimde, hem de kamu kesiminde hemen her etkinliğin odak noktasına insanı yerleştirmiştir (İnce, 2006: 73). Yaşanan bu değişim örgütlerde insan faktörünü önemli bir kaynak haline getirmiştir. Hizmetin veya bir ürünün üretilmesinde daha önceleri hammadde ve sermaye gibi faktörlerin üzerinde durulurken, gelişen ve değişen dünyada insan artık en önemli unsur haline gelmiştir.Bu unsurun seçimi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi gibi pek çok konunun insan kaynakları başlığı altında yeniden düzenlenmesi gereğinde bir zorunluluk haline gelmiştir.

Günümüz örgüt yapılanmaları içinde insan ögesi bir maliyet unsuru, yada bir nesne olarak değil, örgütü oluşturan en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Kamu personel yönetiminin gelişim evrimi içinde insan faktörünün Taylorist bakış açısını geride bıraktığı ve artık örgütün öznesi konumuna yükseldiği görülmektedir. Davranışçı okul olarak da bilinen yönetim bilimciler tarafından ifade edilen insan ögesi vurgusunun bugün ulaştığı nokta gerçekten sevindirici bir aşamadır. İnsanın ulaştığı değer yargıları, inançlar, tutumlar ve yaşam standardı insan unsurunu vazgeçilmez bir özne haline getirirken örgütlerin karmaşılaşması ve iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler, bu yönelimin en azından bugün için doğru ve yerinde bir tavır olduğunu ortaya koymaktadır (İnce, 2006: 74).

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişlemesi ile İnsan kaynakları yönetimi anlayışına doğru hızlı bir evrim yaşanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi sözcüğü ile

örgütün dar kapsamlı insan gücü anlayışını aşarak daha kapsamlı ve bütünlükçü bir paradigmaya dönüşümü ifade edilmektedir. Aslında bu evrim personel yönetimi-İnsan kaynakları yönetimi ilişkisinde yaşanmamakta, genel anlamda geleneksel yönetim kültüründen –çağdaş yönetim anlayışına geçişin öyküsü niteliğini taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin çağdaş bir içeriğe ve anlayışa kavuşmasının adıdır (İnce, 2006: 74).

İnsan kaynakları yönetimi sadece personelin yönetilmesi demek değildir. Yöneticilerin çalışanlarına alışlagelmiş ast-üst hiyerarşisi gözüyle bakması yerine onlara karar vermede ve uygulamada hareket genişliği sağlaması, ekip çalışmasını öne çıkarması ve çağdaş performans değerlendirme ölçütlerini benimsemesi insan kaynaklarının temelini oluşturmaktadır.

1.9. Kamu ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Her iki kesimde insan kaynakları yönetimi örgütlerin beşeri yönüyle ilgilenir. Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personel ile özel sektörde çalışan personelin yönetimi bir takım benzerlik ve farklılıklar içerir. Bu benzerlik ve farklılıkları ayrı ayrı incelemek gerekirse;

1.9.1. Benzerlikler

- Örgütlerde kamu veya özel sektör ayrımına bakılmaksızın, personele dair sorunlarla karşı karşıya kalınması ortak bir konudur. İşbirliğine yönelik bir grup faaliyeti söz konusu olduğundan her iki kesimde de amaç işbirliği ve koordinasyonu geliştirmektir.
- İkinci olarak verimliliği ve etkinliği sağlayacak teknik bilgi ve yöntemlerden yararlanmak her iki kesim içinde kaçınılmaz bir gerekliliktir.
- Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde iş bölümü, hiyerarşi, yazılı kurallar, tarafsızlık gibi bir takım unsurları içeren bir yapı ve ilişkiler düzeni bulunmaktadır.

1.9.2. Farklılıklar

- Özel sektör ve kamuyu birbirinden ayıran en önemli fark özel sektörün temel amacının kar elde etme düşüncesine karşılık, kamu sektörünün temel amacının sosyal fayda olmasıdır.
- Bu ayrım neticesinde, kamu sektöründe çalışan personelden kamu yararına yönelik bir çalışma beklenirken, özel sektörde doğrudan kâr maksimizasyonuna yönelik bir beklenti hâkimdir. Böylece özel sektör personeli daha esnek bir sistem ve tekniklerden yararlanırken, kamu kesiminde ise önceden belirlenen ayrıntılı yazılı kurallar çerçevesinde yönetim teknikleri uygulanmaktadır.

- Özel kesim yöneticileri, personelin maddi ve sosyal hakları konusunda karşılıklı görüşmeler yoluyla belirli çözümler gerçekleştirdikleri halde, kamu kesiminde çalışanların ekonomik ve sosyal hakları ise, genellikle tek yönlü olarak yasal düzenlemeler çerçevesinde belirlenir (Eryılmaz, 2003: 247).
- Uygulamada kamu hizmetleri yasal kurallara göre şekillenmektedir. Bu da kamu kesiminde ki yöneticilerin karar ve eylem faaliyetlerindeki serbestliği özel sektör yöneticisine göre daha sınırlı hale getiriyor. Kamu kesimi kararlarının, hiyerarşinin üst basamağında ki yönetici tarafından belirlenmesi, izlenecek yol ve yönetimin biçimsel kurallarla örtüşmesi gerekliliği ve kamu hizmetlerinin göz önünde gerçekleşmesi, kamu çalışanlarının, kurum ve kuruluşların gözetim ve denetim altında olmasına neden olmakta ve bu doğrultuda özel kesimden ayrılmaktadır.
- Kamu kesiminde çalışan personelin hizmet güvenliği özel sektörde çalışan personellere göre daha iyi sağlanmış ve korunmuştur, bu fark dolayısıyla kamu kesimi özel kesime tercih edilmektedir.

Tüm bu sebepler sektörler arasında insan kaynakları yönetiminde farklılık yaratsa da son yıllarda, piyasa koşullarının kamu kuruluşları üzerindeki etkileri neticesinde, özel sektörde uygulanan yönetim tekniklerinin, kamu kuruluşlarınca da uygulanmaya başlanması, kamu kuruluşlarının ve üst kademe yöneticilerinin becerilerine göre şekillenecek bir değişim süreci içerisinde olduğunun göstergesidir.

BÖLÜM:2 PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Sosyal kavramların birçoğunda olduğu gibi güçlendirme kavramı üzerinde de araştırmacılar tarafından bir uzlaşmanın sağlanamadığını görmekteyiz. Yazarlarca bazı noktalarda ortak görüşler ortaya çıkmış olmasına rağmen tam bir uzlaşıdan söz etmek mümkün değildir (Peccei ve Rosenthal, 2001: 833; Wilkinson, 1998: 40). Güçlendirme konusunda bazı yazarlarca yönetimin üzerine düşen görevler boyutuyla yaklaşılarak tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Buna karşılık başka bir grup yazar tarafından ise güçlendirme konusunda yapılanlar hakkında işgörenlerin nasıl algılamalar içinde oldukları dikkate alınarak tanımlar yapıldığı anlaşılmaktadır. Güçlendirme kavramı ile ilgili olarak üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları dikkate alan yazarların tanımlarından bazıları;

- Hales ve Klidas güçlendirmeyi, *bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması* olarak tanımlamaktadır (Hales ve Klidas, 1998: 1989).
- Cunningham ve çalışma arkadaşlarına göre güçlendirme, *karar verme gücünün bu güce sahip olmayanlar da dahil edilerek yeniden dağıtılmasıdır* (Cunningham vd., 1996: 144).
- Erstad tarafından yapılan tanımına göre güçlendirme, *işgörenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecek bir ortamın sağlanmasıdır* (Erstad, 1997: 325).
- Appelbaum ve arkadaşlarına göre güçlendirme, *bu felsefeyi benimseyen bir işletmede alt kademe çalışanların sahip olacağı etkide önemli artışlar sağlayan bir vizyondur* (Appelbaum vd., 1999: 235-239).

Güçlendirme konusunda gerçekleştirilen uygulamaların işgörenler tarafından nasıl algılandığı üzerinden yapılan tanımlardan bazıları ise;

- Örgüt üyelerinin özyeterlilik ve duygularının arttırılması şeklinde bir tanımlamaya giden Conger ve Kanungo, güçlendirmeyi motivasyonel bir kavram olarak nitelendirmiştir. Bu yazarlara göre özyeterlilik duygusunun arttırılması için, güçsüzlüğü besleyen koşulların ortadan kaldırılması gerekir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).
- Spreitzer tarafından yapılan tanıma göre, *anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyutu olan bir yapıdır* (Spreitzer, 1995: 1444).
- Lee ve Koh (2001) ise, *bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört algısal boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu* şeklinde bir tanımlamaya gitmişlerdir (Lee ve Koh, 2001: 685).

Spreitzer tarafından ilk kez ileri sürülen ve daha sonra da birçok yazar tarafından kabul gören personel güçlendirmenin dört tane boyutu ayrı başlık altında daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar

Personel güçlendirme literatürdeki birçok kavramla benzerlik göstermektedir. Bu kavramların hepsinin belirli noktaları personel güçlendirme ile benzeşsede genel anlamda farklıdırlar. Şimdi bu kavramları ayrı başlıklar altında inceleyeceğiz.

2.2.1. Güçlendirme ve İş Genişletme

Aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni, tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir. İş genişletme ile işgörenin birden çok iş yapması yolu açıldığı için işten sıkılma azalır, motivasyon artar. Ne var ki, iş genişletmede işgörenlerin yetkisinin değişikliği gibi bir durum söz konusu değildir. Sadece işgörenin yaptığı işlerde birbirine benzeyen işler yapmak yönünde bir artış vardır. Güçlendirmede, işgörenin işiyle ilgili olarak çok daha geniş boyutları olan bir değişiklik ve genişleme söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005: 90).

2.2.2. Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirmede, birbirinden farklı nitelikte işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği artacaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005: 90-91). Burada da kısmen güçlendirmeye benzeyen bir düzenleme söz konusudur. Ancak temel fark, iş zenginleştirme işle ilgili olarak bazı yetkilerde değişiklik ve artış sağlamakta iken güçlendirmede iş ve kontrol tamamen işi yapana bırakılmaktadır. Birincisindeki amaç, iş sıkıcılığını ortadan kaldırmak ve motivasyon sağlamak iken güçlendirmede işin yetki ve sorumluluğunun yapan kişiye devri söz konusudur.

2.2.3. Güçlendirme ve Motivasyon

Güçlendirme motive edici bir araçtır. Ancak uygulandığı ve kapsamı itibarı ile motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, organizasyonun yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutları ile “güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek” şekle getirilmesi anlamına gelir. Ayrıca güçlendirme, sadece yönetimin ve organizasyonun güç ve kontrolü çalışana terk etmesi ile gerçekleşmez. Çalışanın da bu gücü ve kontrolü talep edebilme ve yönetebilme becerisine sahip olması değilse de bu donanım kavuşturulması gerekir (Coşkun, 2002: 220-221).

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları da farklıdır. Motivasyonun hareket noktası “komuta ve kontrol” iken cevabını aradığı soru “personeler ne vermelidir veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın?” sorusudur. Amaç davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise hareket noktası, “personeli kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları

verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusudur. Bu yaklaşım ayrıca, çalışanlara geleneksel personel yönetimi bakış açısından değil de stratejik insan kaynakları bakış açısıyla yaklaşmak anlamına da gelmektedir (Coşkun, 2002: 221).

2.2.4. Güçlendirme ve Yetki Devri

Güçlendirme ile yetki devri arasında çok yakın bir ilişki olduğu gerçektir. Ama bu yakınlık “aynılık” anlamına gelmez. Yetkilendirmede esas olan, üstün, daha iyi sonuçlar almak amacıyla sahip olduğu bir yetkiyi astına *geçici* olarak devretmesidir. Güçlendirmede ise işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi, yetki ile birlikte sorumluluk ve kontrolü de işi yapan tarafından devralınması gerekmektedir. Dolayısı ile burada geçici bir yetki devri söz konusu değildir. Zira yetki zaten işi yapanındır (Coşkun, 2002: 221).

2.2.5. Güçlendirme ve Katılımcılık

Güçlendirmenin yakından ilgili olduğu bir diğer kavram ise katılımdır. Katılımcı yönetim, yönetime katılma veya katılım personel güçlendirme ile çoğu kez aynı bir terim gibi kullanılmıştır (Sharma ve Kaur, 2008: 11). Katılım, güçlendirmenin ön şartlarından birisidir, ancak kendisi değildir. Çalışanların karar verme sürecine katılma arzu ve becerileri ile organizasyonun katılımı teşvik ve hazmedebilme düzeyi, katılımın derecesini belirleyecektir. Yani, katılım fonksiyonunun iki temel değişkeni işgören ve organizasyondur. Güçlendirmede çalışanların özellikle kendi işleri ile ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve organizasyonun bunu kabullenebilmesi söz konusudur. Ancak güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek kararların uygulamaya dökülüşü sırasında da çalışanın aktif görev üstlenmesi söz konusudur. Bu bakımdan güçlendirmenin temelinde “güçlendirilmiş çalışan” ve “güçlendirilmiş organizasyon” olguları yatmaktadır. Bu iki unsurun birlikte olmaması durumunda gerçek anlamda güçlendirmeden bahsedilemez (Coşkun, 2002: 221).

2.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Bir örgütte sağlıklı bir personel güçlendirme uygulamasından bahsedebilmek için bazı temel kuraların disiplinli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu kuralları sırasıyla ele almak gerekirse;

2.3.1. Personelin Katılımı

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir (Şahin, 2007: 16).

Genelde üst kademedeki yöneticiler alınan kararlara personeline katkıda bulunmasını sağlamak yerine, onları sadece kararları uygulaması gereken kişiler olarak görmektedirler. Bunun altında yatan temel neden ise yöneticilerin kontrolü ellerinden kaybetme korkusudur.

2.3.2 Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi, personel güçlendirmeye hayat veren, onun yasaması için gerekli olan unsurlardan birisidir. Bilginin paylaşılması durumunda, çalışanlar faaliyetlerinin sonuçlarını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bileceklerdir. Ayrıca çalışanlara gerekli bilgiler verilirse, onların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olacaktır. Böylece çalışanlar, sorumluluk almaya daha fazla istekli olacaklar ve yönetime güven duyacaklardır. Bu güven ortamı da, onları daha ileriye götürecek ve yeni fikirler üretmeleri konusunda onları yönlendirecektir. Bilginin paylaşımı, çalışanların performans geri bildirimlerini de içermektedir. Bu gelecekteki başarılarını arttırıcı bir faktör olacaktır. Bilgi paylaşımı, güçlendirilmiş personelin, organizasyonun performansına katkıda bulunmasını sağlar (London ve Smither, 1999: 9).

Çalışanlar, organizasyon içerisinde olan olayları bilmek isterler. Üst kademe, çalışanlara bilgi vermez ise, çalışanlar da, bildikleri kadarına “boşlukları doldurarak” olayları açıklamaya çalışırlar ve genelde yanlış bilgilere ulaşırlar (Özaksu, 2006: 21).

Çalışanların örgüt amaçlarını benimsedikleri ve örgütsel başarıya katkıda bulundukları ölçüde, bağlılıkları yükselir. Örgütsel amaçların çalışanlarca benimsenmesi bilgilendirilme derecelerine bağlıdır. Bilgilendirme, çalışanları güçlü hale getirir ve çalışanlar; güçlü, kendi alanlarında inisiyatif sahibi, yetkili olmak isterler (Öztürk ve Özdemir, 2003: 198).

Bilgi ve yönetimin paylaşılması sağlanmak durumundadır. Herkesin ihtiyaç duyduğu bilgiye erişmesi sağlanırsa organizasyon kararları, sorunların yakınında, daha hızlı ve kaliteli verilebilir. Bilginin paylaşılması ortak bir anlayış ve amaç birliği yaratır (Atik, 2001: 66).

2.3.3. Sorumluluk

Yöneticiler, tüm sorumluluğu üzerlerinde taşımaktan vazgeçmelidirler. Güçlendirmede sorumluluk çalışanlarla paylaşılmalıdır. Çalışanlar, işletmeye karlılık sağlayacağına inanılan konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlarından dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değil, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Özaksu, 2006: 22).

2.3.4. Ödüllendirme ve Güven Aşılama

Yöneticiler, ödüllendirme sistemini personel güçlendirmeyi destekleyecek şekilde kullanırlarsa, çalışanların güvenini kazanacak ve onları yönlendirmiş olacaklardır. Yöneticinin ve organizasyonun güvenini vurgulayan en önemli şey, para yerine; övme, tanıma ve ödüllendirilme olmuştur. Bu, çalışanın motive edilmesinin en iyi yoludur. Övgü, bireylerin kendilerine güvenini arttıracaktır. Böylece çalışanlar, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok konsantre olacaklardır. Ayrıca çalışanlar bu sayede, yöneticilerinden doğru yolda olduklarına dair işaret almış olacaklarından, daha verimli çalışacaklardır. Bu sayede, yönetici ve çalışan arasında güven esasına dayalı bir işbirliği de oluşturulabilecektir (Özaksu, 2006: 23).

Karşılıklı güven, personel güçlendirmede çok önemli bir öğedir. Bu konuda yapılan tanımların pek çoğu aslında çalışanların yönetime olan güvenlerini arttırmakla ilgili tanımlardır. Güven hususunu, çalışanların yöneticilere ve yöneticilerin çalışanlarına güven duymaları olarak ayırırsak; günümüzdeki işletmelerde çalışanların yönetime olan güveni; çalışanların performansını, işletmeye olan bağlılığını ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 2003: 29). Kurumdaki güvenin düzeyi, yönetimin anlayışına, organizasyon yapısı ve çalışanların beklentileri konusundaki anlaşmaya bağlıdır.

Eğer bir örgütte güvensizlik ortamı varsa çalışanlar bundan etkilenecek işlerin yolunda gitmediğini görseler bile, kendilerini riske atak istemediklerinden dolayı müdahale etmek istemezler. Bunu için yöneticilerin çalışan personellerine güven aşılama ve onlara bunu

hissettirmeleri oldukça önemlidir. Mesela önemli görevleri ve yetkileri onlara devrederek veya yaptıkları iyi niyetli hatalarını cezalandırmak yerine onları bu hatalardan ders çıkarmaya yönlendirerek çalışanlarına güvendiklerini gösterebilirler.

2.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Çalışanların örgütü başarıya götürecek çalışmalar yapabilmeleri için öncelikle örgütün hedeflerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler tarafından belirlenen örgüt hedefleri personele bütün ayrıntılarıyla anlatılmalı ve benimsetilmelidir. Çalışanlar ne kadar özverili ve istekli olursa olsun örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmedikleri sürece genel anlamda faydalı olamazlar. Belirlenen hedeflerin sadece bireysel anlamda çalışanlar tarafından benimsenmesi tam anlamıyla yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda bütün çalışanların ortaya çıkan genel hedefin etrafında toplanıp uyum içerisinde beraber hareket etmeleri gerekmektedir.

2.3.6. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Güçlendirilmiş personelle ilgili performans değerlendirmede, personelin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılması ve etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (Şahin, 2007: 18). Bu sayede personelin yaptığı iş karşılığında gördüğü olumlu tepki, onu daha çok motive edecek ve işine daha istekli bir biçimde sarılmasını sağlayacaktır.

2.3.7. Kaynaklara Ulaşabilirlik

Pek çok işletmede, kaynakların kontrolü sadece üst yönetimdedir. Personel güçlendirme uygulamalarında ise, güçlendirilmiş personelin kaynaklara ulaşabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu kaynaklar; parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar veya çalışanların danışabileceği uzman kişiler olabilecektir. Üst yönetimin genelde kaynakların kontrolünü elinde tutmasının sebebi, çalışanların bunları kötüye kullanmasına olanak vermemek içindir. Bu asamadan personel güçlendirmeye geçerken, önce maliyetler ve bunların alt düzeylerde kullanımının etkileri hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir. Sonra güçlendirilmiş çalışanların ihtiyaç duydukları kaynakların kontrolünü almaları sağlanmalıdır (Özaksu, 2006: 27).

2.3.8. Takım Çalışması

Takım çalışması, personel güçlendirmenin ve değişimlere uyumun en önemli unsurudur. Takımlar bir amaç etrafında birleşirler ve uyumlu bir şekilde çalışma ihtiyacı hissederler. Etkili takımlar, onlara verilen yön doğrultusunda amaçları gerçekleştirmek için, çok fazla gayret ve

zaman harcarlar. Bunun tam tersi, başarısız takımlar nadiren ortak bir amaç etrafında birleşirler. Takım üyelerinin hepsi, işletmenin tüm amaçlarının ve bu amaçların gerçekleştirileceği örgütsel yapının farkında olmalıdırlar. Başarılı takım çalışmasının bir özelliği de, tüm üyelerin, herkesin elinden gelen tüm gayreti gösterdiğine inanmasıdır. Onlar, tüm üyelerin aynı yönde hareket ettiğine inanmak isterler, açık bir iletişimde bulunarak birbirlerini anlamaya çalışırlar (Özaksu, 2006: 28).

2.3.9. Yönetimin Desteği

Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen diğer bir koşul üst yönetimin desteğidir. Personel güçlendirme uygulamasının başarı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve personeli bu yönde desteklemesine bağlıdır (Şahin, 2007: 19). Yönetimin çalışanlarına vereceği destek hem personelin motive olmasını sağlar hem de onların yaptıkları işten ve işin doğuracağı sonuçlardan dolayı ortaya çıkacak olumsuz sonuçlardan etkilenmelerini engeller.

Yukarıda açıkladığımız unsurların her biri personel güçlendirmeyi destekleyecek ve geliştirecek etki ve özelliklere sahiptir. Ancak uygulamada, bu unsurlar, tek tek değil, bir bütün halinde düşünülmelidir. Çünkü personel güçlendirmenin temel unsurları genelde birbirleri ile ilişkili hususlar olup, birinin uygulanmasından doğacak sonuçlar, bir diğerini etkileyebilmektedir.

2.4. Personel Güçlendirmenin Altyapısını Hazırlayan Faktörler

Literatürde güçlendirilmiş bir çalışan ve organizasyonun gerçekleşmesinde şu aktörlerin varlığının ve aktif katılımlarının olması gerektiği ifade edilmektedir (Coşkun, 2002: 222-224);

2.4.1. Güçlendirme ve Lider

Çalışanın güçlendirildiği bir organizasyonu oluşturmada liderin rolü, gücü diğerlerine yaymak fikrine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Lider, hem çalışanın güç almasına izin verecek, hem de bunun için gerekli örgütsel değişikliği gerçekleştirmek yolunda adımlar atarak güçlendirmenin altyapısını hazırlayacaktır. Bu bakımdan, güçlendirilmiş bir organizasyonda yöneticiler koçlar gibi hareket eder ve problem çözümünde çalışanlara yardımcı olurlar. Üstler, astlarını sorumlulukları da devrederek güçlendirirler. Böylece astlar, liderin tutumlarından ve işlerinden

daha fazla tatmin olurlar. Onların haklı davrandığını düşünüp üstlerin beklentileri doğrultusunda hareket ederler.

2.4.2. Güçlendirme ve Birey

Çalışanlara fırsat sağlamak onların güçlendirilmeleri için gerekli ancak yeterli değildir. Eğer güç bağışlandığı kişiler tarafından alınmazsa çalışanın güçlendirilmesi söz konusu değildir. Bazı yazarlar ise güçlendirmeyi diğerleriyle çalışarak gücü inşa etmek, geliştirmek ve artırmak olarak tanımlar ve bunu “çalışanın inter-aktif güçlendirilmesi” diye adlandırırlar. Buna göre eğer birey “gücü talep edecek”, “örgütün ortak amaçları doğrultusunda” ve “takım ruhu” çerçevesinde hareket ederek kullanabilecek düzeye gelmemiş veya getirilmemiş ise güçlendirme ile amaçlanan örgütsel kazanım gerçekleşmez.

2.4.3. Güçlendirme ve İşbirlikçi Yaklaşım

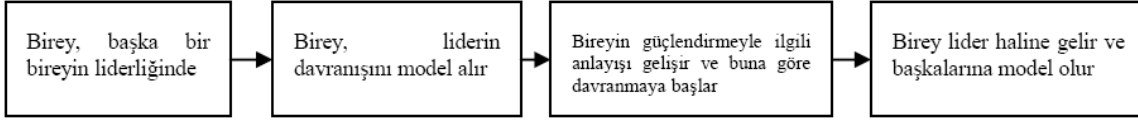
Çalışanlar genellikle güçlendirme kavramını bireysel olarak kendi kendini güçlendirme şeklinde düşünürler. Oysa güçlendirmenin de temelinde bir takım ruhu vardır. Bu gerçeğin farkında olmayanlar, takım çalışmasının ve işbirliğinin sistem içindeki her ögesinin diğer öğelerle uyumlu çalışmasına bağlı olduğu gerçeğini göz ardı ederler. Çalışanı güçlendirmede takım kavramı belki de 1970-80’lerdeki kalite çemberleri çabaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısından çalışan güçlendirme, “işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla gücün inşa edilmesi, geliştirilmesi ve çoğaltılması hareketidir.” Burada söz konusu olan bireysel güçlendirmeden ziyade takım üyelerinin birbirlerini tamamlayıcı becerileriyle bir bütün olarak güçlendirilmeleridir. Zira, hemen bütün modern yönetim yaklaşımlarının temelinde “birliktelik” ve “takım ruhu” yatmaktadır.

2.4.4. Güçlendirme ve Yapı ve Süreç Değişikliği

Güçlendirme, organizasyonun işleyişinde ve iş süreçlerinde değişiklik ihtiyacını da beraberinde getirir. Zira güçlendirilmiş bir organizasyonda “yapının”, “işlerin” ve “süreçlerin” aynen korunması mümkün değildir. Yetki ve sorumluluğun örgüt tabanına yayılması ancak, hiyerarşi, yapı ve süreçlerde değişikliklerle mümkün olacaktır. Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanların katılımcı oldukları, inisiyatif aldıkları, bireysel ve takım çalışmasını becerebildikleri ve en önemlisi stratejik kararlar alabilecek yetkiye sahip oldukları söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, yönetimin görevi herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan

bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Güçlendirme ancak bu sayede hayat bulur ve kalıcı olur (Coşkun, 2002: 224).

Şekil 2. Çalışanın Güçlendirilme Süreci



Kaynak: Coşkun, 2002: 224

Birey açısından bakıldığında güçlendirmenin güçlü bir “özgüven” ve “iş etiği” talep ettiği açıktır. Şirket açısından ise çalışanlara esnek bir görev tanımı ve işe özgü eğitim imkanı sağlama gereği vardır. Yönetim olumlu geri besleme, bilgi, kaynak, destekleyici politikalar ve stresi azaltıcı çalışma ortamı sağlayarak çalışanı desteklemelidir. Uygulayıcılara bir örnek teşkil etmesi ve güçlendirilmiş bir organizasyonun varlığının tespit edilmesi açısından güçlendirme yazınında yer alan ortak özelliklerden bahsetmek gerekir. Buna göre çalışanı güçlendirmenin gerçekleşmesi şu unsurların varlığıyla mümkün olur (Sharma ve Kahur, 2008: 9-10):

- Örgüt, daha çok miktarda çok daha fazla araçla ve daha çok kişiye enformasyon ve iletişim sunmalıdır.
- Değerlerin paylaşıldığı bir sistem oluşturulmalıdır.
- Otonomi sağlanmalıdır. Otonomi tek başına güçlendirme değildir ancak güçlendirmeyi sağlamak için ilk yapılacak şey olabilir.
- Yetenekler ve bilgi bir işyeri için çok önemli bir araçtır. İşgören yetenekleri küreselleşme, serbest ticaret, teknolojik değişim, düzenleme ve güçlendirme kültürüne yönelik eğilimin büyümesi için giderek artan şekilde önemli olmaktadır.
- Kendini takdir etmek ve kontrol etmek konusunda işgörenlerin kendilerine güven duymaları sağlanmalıdır.
- Hiyerarşinin zıttı olan akıcı bir yapılanma gerçekleştirilmelidir.
- Liderliğin kolaylaştırılması gereklidir.
- Her şahsın kendi işinin yöneticisi olması sağlanmalıdır.
- Performans için ortaklık ilişkileri kurulmalıdır.
- Eleştirel düşünme kabiliyetine sahip, öğrenme ve karar vermede esnek, işinde yeterli kişiler ortaya çıkarılmalıdır.

- Organizasyon iyi performans gösterdiğinde herkesi ödüllendiren bir ödül sistemi oluşturulmalıdır.
- İşletme ve endüstriden olduğu kadar maliye ve ekonomiden de anlayan bir yönetim yapısı kurulmalıdır.

2.5. Örgütleri Personel Güçlendirmeye Yönelten Gelişmeler

Örgütlerde güçlendirme yönteminin uygulanmasına neden olan faktörlerden en önemlisinin artan tüketici bilinci ve rekabetçi ortam olduğunu söylemek mümkündür. Bu bilinç ve ortam, hızlı ve esnek tepkimeler talep etmektedir. Çalışanların işin olduğu veya gerçekleştiği anda karar vermeleri ve eyleme geçmeleri gerekmektedir. Bir hata yapıldığında da yine aynı zamanda geri besleme alınmalı ve tecrübelerden ders çıkarılmalıdır. Bunun yanında organizasyonlar giderek bütüncül bir yapı şeklinde tasarlanmaktadır. Bu yaklaşım bireylerin veya birimlerin güçlendirilmeleri gereğini de beraberinde getirmektedir. Günümüzün ileri teknolojisi bu yaklaşımı mümkün kılmaktadır (Coşkun, 2002: 225).

Güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan bir başka olgu ise çalışanların artan eğitim düzeyidir. Geleneksel organizasyonlarda varsayım, çalışanın yönetilmeye, emir almaya muhtaç, bağımlı, sorumluluk almaktan kaçınan (McGregor'un X-Y kuramı) bir yapıya sahip olduğudur. Artan eğitim seviyesi ve çalışan beklentileri ise böylesi bir yönetimi kabul edilemez bulmakta, daha fazla güç, kontrol, bir anlamda iş üzerinde özerklik talep etmektedir. Güçlendirmenin doğuşuna bir sebep de budur (Koçel, 2006: 322).

Ayrıca, toplumların demokratikleşme eğilimlerinin artmasının örgütlere yansımamasını düşünmek mümkün değildir. Yine Japon yönetim sistemi kaynaklı olan “bütünlük” anlayışı gereği organizasyonlar, içinde bulundukları toplumların birer parçasıdır. Bu sebeple, toplumlarda demokratik haklar geliştikçe bireylerin bunları kullanma ve talep etme alanları da genişleyecek, çalıştıkları organizasyonlara kadar ulaşacaktır (Coşkun, 2002: 226).

Aslında güçlendirme, artan toplumsal refahın bir uzantısı olarak da değerlendirilebilir. Toplumların refah seviyeleri arttıkça insanların “temel ihtiyaçlarını” karşılama oranları da artmaktadır. Temel ihtiyaçlarını karşılayan veya karşılamak noktasında endişeleri en aza inmiş bireyler, ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha yüksek basamaklara tırmanmaktadırlar. Fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını gerçekleştirme konusunda sıkıntısı olmayan refah toplumu bireyinin ulaşmak isteyeceği yer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin diğer iki basamağı olan

kendini gösterme (tanınma ve prestij kazanma) ve kendini tamamlama/gerçekleştirme (sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık) noktalarıdır. Güçlendirme organizasyonun bireye bir anlamda kendini gösterme ve hatta tamamlama imkanını sunmasıdır (Coşkun, 2002: 226).

Çavuş ve Akgemci ise güçlendirmenin ortaya çıkışındaki en önemli sebeplerin aşağıdaki sıralanabileceğini ileri sürmüşlerdir (Çavuş ve Akgemci, 2008);

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

2.6. Personel Güçlendirmenin Başarılı Olması İçin Gereken Şartlar

Personel güçlendirme süreç olarak uzun zamana yayılması gereken kapsamlı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde çalışanların ve örgütün personel güçlendirme uygulamalarını kendilerine bir yaşam tarzı olarak kabul etmeleri oldukça önemlidir. Güçlendirmeyi etkileyen unsurları bazı yazarlar dörde ayırmışlardır. Bunlar; kişi faktörü, iş rolü faktörü, organizasyon faktörü ve çevredir. Diğer yazarlara göre ise güçlendirmenin başarıyla gerçekleşebilmesi; yönetici, güçlendirilecek personel ve organizasyon unsurları arasındaki etkileşime bağlıdır (Koçel, 2006: 340). Güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için bütün unsurların birbiriyle uyumlu olması gerekir. Kendi aralarında bütünlük gösteresi gereken etkenlerin başında güçlendirmenin uygulanacağı organizasyonun yapısı ilk sırayı alır. Bu yapıyla çalışanların arasındaki uyumlulukta oldukça önemlidir. Güçlendirilecek personelden sonrada yöneticiler bu etkenlerin arasında sayılabilir. Şimdi sırasıyla bu üç etkeni ayrı ayrı başlıklar altında inceleyelim;

2.6.1. Güçlendirme İçin Gerekli Organizasyon Yapısı

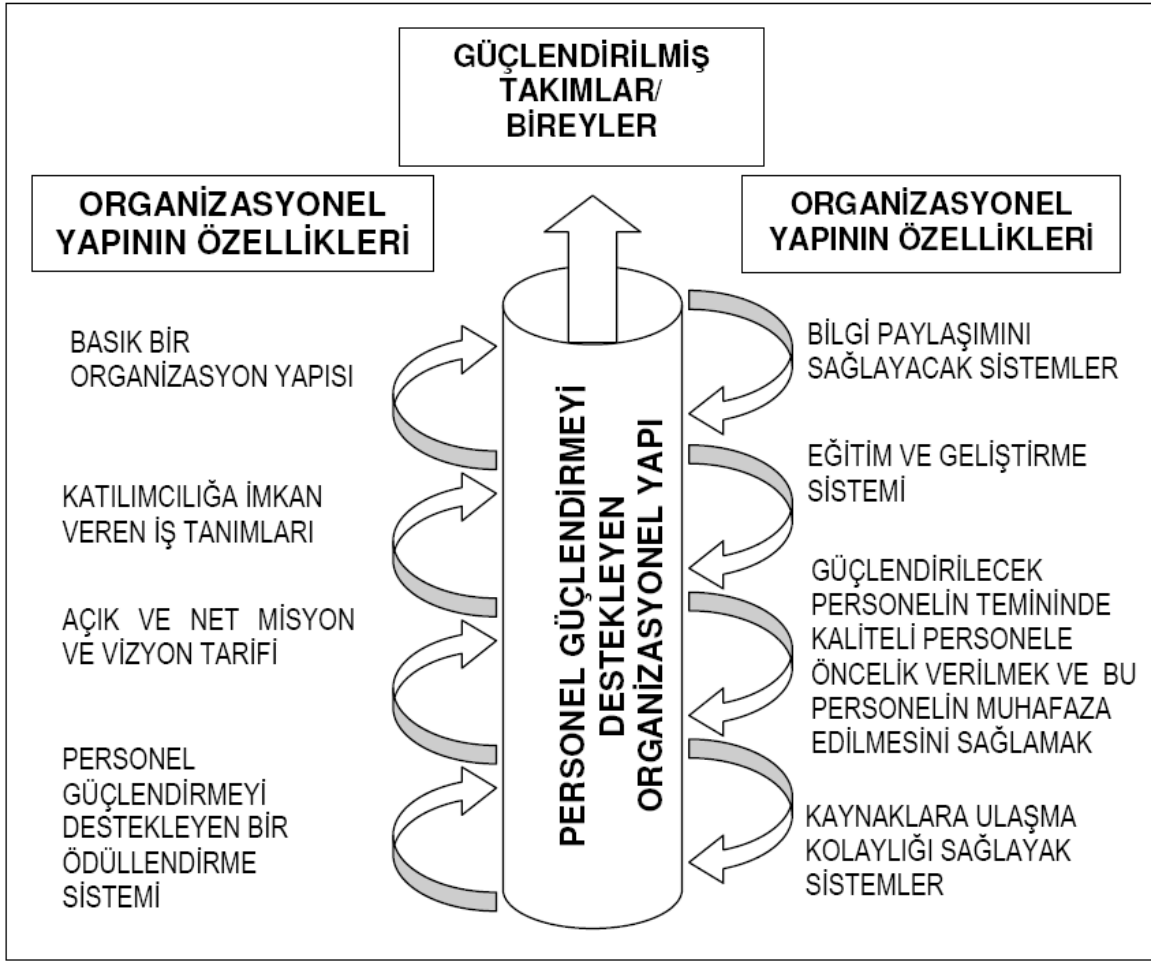
Organizasyonlarda personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için, yöneticiler ve çalışanların yapması gerekenlerle birlikte, organizasyon yapısının da bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Organizasyon yapısı, çalışanlar ve yöneticiler tarafından, personel güçlendirme

için gereken sistemlerin kullanılmasını destekleyebilmelidir. Organizasyonel çevrenin sahip olması gereken özellikleri, kısaca bir sekile özetleyebiliriz. Sekil-3 'te, bir organizasyonel yapının, personel güçlendirmeyi destekleyebilmesi için sahip olması gereken özellikler belirtilmiştir. Bu listeye organizasyonun yapısı ve personel güçlendirmenin uygulanma derecesine göre, bazı özellikleri ekleyebilir ya da çıkarabiliriz (Özaksu, 2006: 29).

Ancak her halükarda, unutulmaması gereken esas sudur: Organizasyonların yapı ve isleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Koçel, 2006:340). Bu etkiyi Sekil- 3 'ü açıklayarak şu şekilde izah edebiliriz:

Organizasyon yapısının basık olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. Çünkü personeli güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak olan üst yönetim ile güçlendirilecek olan personel arasındaki doğrudan iletişime engel olan hususlar, basık bir organizasyon yapısı ile azaltılmış olacaktır. Böylece danışılması gereken hiyerarşik yapılanmadan, mümkün olduğunca uzaklaşmış olunur. Basık yapı, bürokrasiyi engellediği gibi, işletme içinde problem çözmeye yönelik süratin de sağlandığı manasına gelir. Böylece müşteri taleplerine, doğru ve en kısa zamanda tepki verilmiş olur. Aynı zamanda, basık bir organizasyon yapısı, personelin daha kolay bir şekilde karar süreçlerine katılımını sağlaması sebebiyle, personel güçlendirme uygulamasını destekler (Özaksu, 2006: 30).

Şekil 3. Personel Güçlendirmeyi Destekleyen Organizasyon Yapısının Özellikleri



Kaynak: Özaksu, 2006: 30

İş tanımlarının ve işleyiş prosedürlerinin, katılımcılığa imkan verecek tarzda tasarlanması güçlendirmeyi etkiler. Yapacakları işleri net olarak anlayan, bu işleri yaparken kullanacakları yetkiyi bilen ve tüm yaptıklarının nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulacağını anlayan personelin güçlendirilmesi de kolaylaşacaktır (Kargın, 2000: 21). Personel isin uygulanma aşamasındaki kararlarda ne kadar etkili olursa, müşteri taleplerine de o derece hızlı cevap verebilir. Yaşanan bu hızlı etkileşim sayesinde müşteri ve çalışan arasında, motivasyon ve iş tatminini sağlayan bir kalite anlayışı da gerçekleştirilmiş olur.

Personel güçlendirenin hızlı ve sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için yöneticiler tarafından örgütün hedefleri açıkça belirlenmeli ve çalışanlarla paylaşılmalıdır. Çünkü çalışan personelin örgütün hedeflerine edebilmeleri için kendilerinden neler istendiğini net bir şekilde bilmeleri

gerekmektedir. Bu sayede çalışan personelin kendi hedefleri ile örgütün hedefleri aynı doğrultuda birleştirilmesi kolaylaşır.

Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı, güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirir (olumlu davranışları pekiştirici etkisi). Personelin çabalarını organizasyonel hedeflere yönelik harcadıklarına dair geri besleme sağlanır ve yöneticilerin personeli motive etme şansları arttırılmış olur. Personeli güçlendirme uygulamalarını, geri beslemeyi destekleyen organizasyon yapıları, olumlu yönde etkiler. Geri beslemenin, zamanında, dengeli, belirli ve açık, objektif ve pozitif olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip bir geri besleme ve bunun sağlanmasına imkan veren organizasyon yapısı, personeli güçlendirme uygulamalarına büyük destek sağlayacaktır. Aksine, çalışanları ceza ile tehdit etmek, sürekli uyarmak ve benzeri yaklaşımlar, kişisel gelişim cesaretini kıracaktır (Özaksu, 2006: 31).

Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulması güçlendirmeyi etkiler. Bilgi paylaşımı, güçlendirilmiş personelin organizasyonun performansına katkıda bulunmasını sağlar (London ve Smither, 1999: 9). Personel yaptığı işi kendi işi gibi görmeli ve sahiplenmelidir. Karşılıklı güvenin sağlanıp, bürokrasiden kaynaklanan engellerin kalkması için personelin bilgilere kolayca ulaşabilmesi gerekmektedir.

Güçlendirmenin uygulanabilmesi için gerekli eğitimin sağlanması konusunda, öncelikle eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramlarına tekrar göz atmakta fayda vardır. Çünkü, güçlendirmenin uygulanmasında, yeni başlayanlar ile bu konuda tecrübeli olanların alacakları eğitimin farklı olacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesidir (Özçelik, 2001: 169). Yetiştirme, daha çok ise yeni girmiş personeli kapsamına alan, yeni yeteneklerin kazandırılması ve işin gereklerine göre, bireye lazım olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması için yürütülen eğitim faaliyetidir. Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle geliştirme, bir iste çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir. Görüldüğü gibi, güçlendirme için çalışanların ve yöneticilerin eğitilmesi konusunda, kimi çalışanların yetiştirilmesi gerekirken, kimi çalışanların da geliştirilmeleri gerekebilecektir (Özaksu, 2006: 32).

Personelin aynı sektördeki yenilikleri ve değişimleri takip edebilmesi için yönetimin desteği gereklidir. Etraftaki değişiklikleri takip edebilen personel sürekli kendini geliştireceği için çalıştığı örgüte de yenilikler getirerek gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Eğer personeli güçlendirmeden anladığımız, isi yapanların kendi işleriyle ilgili kararları alması, aldıkları kararların sorumluluğunu taşıması, bu kararlarıyla risk alabilmeleriye, tüm bunların işletmenin hedeflediği ölçüde ve başarıda gerçekleşebilmesi, sağlanacak eğitim, yetiştirme ve geliştirme ortamıyla olacaktır (Kargın, 2000: 24).

Personeli yalnızca iş ortamında değil, tüm yaşamında değerlendirerek, personelin kişiliğine uygun bir organizasyon yapısı geliştirilmelidir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 197). Örgütlerin personel güçlendirme uygulamasında başarıyı yakalayabilmesi için çalışanların bireysel kimliklerine de önem verip saygı göstermeleri gerekmektedir. Bu yaklaşım güçlendirmenin çalışanlar tarafından daha çabuk benimsenmesine yardımcı olacaktır. Çalışanların yapılan çalışmayı sahiplenip benimsemesi güçlendirmenin sadece yukarıdan aşağıya doğru değil, aynı zamanda çalışanlarca uygulanmasında, yani aşağıdan yukarıya doğru uygulanmasında da kolaylık sağlanmış olur.

Kaliteli çalışan temini ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir. Güçlendirilmiş çalışanlar, işletme için çözümler üretir, sürekli gelişim olanakları araştırırlar. Güçlendirilecek çalışanların, temin safhasından itibaren, muhafazasının da sağlanması, güçlendirilmiş çalışanların, organizasyona bağlılığını arttıracak ve işgücü devrini azaltacaktır. Böylece, değişen iş çevresine süratle uyum sağlayan ve rekabet avantajı sağlayan dinamik bir çalışan profili sağlanmış olur (Özaksu, 2006: 33).

Güçlendirilecek çalışanların örgütteki bilgilere kolayca ulaşmaları, onlara verilecek yetki ve sorumluluğun bir gereğidir. Aynı zamanda güçlendirilecek personelin, dış kaynaklardan da, örneğin diğer bölümlerdeki uzmanlardan faydalanabilecekleri şeffaf bir yapının varlığı, personelin güçlendirme uygulamasını kolaylaştıracaktır.

2.6.2. Güçlendirilecek Personel

Personel güçlendirme örgütün alt kademesindeki personeli ilgilendiren bir süreçtir. Güçlendirmenin uygulamada başarıyı yakalanabilmesi için öncelikle alt kademedeki çalışanların uygulamayı arzu etmesi gerekir. Güçlendirmenin başarı derecesi de buna bağlıdır. Güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için çalışana ait en azından şu hususların dikkate alınması gerekir:

Çalışanın sürekli kendini geliştirme arzusunun olması güçlendirmeyi etkiler. Bazen çalışanlar yalnızca yaptıkları işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilirler. Bu gibi çalışanlara göre, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacaktır. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135). Çalışanların, personel güçlendirme karşısında alacağı tavrın ve güçlendirmeye sıcak bakan personelin bilinmesi, güçlendirmenin ne şekilde yapılacağı ve hangi çalışanların güçlendirileceğinin belirlenmesine yardımcı olur. Çalışanların uygulama karşısındaki tutumu ne olursa olsun, bu tutum değişmez değildir. Yöneticilerin olumlu yaklaşımları ve çalışanlar üzerinde olumlu gelişmenin sağlanmasına uygun bir organizasyon yapısı, çalışanların olumsuz fikirlerini olumluya çevirebilir (Kargın, 2000: 29). Güçlendirmede değişimin hızlı ilerleyebilmesi için öncelikli şart çalışanın kendisinin istekli olmasıdır. Her çalışan temelde kendi yöneticisidir. Kimse bir başkasını, işi ile ilgili gayret göstermeye ve sürdürmeye zorlayamaz. Yani çalışanlar sorumluluğu ne kadar alacaklarını kendileri belirler.

Kendine güven derecesi yüksek olan personeli güçlendirmek nispeten daha kolaydır. Güçlendirme uygulamasında, güçlendirilen çalışandan, organizasyonun performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Eğer çalışanın kendine öz güveni az ya da zayıfsa, bu kararları almakta zorlanacaktır. Çalışan karar vermekte tereddüt ettiği sürece, organizasyonun bireye sağladığı yetenek ve eğitimlerin karşılığı alınmamış olur (Özaksu, 2006: 34).

Çalışanların yaşanan gelişmeler karşısında sorumluluk alıp bu gelişmelere ayak uydurabilmeleri için örgüt adına hareket edebilme yetkilerinin olması gerekmektedir. Çalışanın örgüte bu hizmeti sağlayabilmesi için kendisini işin sahibi gibi hissetmesi gereklidir.

2.6.3. Yöneticiler

Personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki, yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır (Koçel, 2006: 342).

Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma (problem çözme yaklaşımı) ortamı güçlendirmeyi etkiler. Çalışanları güçlendirmek için, yöneticilerin çalışanlara güvenmeleri gereklidir. Bu güven, istek, bilgi, beceri, yetkinlik ve kişiliğe güvendir. Organizasyonun amaçlarını sahiplenebilmek ve sorumluluk alabilmek için çalışanların da kendi yöneticilerine güvenmeleri, saygı duymaları gerekir (Kargın, 2000: 27). Tabi ki güven faktörü karşılıklıdır, nasıl çalışanlar yöneticilerine saygı gösterip güveniyorlarsa, yöneticilerinde çalışanlarına karşı değer verdiğini gösterip, güvendiğini hissettirmelidir.

Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici, güçlendirmeyi hızlandırır. Yöneticilerin, güçlendirme uygulamaları sırasında ortaya çıkması muhtemel hatalara karşı, astlarının duydukları korkuyu ortadan kaldıran, onların karar almalarını destekleyen, motive edici bir yönetici profili çizmeleri, bu uygulamayı destekleyen özelliklerindendir. Alacakları kararlardan doğabilecek hatalara karşı korkusunu yenmiş bir çalışan, karar ve sorumluluk almakta daha istekli olacaktır. Güçlendirmenin ne olduğunu bilen bir yönetici, problem arayarak, ne yapmalıydık? sorusuna cevap aramaz, aksine çözümleri bulmak için seçenekler yaratır ve ne yapacağız? Sorusuna cevap bulur (Özaksu, 2006: 35).

Yöneticiler tarafından karar alma ve inisiyatif kullanma imkanı sağlanan çalışanlar, personeli güçlendirme uygulamalarına daha istekli ve katılımcı bir yaklaşım göstereceklerdir (Kargın, 2000: 28). Yöneticiler tarafından yetki ve inisiyatif verilen çalışan örgütte haberleşme ve bilgi paylaşımı ortamı sağlandığı sürece daha verimli olacağı gibi yeni fikirler üretme konusunda kendisine daha çok güvenecektir. Güçlendirmenin ne olduğunu bilen bir yönetici, hem çalışanına güvenerek gerekli karar alma yetkilerini ona çekinmeden devreder hem de gerekli bilgilerin çalışanlarıyla paylaşılmasında bir sakınca görmez.

Organizasyonda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici, güçlendirmeyi etkiler. Çalışanların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyebilecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdeleyebilen yöneticiler, personeli

güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaktırlar (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

Personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri besleme veren yönetici, güçlendirmeyi etkiler. Geri beslemeyi doğru ve açık bir şekilde sağlayan yöneticiler, çalışanların kararlarında ve davranışlarında yapmaları gereken düzeltmeleri belirlemelerini sağlayacak geri beslemeyi, onlara vererek güçlendirmeyi destekler (Kargın, 2000: 27).

Yöneticiliğin “emir- komuta ve kontrol” yerine, “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koç’luk (coaching) yapma” olduğunu kabul eden yönetici, güçlendirmeyi hızlandırır. Yönetici ve ast, coaching’de astın gelişim sürecini birlikte yasadıkları için, yönetici, yetki devri konusunda daha isteklidir. Süreç içinde, yönetici ve astı yeni fikirler geliştirip, bu yenilikleri daha kolay deneyebilirler. Çünkü, ast-üst arasındaki haberleşme açıklık ilkesi içinde gerçekleştiğinden, yaratıcılık ve yeniliklere yatkınlık bu koşullarda daha rahat ortaya çıkabilmekte ve gelişebilmektedir (Özaksu, 2006: 36).

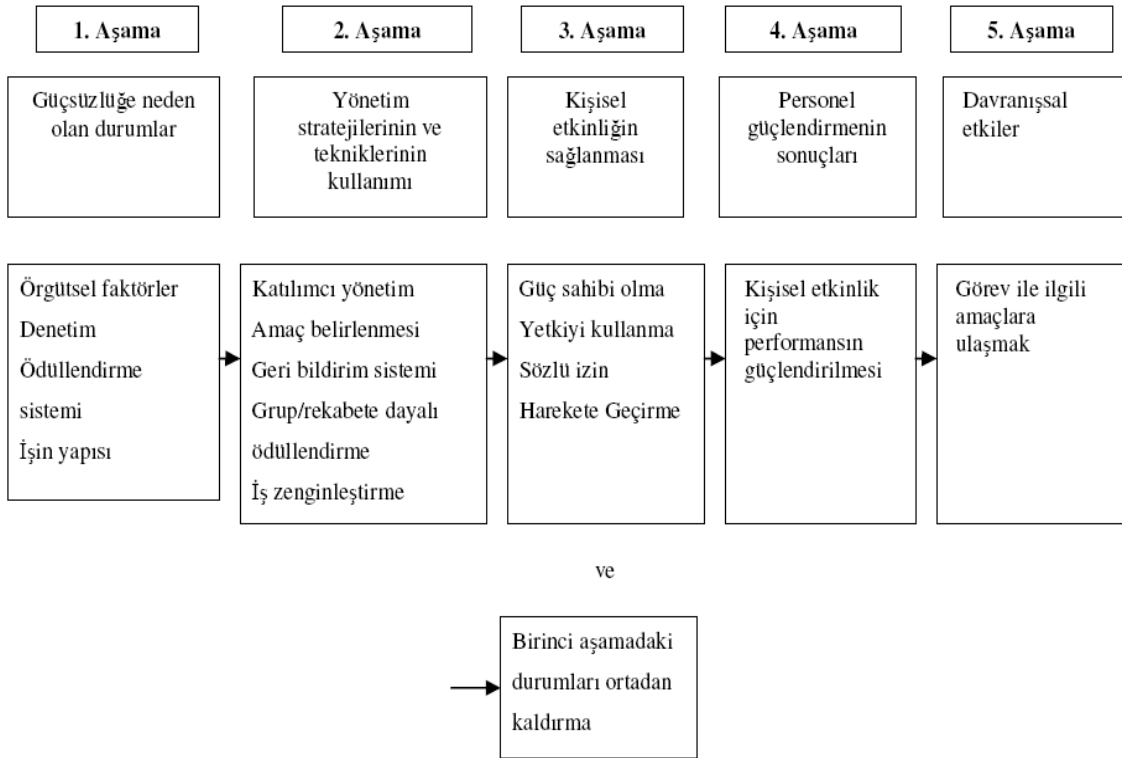
Güçlendirme esnasında, yöneticilerin rollerinde değişiklik olacaktır. Yöneticilerin yeni rollerine sıcak bakmaları, güçlendirme uygulamasının gerçekleştirilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Alacakları yeni rollerinde; yetkilerini astlarına devretmeleri, astlarının sorumluluk almalarını sağlamaları ve karar alma ve inisiyatif kullanma haklarını astlarına devretmeleri, yöneticilerin güçlerinin azalacağı ya da işleri kendisinden daha iyi yapacak olurlarsa, görevini astlarına kaptıracağı şeklinde algılamaması gerekmektedir. Aksine güçlendirme yoluyla, yönlendirdiği güçlendirilmiş çalışanlar sayesinde, yöneticilerin gücü daha da artacak ve etki alanı daha da gelişecektir. Güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin, sadece denetleyen ve emir veren bir yöneticinin çalıştığından daha fazla çalışması gerektiğinden, işlerini kaybetmek gibi bir tehlikede olmadıkları da kendilerine izah edilmeli ve hissettirilmelidir. Çünkü, personeli güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi için yöneticilerin, güçlendirmenin gerçekleşebileceğine ve faydalarına inanmaları gerekmektedir. Yöneticilerin inanmadığı ve desteklemediği hiçbir uygulamanın başarıya ulaşması beklenemez. Yönetici, çalışanları eğitecek ve geliştirecek bir organizasyonel sistemi benimser ise, çalışanların yeni yetenekler geliştirmelerini ve onları kullanmalarını sağlayacaktır (Doğan, 2003: 48).

2.7. Personel Güçlendirme Süreci

Genellikle “sorumluluk ve gücün örgütün tepesinden alt kademelere doğru kaydırılması süreci” olarak da özetlenen personel güçlendirmenin nasıl gerçekleştirileceğine dair önerilen yöntemler değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda bazıları bireysel güçlendirmeyi bazıları ise kendi kendine yöneten takımları ön plana çıkarmaktadır (Dalay vd.,2002; 219).

Personel güçlendirmeyi başarmak kişisel ve yönetsel sorumluluklar olduğu gibi sistematik, yapısal ve programlı konularla ilgilidir. Örneğin, paylaşılan bir vizyon yaratmak, açık bir şekilde üst yönetimin desteğini sağlamak, örgütte takımların ve geçici grupların kullanılması, ortamı sürekli bir biçimde izleyecek stratejiler geliştirme ve iç olaylara cevap verme, iş zenginleştirmeyi kullanma, “kazan-kaybet” den ziyade “kazan-kazan” tarzında bir ödül sistemi geliştirme, genel amaçlarda tanımlamalar ve açıklık gerektirir (Honold, 1997; 204).

Şekil 4. personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması



Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988: 475

Sekil 4’de de görüldüğü gibi güçlendirme süreci basit aşamalardan oluşmamaktadır. Güçlendirme sürecinde daha önce bahsedilen güçsüzlüğe neden olan durumların işletmede ortadan kaldırılması güçlendirmenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Daha sonra güçlendirmeyi destekleyecek yönetim stratejilerinin kullanılması gerekmektedir. Kişisel etkinliğin sağlanması personelin güçlendirilmesi aşamasını oluşturmaktadır. Personel güçlendirme sonucunda kişisel performansın yükselmesi işletmedeki genel performansında yükselmesini sağlayacaktır. En son aşamada güçlendirme sonucunda personel davranışlarında değişiklik yapacak ve örgüt amaçlarına ulaşmak için kişisel çaba gösterecektir (Şahin, 2007: 21).

Personeli güçlendirme sürecinde işletmenin ve yöneticinin düşünmesi gereken önemli sorular vardır. Bunlar (Quinn ve Spreitzer, 1997; 38);

- Personel güçlendirme ile tam olarak ne demek istiyoruz?
- Güçlendirilmiş personelin tipik özellikleri nelerdir?
- Gerçekten personeli güçlendirmeye ihtiyacımız var mı?
- Güçlendirilmiş personeli gerçekten istiyor muyuz?
- Güçlendirme duygusunu personelde nasıl geliştirebiliriz?
- Güçlendirmeyi kolaylaştıran örgüt karakteristikleri nelerdir?
- Personeli güçlendirmek için liderlik yapacak mıyız?

İşletmelerde personeli güçlendirme uygulamalarının başlayabilmesi için, güçlendirilecek personel, güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak yönetici ve güçlendirmenin olacağı örgüt gibi önemli unsurlar arasındaki etkileşim çok önemlidir (Şahin, 2007: 22). Personel güçlendirmeyi etkileyen unsurları ayrı ayrı ele almak gerekirse, personel, yönetici ve örgüt açısından değerlendirebiliriz.

2.7.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Güçlendirme insanlara yaptırılan bir şey değildir. Yöneticiler, personelin güçlendirme tavrı içinde hareket etmesini sağlayamaz. Güçlendirme, personelin kişisel ve örgütsel başarıyı sağlamak için, örgüt yapısı ve sınırları içerisinde serbest bir şekilde hareket etmeyi seçmesi ve genel amaçlar için diğerleriyle ortaklaşa çalışarak örgütsel amaç ve hedefleri başarmak için verilen kişisel ve içten gelen bir karardır (Duvall, 1999: 207). Bir personeli güçlendirme sürecinde birbirleriyle bağlantılı olarak kullanılabilecek dört temel araç bulunmaktadır. Bunlar; yönlendirme, bilgi, kaynaklar ve destektir. Personelden beklenen sonucun elde edilmesi için yönetici amacın ne olduğunu, sonuçta neler olması gerektiğini, amaçlara nerden ulaşabileceğini

ve personelden neler beklediğini açıklamalıdır. Personel kendinden beklenen işler için eğitilmeli ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları sağlanmalıdır. Personel gerek duyduğu kaynakları kullanabilmeli ve kolayca erişebilmelidir. Son olarak, soru sorma, cevap alabilme, onaylanma, geribildirim ve cesaretlendirilme gibi ihtiyaçları yeterli ölçüde karşılanmalıdır (Şahin, 2007: 22-23).

Örgütlerde personel güçlendirmenin yapısını etkileyen üç durum personelin sadakati, değerleri ve bağlılığıdır (King ve Ehrhard, 1996; 5). Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Personelin öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personelin güçlenmesini sağlar. Personel, işi üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiğinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin kendisine ait olduğunu hisseder ve sonuçlarının da kendisine ait olduğunu bildiğinden daha fazla sorumluluk üstlenir. İşlerin yapılmasında inisiyatif alır ve bunun sonucunda örgüt içerisindeki etkinliği artar (Çuhadar, 2005; 3).

Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için göz önüne alınacak en önemli unsurlardan birisi güçlendirilecek olan personeldir. Örgüt içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce personel ile ilgili şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003; 8, Barutçugil, 2004; 401, Koçel, 2005; 419, Genç, 2005; 224):

- Güçlendirilecek personelin kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusu duyması, değişime açık olması, kendine güven derecesinin yüksek olması, dinleme ve geribildirim alma yeteneğinin olması güçlendirme uygulamaları açısından önemlidir.

- Personeli güçlendirme uygulamasında, yetkileri artırılmış olan personelden, örgütün performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Eğer birey olarak personelin kendine öz güveni az ya da zayıfsa bu kararları almakta çok zorlanacaktır. Bu nedenle denilebilir ki, kendine güveni tam olan personel üzerinde personeli güçlendirme uygulamak diğerlerine göre daha kolay olacaktır.

- Personel yalnızca işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilir. Bu gibi durumlarda, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler. Bunun karşıtı olan durum da, personelin sürekli olarak

kendini geliştirme arzusu içerisinde olup, değişimlere açık olması personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir.

- Personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek olan personel hakkında bilgiler toplanılmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi personel güçlendirilecektir, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan, gerek örgütün personelini gerekse personelin kendini detaylı bir biçimde tanıyor olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.

- Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi sırasında göz önüne alınacak diğer önemli bir etken yöneticilerdir. Pek çok örgüt personeli güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır. Çünkü bu örgütlerde yöneticiler, sahip oldukları yetkileri astlarıyla paylaşmayı kendileri için bir tehdit olarak görmektedirler ve eğer astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa işlerini kaybedecekleri korkusunu taşımaktadırlar.

2.7.2. Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Yöneticiler örgütün personel güçlendirme sürecinde, fırsatlara dikkat etmelidir. Eğer yöneticiler gerçekten personel güçlendirmeyi destekliyorsa, takım üyelerini ve takımın bölüm yöneticilerini göz ardı etmezler. En iyi yöneticiler, yardım ve desteğin, emir vermek ve yönetmekten daha iyi olduğunu bilenlerdir (Şahin, 2007: 26). Yöneticilerin bu sürece katılması ve anlaması yeterli değildir. Yönetici sürekli eğitim ve örgütteki iletişim kanalları aracılığıyla katılımı sağlamalıdır. Güçlü liderlik özellikleri olan yöneticiler personel güçlendirmeden kaçınmazlar, fakat liderlik vasfına sahip olmayan yöneticiler, insanların yönetilmek değil, yardım etmek istediklerinin farkında değildirler. En yaygın yönetici hastalıklarından biri olan yöneticilerin örgütte kendilerini vazgeçilmez olarak görmeleri, personeli güçlendirme önündeki en önemli engellerden biridir (Genç, 2005: 225).

Personel güçlendirme planlarının uygulanmasında, yöneticinin personel güçlendirme kavramına bağlılığı ve alt kademedeki personele karar verme yetkisini gerçekten devretmeye hazır olması gereklidir. Eğer personel aynı durumda yöneticinin verebileceği kararlar uyuşmayan bir karar verdiğinde azarlanırsa kendini güçlendirilmiş hissetmeyecektir (Şahin, 2007: 26).

Güçlendirmede yöneticinin rolü, personelin işini yapmasını kolaylaştırmaktır. Yönetici, istenilen sonuçlara ulaşmak için personelin kendini hareketlerinde özgür hissedeceği ve verdiği kararın sonuçlarının sorumluluklarını kişisel olarak üstleneceği, diğerleriyle işbirliği yapmayı

seçebileceği bir ortam yaratmalıdır (Duvall, 1999: 208). Yöneticilere personel güçlendirmenin işletmede uygulanması esnasında sekiz kritik prensibe uymaları önerilmektedir. Bu prensipler (Harley, 1995: 5-12);

- **Personelinizin hepsinin saygınlığını koruyun.** Eğer personelinizi küçük düşürürseniz bir daha asla soru sormazlar ya da katkıda bulunmazlar.

- **Sadece gerçekleri değil, algılarınızı da kullanın.** Yöneticinin ve personelin algıları önemlidir. Yönetici personelinin yanlış anlayabilir ya da personel yöneticiyi yanlış anlayabilir. Sınırlar yerine cesaretlendirme örgüt içerisinde daha etkili olmaktadır.

- **Örgütsel yetkinizi personelinizin güç ve potansiyelini engellemek için değil, açığa çıkarmak için kullanın.** Yöneticinin kendisine “Müşterilere hizmet ederken personel performansını engelleyen sorunları yetkimi kullanarak nasıl ortadan kaldırılabirim?” sorusunu sorması gereklidir. Daha iyi bir yönetici bu soruyu direk personeline sorar.

- **Karar verirken anlaşma sağlayın.** Yöneticiler zamanlarının büyük çoğunluğunu yüksek nitelikte kararlar vermek ve bunlara personelinin katılımını sağlamak için harcarlar. Personelin kararlara bağlılığını sağlamak ve kararları kabul ettirmek için onlarla beraber en iyi çözümü bulun.

- **Vizyonunuzu, misyonunuzu, amaçlarınızı, hedeflerinizi ve is tanımlarınızı açıklayın.** Frederick Herzberg, motivasyon teorisinde motive eden ve motivasyonu bozan faktörleri ikiye ayırmıştır. Motive eden faktörler arasında başarı duygusunu hissetmek önemlidir. Eğer siz işletmenin hedeflerini, amaçlarını, vizyon ve misyonunuzu açık bir şekilde belirtir ve bunları personelinizle paylaşırsanız, bu açık hedeflere ulaştığında personel kendini başarılı hissedecektir.

- **Müşterilere hizmet etmek için personelinizin istekli olmasını sağlayın.** Personeliniz müşterilere nasıl hizmet edeceklerini bilir. Fakat siz kişisel yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlayın.

- **Değerlerinizi ve ilkelerinizi tanımlayın.** Değerler hem makro hem de mikro seviyede örgüt kültürü davranışlarına rehberlik eder ve öncelikler kurar. Yöneticilerin ve şeflerin yetkilerini en etkili biçimde kullanma şekillerinden biri de çalışma yerlerinde açık değer ve ilkeleri yasamaları ve uygulamaları ve bu değerlere saygı göstermeleridir.

- **Personele istedikleri geri bildirimleri sağlayın.** Personelin gelişmesi, isinin amacını anlaması ve kendine güvenmesi için geri bildirim bilgileri gereklidir. Buna ek olarak geri bildirim personelin örgüt ikliminde güvende hissetmesine, başarması için desteklendiğine ve çabasının takdir edildiğini hissettirir. Geri bildirim sağlamak yukarıdaki yedi prensiple yakından ilgilidir.

Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, yöneticilerin örgütsel değerlere bakış açısı da değişmelidir. Yönetici artık dediğini yaptıran bir diktatör değil, bir koç, yetiştirici ve yol göstericidir, işletmedeki kontrolü sınırsız değildir. Personelini çeşitli vesilelerle övmeli ve takdir etmelidir. Bunun dışında örgütsel değerler, yani kişilerin inançları da bu yönde değişiklik gösterecektir. Bu kavramla beraber, sadece müşterinin değil, personeline isinden ve ortamından memnun edilmesi söz konusu olacaktır. Zamanla, lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından paylaşılarak örgütün kültürü haline de gelecektir (Doğan, 2006: 171).

Güçlendirme, geleneksel yöneticiler tarafından genellikle yanlış anlaşılan hatta korkulan bir konudur. Yöneticiler yetki ve gücü paylaştıklarında, kontrolü ve saygıyı kaybedeceklerinden korkarlar (Duvall, 1999: 209). Personel güçlendirmede yönetim, engellerin kaldırılmasından ve destekleyici bir iklim yaratılmasından sorumludur (Şahin, 2007: 28). Örgüt içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce yöneticiler ile ilgili su hususlar göz önüne alınmalıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 9, Koçel, 2005: 419):

- Yöneticinin katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir yönetim tarzı benimsemesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması ve karar verip uygulama yapılmasını teşvik etmesi, misyonu ve vizyonu paylaşması, “emir komuta” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma” gibi kavramları benimsemesi, güven, bağlılık ve açık tartışma ortamını yaratması güçlendirme uygulamaları açısından önemlidir.

- Personeli güçlendirme uygulamalarıyla güçlendirilmiş bulunan personelin işlerini kolaylaştırmak, daha etkin bir biçimde yapabilmesini sağlayabilmek için yöneticiler onlara yol göstermeli, onların gelişimlerine her türlü katkıda bulunmalıdırlar. Bu nedenle, klasik hiyerarşik örgütlerdeki emir-denetleme yerine personele gelişmeleri konusunda rehberlik yapan, onları yönlendirebilen, personelin performansları konusunda zamanında ve yapıcı geribildirimler verebilen ve her türlü desteği sağlayabilen yöneticilerin personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu yönde etki edeceklerini söyleyebiliriz.

- Güçlendirilmiş bulunan personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri için, örgüt içerisinde "bilginin" paylaşılması gereklidir. Kendine güvenen, astlarının kendilerini geliştirmesinden memnun olan ve bu nedenle onlarla her türlü bilgiyi paylaşabilen katılımcı yöneticiler personeli güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmalarına önemli katkıda bulunacaklardır.

- Personelin iş yaşamlarındaki her başarı ya da başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendiren, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticiler personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaktır.

2.7.3. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Örgütsel başarının kurulmasında personel güçlendirme kritik noktalardan biridir (Şahin, 2007: 26). Ancak kişisel ve örgütsel başarı süreci olarak personel güçlendirme, birçok örgüt tarafından çoğunlukla yanlış anlaşılmakta ve yanlış uygulanmaktadır. Geleneksel örgütlerde etkili bir şekilde uygulanmasa da, 21. yy. örgütlerinin başarısı için güçlendirmeyi seçmiş personel çok önemlidir (Duvall,1999; 204).

Basarı, niyet edilen sonuca ulaşmaktır, herhangi bir sonuca değil, başlangıçta arzu edilen sonuca ulaşmaktır. Başarı öznel bir deneyimdir. Her insanın başarının ne olduğu hakkında kendi benzersiz tanımı vardır ve başarı duygusu durumdan duruma farklı bir şekilde değerlendirilir. Personel güçlendirmenin bir sonucu olarak başarı şu şekilde tanımlanmaktadır (Duvall,1999; 205);

- **Kişisel başarı**, kişisel ve örgütsel olarak istenilen sonuçlarda kişisel performansın rolünün derecesidir.

- **Örgütsel başarı**, örgüt üyelerinin, örgütün ortak amaçları ve hedeflerine başarıyla ulaşmasıdır.

- **Kişisel-örgütsel başarı**, örgüt üyelerinin, hem sosyal hem de kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan iş deneyimiyle tatmin olmaları ve karşılıklı olarak bu faydaları paylaşmalarıdır.

Personeli güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütün sahip olması gereken özellikler (Yüksel ve Erkutlu, 2003; 10, Barutçugil, 2004; 401, Koçel, 2005; 418);

- Örgütün is tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması, açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması, ödüllendirme sisteminin varlığı, bilginin paylaşımı, eğitim ve öğrenme ortamı yaratılması güçlendirilmiş personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple, üst-ast arasında her türlü bilgi paylaşımına olanak sağlayan, personelin kendilerini geliştirmelerine yol açacak bazı eğitim-öğretim sistemlerini bünyesinde bulunduran ve personel tarafından kabul gören bir ödüllendirme (veya cezalandırma) sistemine sahip olan örgütler, personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını artıracaklardır.

- Örgütlerin çok kademeli olmayıp aksine basık olması personeli güçlendirmeye olumlu katkıda bulunacaktır. Çünkü personeli güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak olan üst yönetim ile güçlendirilecek olan personel arasındaki direkt iletişime engel olan hususlar bu şekilde azalmış olacaktır. Günümüz örgütlerinin pek çoğu personeli güçlendirme programlarını yürürlüğe koymakta ve bu nedenle personelinin değişen derecelerde güçlendirmektedirler. Bazı işletmelerde, personeli güçlendirme, yöneticiler en son kararlar için yetkiyi ellerinde bulundururken personelin işleri hakkında fikirlerini söylemelerinin tevsik edilmesini ifade etmektedir. Bazı işletmelerde ise personeli güçlendirme, personele karar vermek ve bunları istedikleri biçimde uygulayabilmek için hemen hemen tam bir hareket serbestisi sağlama ve güçlendirme olarak görünmektedir. Personeli güçlendirmenin hali hazırdaki uygulamaları aşağıdaki şekilde görülmektedir.

2.8. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller

Personel güçlendirme uygulamasının başarıya ulaşmasını engelleyen bazı etkenlerde süreç içerisinde karşımıza çıkabilmektedir. Bu etkenlerin kaynakları duruma göre değişkenlik gösterebilir. Personel güçlendirmenin önündeki engellerin bazıları yönetim kademesinden, bazıları organizasyonun yapısından, bazıları da çalışan personellerden kaynaklanmaktadır.

2.8.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorun ve Engeller

Güçlendirme uygulaması sırasında yöneticinin kişiliğiyle alakalı özellikleri bazen karşımıza engel olarak çıkabilir. Örneğin üst rütbedeki bir yönetici kendisinden daha alt kademedeki bir çalışanına yetkilerini devretmekten çekinebilir. Buradaki yetki devrini örgütün işlem yapısındaki bir rahatlama olarak değil, kendi yetkilerinin sınırlandırılması olarak görür.

Pek çok orta kademe yönetici, güçlendirmeyi kontrolünün azalacağı ya da kendilerine olan ihtiyacın azalacağını düşünerek istememektedir. Gerçekte de personel güçlendirme uygulamalarında organizasyon yapısının basık olması gereği ortaya çıkmaktadır. Ancak bu yapı orta kademe yöneticilerin ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir. Orta kademe yöneticilerin rolleri değişeceğinden, müşteriye hizmet sunan çalışanların, daha etkin alabileceği kararlarla meşgul olmaksızın, güçlendirilmiş personele yol gösterici, koçluk yapan bir rol üstleneceklerdir (Özaksu, 2006: 45).

Personel güçlendirme açısından, yöneticilerin liderlik yetenekleri de önemlidir (Doğan, 2003: 193). Organizasyonun bütününe ağırlığını hissettirebilmesi açısından iyi bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biriside liderlik vasıflarıdır.

Asılması gereken sorunların en önemlisi, yöneticilerin kendilerini eğitime ve değiştirmeleridir. Güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin rolü değişeceğinden, bu role uyum sağlamak için gerekli değişimi göstermeleri ve bu konuda kendilerini eğitmeleri gerekmektedir. Komuta kontrol anlayışından uzaklaşarak, koçluk, mentorluk, geliştirme ve kaynaştırıcı bir rolü üstlenmek ve gereklerini yerine getirmek kolay değildir (Özaksu, 2006: 45).

Yöneticilerin en önemli eksiklerinden biri, hiç kuskusuz, insan yetiştirme konusunda çaba harcamamaları ve eğitime yeterince önem vermemeleridir. Hem alt kademelere güvensizlik nedeniyle ortaya çıkan yetki devredememe hem de meslek ve yöneticilik alanında çalışanların yetiştirilmeleri için rehber olmama davranışı, işletmeleri yetiştirmiş çalışan sıkıntısı içinde bırakan sebeplerden biridir (Akyüz, 2001: 46). Çalışanlarının eğitime önem veren ve onlara gerekli eğitim olanaklarını sağlayan yöneticiler, güçlendirmenin uygulanmasına olumlu katkı sağlarlar.

Çalışanlar için olduğu gibi, yöneticiler için de, cezalandırılma korkusu bir problemdir (Doğan, 2003: 84). Güçlendirme uygulamalarında yapılacak hataların maliyeti yüksek olur. Bu yüzden yöneticiler güçlendirme uygulamalarını tam manası ile uygulamaktan çekinmekte ve sorumluluk kendilerinde kaldığı sürece yetkilerini devretmemeye çaba sarf etmektedirler. Organizasyon yapısının, güçlendirilen çalışanların sorumluluk almasını desteklemesi, bu korkunun önüne geçilmesini sağlayacaktır (Özaksu, 2006: 46).

2.8.2. Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Sorun ve Engeller

İşletmelerin bazı özelliklerinin güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığı söylenebilir. Bu özellikler işletme yapısı, ürün, çalışan ya da müşteri profili olabilir. Bu özellikler olarak şunlar belirtilebilir (Koçel, 2006: 345):

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

Bazı ulusal kültürler ile personel güçlendirme felsefesi uyuşmayabilir (Doğan, 2003: 84). Ulusal kültürler yüksek derecede hiyerarşik yapıya sahip olabilirler. Bu da güçlendirmeyi engeller. Örneğin; Bulgar ve Rus organizasyonlarında, güçlendirmenin başarı ile uygulanamamasına sebep olarak, tek lider anlayışı, bireyselliğin olmayışı, bağımsızlık anlayışının gelişmemiş olması, hiyerarşik organizasyon yapısı ve bilgi ve haberlerin paylaşılmaması olarak tespit edilmiştir. Bazı kültürler de güçlendirmenin etkinliğini etkileyebilir (Özaksu, 2006: 47).

2.8.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Sorun ve Engeller

Çalışanlarında personel güçlendirmeden korkması söz konusu olabilir. Çünkü personel güçlendirme ile karar alma konumundaki personel, karar kötü olursa risk alacaktır (Doğan, 2003: 84). Güçlendirmenin uygulamasında en önemli gereklerden biriside güven faktörü olduğunu düşünürsek, çalışanları güçlendirme uygulaması sırasında aldığı risklerden dolayı ortaya çıkan dürüst hataların affedilmesi ve cezai uygulamalardan kaçınılması genel başarıya katkı sağlayacaktır.

Çalışanların değişme arzusunda olmamaları da güçlendirmenin önündeki, engellerden birisidir. Halbuki, güçlendirme sayesinde, çalışanlar özellikle teknik ve iş ortamı ile alakalı değişimlerden kaynaklanan iş stresine daha dayanıklı hale gelirler. Ayrıca, insanları değişime zorlamaktan ziyade, güçlendirmenin, insanları değişime çeken bir özelliği vardır. Çünkü, personel güçlendirmede çalışanlar değişimin sahibidirler. Bununla beraber, çalışanların

performans değerlendirmelerinde güçlendirmenin ön planda tutulması, katılımı teşvik edici tedbirlerin alınması, ödüllendirme sisteminin güçlendirmeyi destekleyici tarzda yapılandırılması ve geri beslemenin doğru yapılması, bu engelin ortadan kalkmasına yardımcı olacaklardır (Özaksu, 2006: 47).

Örgütteki çalışanlar iş yüklerinin artacağı düşüncesiyle personel güçlendirme kavramına bilinçaltı bir tepkiyle karşı çıkabilirler. Personelin bu konudaki önyargısını kırabilmek için onlara bu konuda kapsamlı eğitimler verilerek bu tür korku ve şüphelerin ortadan kaldırılması sağlanabilir. Bu eğitim ve yönlendirmelere rağmen iş temposundan kaçan yani çalışmayı fazla sevmeyen kişilerde çıkacaktır. Bu özellikteki kişilerin personelin genelini etkilemesini engellemekte yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli bir konudur.

Yukarıda dile getirdiğimiz bu unsurlar personel güçlendirme uygulamasının önünde direk veya dolaylı yoldan engel teşkil etmektedir. Bu nedenle, personel güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için bu konulara özene dikkat edilmesi gerekmektedir.

BÖLÜM 3: PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE TAPU VE KADASTRO ÖRNEĞİ

3.1. Genel

Tapu ve kadastro uygulamalarının geçmişini, insanoğlunun avcılık ve atıcılıkla yaşamını sürdürmekten toprağı işleyerek yerleşik hayata geçtiğı döneme kadar dayandırmak mümkündür. İnsanoğlu, yaşamı açısından önemli hale gelmiş olan toprağı sahip olma isteğı duymaya başlamıştır.

Devletin kuruluşu ile birlikte de insanların yaşamında önemli bir yeri olan toprakla ilişkileri, toplumsal barış ve sosyal düzenin sağlanması amacıyla düzenlenerek belirli yazılı kurallara bağlanmıştır.

Toprak sahipliğinin tespiti, kamu düzeninin sağlanması dışında zaman içinde devletlerin de varlıklarını sürdürmeleri açısından ihtiyaç duydukları gelirleri elde etmek için önemli hale gelmiştir. Toprak sahiplerinin sahip oldukları toprak miktarı ve elde ettikleri kazanç oranında vergi tahsilatı yapılması, bütün devletlerce başvurulan bir yöntem olmuştur. Çünkü ekonomik faaliyetlerin tarıma dayalı olduğu endüstri toplumu öncesi dönemde, toprak mülkiyeti zenginliğin en açık işareti olduğundan devletler vergi gelirlerinin önemli bir kısmını buradan elde etmekteydiler (Candan, 2007: 29).

Devletlerin hem kamu düzeninin sağlanması hem de vergi tahsilatı amacıyla toprak mülkiyetini kayıt altına alma çabaları zamanla sistematik hale gelmiştir. Günümüzdeki modern anlamda tapu kayıt sistemi böylece ortaya çıkmıştır.

Taşınmazları, hukukun, kamu yönetiminin, genel ekonominin, istatistiksel ve bilimsel araştırmaların ihtiyaç duyduğu biçimde tespit etmek ve göstermek işlemine “kadastro” denilmektedir (www.hkmo.org.tr). Bu tespit sonrasında elde edilen veriler, tapu kayıtları olarak tescil edilmekte ve devlet sorumluluğunda hak sahipleri ve diğer kullanıcılara sunulmaktadır. Ülkemizde ve birçok ülkede tapu kayıt sistemi, devlet güvencesi kapsamındadır. Ancak Türk Medeni Kanunu’na göre ülkemizde tapuya tescil edilmeyen bir hak kazanılmış sayılmamaktadır. Bu nedenle taşınmazlarla ilgili hakların tapuya tescili gerekmekte ve hakların kullanımı da yasal şekil şartına bağlandığı için tapu dairelerinde yapılmak zorundadır.

Tapu kayıt sisteminin başlangıcı, taşınmaz malların sınırlarının arazi ve harita üzerinde belirlenerek hukuki durumlarının ve üzerindeki hakların tespit edilmesi işlemi olan “kadastro”

işlemidir. Kadastro işleminin kesinleşmesi sonucunda ortaya çıkan veriler ise tapu siciline tescil edilmektedir.

Görüldüğü üzere kadastro çalışmaları ile taşınmazların ilk kez coğrafi konumları ve hukuksal durumları tespit edilmektedir. Bu çalışma ile taşınmazların coğrafi konumlarına ait bilgiler haritalar üzerine işlenmekte, hukuksal durumları hakkındaki bilgiler ise tapu siciline tescil edilmektedir.

Türkçe bir kelime olan ve itimat, güven anlamına gelen “tapuk” kelimesinden gelen tapu, arazinin belirli bir parçasının veya üzerine inşa edilmiş bağımsız bölümün malikini gösteren, tapu sicil müdürlüğünce verilmiş ve aksi kanıtlanıncaya kadar geçerli resmi bir belgedir. Bu genel tanımdan görüleceği üzere tapu kavramına yüklenen en önemli vurgu, “güven”dir.

İkinci özellik ise, bir kamu kurumu olan tapu sicil müdürlüğünce düzenlenmiş olmasının gerektiğidir. Türk hukuk sistemine göre tapu sicili devletin tutmakla yükümlü olduğu bir sicildir. Tapu sicili aynı zamanda bir devletin egemenlik göstergesi kabul edilmektedir.

Ülkemizde tapu ve kadastro hizmetlerinin geçmişi Osmanlı Devleti dönemine dayanmaktadır. Osmanlı devlet teşkilatında eskiden beri mevcut olan kalemlerden başlıcaları, Defterhane-i Amire, Hazine-i Amire, Divan-ı Hümayün kalemleri idi. Defterhane-i Amire ünvanı, sonradan Kuyud-u Hakani, cumhuriyetin ilanından sonrada Kuyud-u Kadime adını almış olup halen kayıtları ile birlikte Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü arşivinde bulunmaktadır (DPT, 1995: 27).

İkinci Mahmut zamanında 1836 tarihli Hattı Hümayun ile merkezi hükümette bir takım değişiklikler yapılarak taşrada, eyalet, liva ve kazalardan oluşan yeni bir mülki teşkilat oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu sırada arazi işlerinin idare ve tasarrufu da dikkate alınarak “tımar ve zeamet usulü” ihdas olunmuştur. Arazinin idare ve tasarruf işlerine bakma yetkisi aynı zamanda askeri bir teşkilat olan tımar ve zeamet sahiplerine verilmiştir. Araziler, Padişah tarafından zeamet, tımar veya has veyahut bazı hayrat kurumlarına vakfolunmak üzere tahsis edilmişti. Bu şekilde arazi hasılatından alınan öşür vergisini toplamaya hakkı olanlara “Sahibi Arz” denilmiştir. Ziraat hakkına sahip olan ahali arasında yapılan tarla satışları, bunlar huzurunda tahrir vermek ve bunların iznini almak suretiyle mümkün olmuştur. Sahibi arz sahipleri, dirliği dahilindeki ziraat yapılmayan boş araziye değer bedeli üzerinden talep sahiplerine vermiştir. Tımar ve zeamet sahiplerinin; arazi, tefviz ve ihalesi alım, satım ve intikal gibi işlemleri yapma yetkisi 1840 ve kısmen 1848 yılına kadar devam etmiştir (DPT, 1995: 27-28).

Tımar ve zeamet usulünün kaldırılmasından sonra bunlara ait görevler mültezim ve muhasıllara verilmiştir. Nisan 1847 yılında çıkarılan kanunla Milli araziye ilişkin tasarruf işleri için verilecek senetlerin Defterhaneyi Amire kaleminde kaydının tutulması, mühürlü tapu senetleri verilmesi esası kabul edilerek bugünkü tapu teşkilatının kuruluşunun esasını teşkil eden sistem getirilmiştir. Bu teşkilat zamanla taşrada vilayet, sancak ve kaza merkezlerinde de kurulmuştur (DPT, 1995: 28).

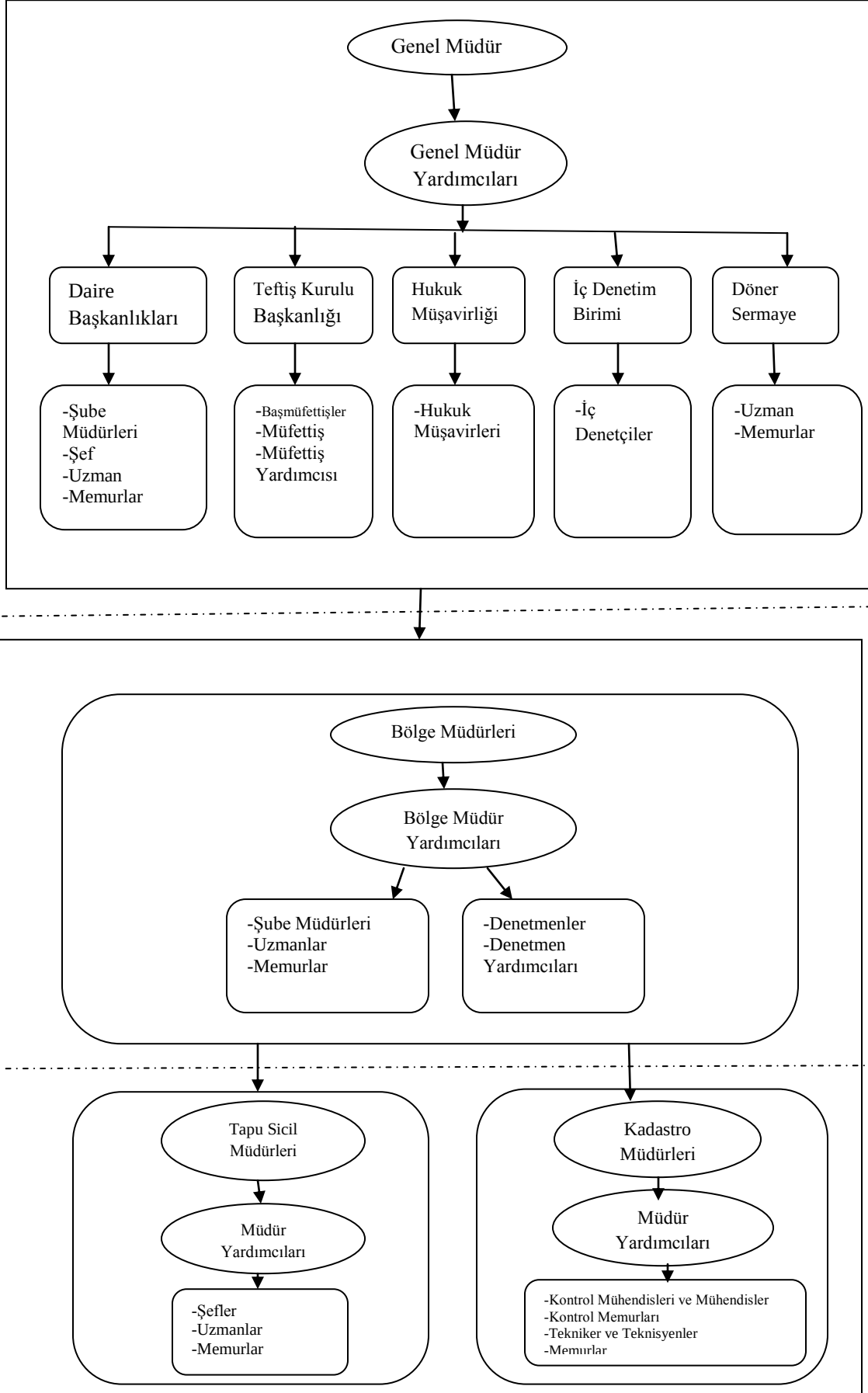
1872 yoklamasıyla taşınmazların kayıtları yapılarak sahiplerine tapu senedi verilmiştir. 1874 yılından itibaren de her türlü araziye ilişkin işlemlerin tapu dairelerince yürütülmesi ve tutulmuş olan bütün kayıtların bu dairelere devredilmesi öngörülmüştür. Değişik hükümler taşıyan talimatname, nizamname ve tarifnamelerle görev ve yetkileri belirlenmeye çalışılan tapu daireleri, 1907 tarihli nizamname ile sahip olması gereken kimlik ve yetkisine kavuşmuştur. Bu nizamname ile taşınmaz mal intikal ve ferağ işlemleri İstanbul'da Senedat İdaresince, vilayetlerde Defter-i Hakani idaresince yapılması, emredici bir kural olarak konulmuştur. Tapu idareleri dışında adi senetle alım satım yapılması yasaklanmıştır (DPT, 1995: 28).

Cumhuriyetin ilanından sonraki dönemde Medeni Kanun kabul edilmiş ve arazi rejiminde köklü değişikliklere gidilmiş ve bugünkü tapu sicil sisteminin temelleri atılmıştır. 1924 yılında Tapu Umum Müdürlüğü kurulmuş, 1925 yılında çıkarılan 658 sayılı kanunla da bu teşkilat bünyesine kadastro birimi ilave edilmiştir. Şu andaki Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün kuruluşu 1984 yılında çıkarılan 3045 sayılı yasaya dayanmaktadır.

3.2. Organizasyon Yapısı

Mevcut haliyle Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, ülkemizdeki bütün il ve ilçelerde yer alan Tapu Sicil Müdürlükleri, bütün il ve bazı ilçelerde yer alan Kadastro Müdürlükleri ile bu müdürlüklerin bağlı olduğu bazı illerde yer alan 22 adet Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nden oluşan bir taşra teşkilatına sahiptir.

Şekil 5. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Organizasyon Yapısı



Kurum; temel olarak Türk Medeni Kanunu'nun tapu siciline ilişkin hükümleri çerçevesinde olmak üzere diğer yasal mevzuatın sınırlarını belirlediği alanda, taşınmaz mallarla ilgili akitler ve her türlü tescil işlemini yapmak, tapu sicillerinin düzenlenmesi için temel prensipleri tespit etmek, tesis kadastro yaparak, taşınmazların hukuki ve teknik durumlarını belirlemek ve bunları güncel tutmak görevlerini yerine getirmektedir.

Yukarıda sayılan bu görevler sonucunda, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü yıllık olarak 20 milyon vatandaşımızla ilişki kurmakta ve yaklaşık 6 milyon tapu işlemini gerçekleştirmektedir. Ülke genelinde kadastro çalışmaları %96 oranında tamamlanmış ve %2'lik kısmın çalışmaları devam etmektedir. Geriye kalan kısmın kadastro çalışmaları ise çeşitli sorunlar nedeniyle tamamlanamayan yerlerdir (www.tkgm.gov.tr).

Ülkemizde taşınmaz mal mülkiyeti konusuna diğer ülkelere göre özellikle batı ülkelerine göre daha çok önem verilmektedir. Vatandaşlarımız, ihtiyaç duydukları taşınmazların genelde mülkiyet hakkını elde etme isteği taşımaktadırlar. Diğer batı ülkelerinde ise daha çok kullanım hakkının ya da kiralama hakkının tercih edildiği görülmektedir. Ülkemizdeki mülkiyet hakkının tercih ediliyor olması sonucunda, imkanı olan bütün vatandaşların taşınmaz edinmek istemleri ortaya çıkmaktadır. Taşınmaz malların alım-satım işlemleri tapu işlemleri arasında en çok yer alan işlem türüdür. Bunun yanı sıra bağış, ipotek, ölünceye kadar bakma akdi ile temlik, kat karşılığı temlik, kat mülkiyeti, kat irtifakı, ayırma, birleştirme, arazi toplulaştırması, çeşitli şerh ve beyan işlemleri, haciz, ihtiyati haciz, mahkemelerce verilen çeşitli kararların uygulanması, belediyeler ve il özel idarelerinin imar uygulamaları ve benzeri bir çok işlemler kurumun gerçekleştirdiği işlemlerdir.

Görüldüğü üzere Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün ülke geneline yayılmış haldeki birimleri çok çeşitli tapu ve kadastro işlemlerini yerine getirmektedirler. Taşınmaz mal edinimi konusundaki ülke halkının hassasiyeti ve arzusu nedeniyle de gerçekleşen işlem sayısı yıllık altı milyon gibi oldukça yüksek bir rakamdır.

Kurumun üstlendiği bu görevin ağırlığı yanında vatandaşların almakta oldukları kamu hizmetlerinin kalitesini de sorgular hale gelmesi ve kalite arayışı, tapu-kadastro hizmetlerinde çağdaş yönetim tekniklerine uygun yeni çözüm yöntemlerinin uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu çerçevede daha kaliteli bir tapu-kadastro hizmetinin sunulabilmesi açısından başvurulabilecek önemli yönetim modellerinden bir tanesi de personel güçlendirme (empowerment) yöntemidir.

Personel güçlendirmede; çalışanların inisiyatif kullanabilmeleri, kararlara katılımı, çalışanlarla yöneticiler arasındaki sağlıklı bir iletişim ağının var olması ve kullanılması, çalışanların gelişimleri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılımlarının sağlanması, işleriyle ilgili olarak çalışanlara şeffaf bir şekilde bilgi veriliyor olması, yaratıcı fikirlere fırsat tanınması, takım çalışmasına önem verilmesi ve uygulanması, çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi ve yöneticilerin çalışanlarına güven duyması gibi özellikler öne çıkmaktadır. Bu özellikler, vatandaş memnuniyetinin sağlanması bir diğer ifade ile kurumsal düzeyde başarının yakalanmasına katkı sağlayacak özelliklerdir.

3.3. Tapu ve Kadastro’da Personel Güçlendirme

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü birimlerinin faaliyetlerinde belli ölçüde personel güçlendirme uygulamaları yer almaktadır. Ancak daha yüksek düzeyde bir kurumsal başarının sağlanarak vatandaş memnuniyetini artırılması için personel güçlendirme, daha ileri boyutta uygulanması gereken bir tekniktir. Tapu ve kadastro hizmetleri gibi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda alt düzey çalışanlar vatandaşlarla doğrudan temas kurmaktadır. Bu durum, hizmet alanların memnuniyetini sağlamak açısından personel güçlendirmeyi önemli hale getirmektedir (Sarkar, 2010: 48).

Kurumda personel güçlendirme uygulamalarının sınırları; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu, 2644 sayılı Tapu Kanunu, 3402 sayılı Kadastro Kanunu, 3194 sayılı İmar Kanunu ve diğer taşınmaz mal konusundaki hükümler içeren yasal mevzuat ile bunlara bağlı olarak uygulanmakta olan tüzük, yönetmelik gibi diğer alt normlar tarafından çizilmektedir.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü’nde kendi başına yeterliliği olan, bağımsız şekilde vatandaş taleplerini karşılayabilecek kararları alıp uygulayabilen en küçük birim, tapu sicil müdürlükleri ve kadastro müdürlükleridir. Her iki birimdeki personel güçlendirme uygulamalarını ayrı ayrı olarak ele almak, konunun daha net anlaşılmasını sağlayacaktır.

Tapu Sicil Müdürlüklerinin en üst yetkilisi Tapu Sicil Müdürü ya da Tapu Müdürü’dür. Tapu Müdürü, sınırları yasal mevzuat ile çizilen konularla ilgili olarak biriminde cezalandırma ve ödüllendirme dahil bir çok yetkiye sahiptir. Bir şekilde yürütme makamıdır. Ancak tapu müdürlerinin sahip oldukları bu yetkilerini daha alt kadrolara devretmelerinin yolunu açacak bir yasal düzenleme 5831 sayılı Tapu Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu yasa ve kurumun uygulama talimatlarıyla müdürlerin

yetkileri ile birlikte işlemsel bazdaki sorumluluklarını da müdür yardımcılarına devredebilmeleri mümkün kılınmıştır. Ancak müdürlerin genel anlamdaki sorumlulukları olan birimin genel olarak faaliyetlerinin yürütümündeki sorumluluğu devam etmektedir. Böylelikle tapu sicil müdürlüklerince yerine getirilen bir tapu işlemiyle ilgili olarak müdür tarafından yapılan “onay”, müdür yardımcısı düzeyine bırakılmıştır. Müdür yardımcıları, müdürlükteki diğer görevliler tarafından hazırlanan tapu işlemlerine onay vererek işlemlerin daha hızlı şekilde sonuçlandırmaktadırlar. Bütün işlemlerin sonuçlandırılabilmesi için sadece bir müdürün onayının aranması işlemlerin azımsanmayacak derecede gecikmesine ve vatandaş memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir. Daha çok sayıda onay makamının oluşturulması, gerektiğinde inisiyatif alarak karar veren çalışan sayısındaki artış ile işlemlerin daha akıcı ve hızlı bir şekilde sonuçlandırılmasına katkı yapmaktadır.

Ne var ki, personel güçlendirme yaklaşımı açısından tapu sicil müdürlerinin yetkilerinin müdür yardımcısı düzeyine devredilmesi yeterli bir uygulama değildir. Tapu işlemlerinde “hazırlayan” ve “onaylayan” şeklindeki iki aşamalı bir anlayış sürece hakimdir. Onay makamı olarak müdür ya da müdür yardımcısının kontrol yetkisi ve karar verici olması, personel güçlendirmenin ruhuna tam uygun değildir. İşi yapanın aynı zamanda karar vermesi ve kontrol edebilmesi ile, gerçek anlamdaki personel güçlendirme uygulamasından söz edilebilir. Bu noktada tapu sicil müdürlüklerinde yerine getirilen tapu işlemlerinin hazırlanması ile görevli personel aynı zamanda yaptığı işin kontrolünü de yaparak işlemi sonuçlandırması gerekmektedir. İşlemin sonuçlandırılması sürecindeki “onay” aşamasının ortadan kalkması ile daha etkin ve hızlı bir hizmet sunumu ortaya çıkabilecektir.

Kontrol eden ile işi yapan kişinin aynı kişi olmasının ortaya çıkarabileceği olumsuzluklar da dikkate alınmalıdır. Hatalı bir işlem yapılması durumunda işi yapanın kendi işini kontrol ederken hatasını dışarıdan kontrol eden bir kişiye göre fark etmesi daha zor olabilir. Bu riski ortadan kaldırmak açısından bilgi teknolojileri ve bilgi sistemlerinden faydalanmak mümkündür. Zaten TAKBİS olarak kısaltılan Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi, çalışanların yaptığı işlemlerde hatayı minimuma indirmeyi hedefleyen bir sistem olarak öngörülmektedir. Sağlıklı bir hale getirilerek kullanıma sunulması durumunda TAKBİS, tapu işlemlerinin görevli personel tarafından yasal ve işlemsel olarak mevzuata uygun şekilde hazırlanarak vatandaşların istemlerinin yerine getirilmesini sağlayacak özelliklere sahiptir. TAKBİS’in etkin şekilde faaliyetlerde kullanılması, tapu işlemlerinin iki aşamalı şekilde yürütülmekte olan zaman kaybına ve vatandaş memnuniyetsizliğine yol açan işlem süreçlerini ortadan kaldıracaktır. Bu iki aşamalı

işlem süreçleri yerine her noktadan tapu bilgilerine “çevrimiçi” olarak ulaşılabilen ve hızlı sonuç alınabilen, vatandaş istemlerini en kolay ve etkin şekilde yerine getiren bir uygulama, kurumsal düzeydeki başarının anahtarı olacaktır.

Kadastro müdürlüklerinin en üst yetkilisi kadastro müdürüdür. Ödüllendirme ve cezalandırma dahil birçok yetkilere sahiptir. Kadastro işlemleri konusunda kadastro müdürlüğündeki işlemlerde doğrudan kadastro müdürlerinin inisiyatif kullanmalarına gerek kalmadan gerçekleştirilen birçok işlem bulunmaktadır. Söz konusu kadastro işlemlerinin önemli bir kısmında kadastro müdürlüklerinde görevli “kontrol mühendisi” statüsündeki personelin etkin olduğu görülmektedir. Ancak burada da Türk kamu yönetiminin geleneksel “onay” anlayışının bir sonucu olarak kadastro müdürlerinin devreye girdiğini söylemek gerekir.

Kadastro işlemleri boyutunda personel güçlendirme uygulamalarına daha çok yer verildiği görülmektedir. “Tesis kadastro” olarak tanımlanan ilk kez tapu kaydı oluşturulmasına yönelik çalışmalarda, kadastro müdürlüğü personeli olan kadastro teknisyenleri görevlendirildikleri çalışma alanlarındaki diğer görevliler olan köy/mahalle muhtarı ve bilirkişiler ile birlikte bir grup faaliyetinde bulunmaktadır. Kadastro çalışmalarını birlikte yürüten bu ekipte, kadastro teknisyeni çalışmaların ana belirleyicisi olmakla birlikte özellikle taşınmazların hak sahiplerinin ve sınırlarının tespitinde bütün ekip üyeleri birlikte hareket ederek bir ortak karar almaktadırlar. Ortak karar alınamaması durumunda veya alınan karara karşı üyelerden birinin itirazı ya da hak sahiplerinden itiraz edenlerin olması halinde konu, her kadastro müdürlüğü bünyesinde oluşturulan “kadastro komisyonu” tarafından değerlendirilerek karara bağlanmaktadır. Bu komisyon; kadastro müdürünün başkanlığında, kontrol mühendisi ve kadastro üyesinin yer aldığı üç kişiden oluşmaktadır. Komisyon üyeleri, önlerine gelen konuyu değerlendirerek kararlarını vermektedirler. Uygulamada oldukça çok yer alan kadastro komisyonlarının karar alması durumu, müdürlüklerdeki personelin kararlara katılımlarını sağlamaktadır.

Kadastro müdürlüklerinde gerçekleştirilen işlemler arasında, personelin görevlendirilmesi sonrasında bireysel bazda başlayıp sonuçlandığı çeşitli işlemler bulunmaktadır. “Aplikasyon” ve “bilirkişilik görevi” gibi işlemlerde görevlendirilen personel, başından sonuna kadar işlemleri kendi başına gerçekleştirmekte ve sonuçlandırmaktadır. Burada da personel güçlendirme uygulamalarının daha etkili şekilde gerçekleştirilmesinde TAKBİS gibi bilgi sistemlerinin kullanılması yanında, harita-kadastro sektöründe kullanılan çağdaş teknoloji ürünü çeşitli araç gereçlerin önemi büyüktür.

Genel olarak TKGM’nde çalışanların kendilerini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının var olduğunu söylemek mümkündür. Kurumun personel ihtiyaçlarını karşılama temel amacı doğrultusunda 1912 yılından 2007 yılına kadar kurum bünyesinde faaliyetini sürdüren 2007 yılından sonra da Milli Eğitim Bakanlığına devredilen Anadolu Tapu ve Kadastro Meslek Lisesi’nden mezun olanlar, TKGM’ne karşı en az eğitim süreleri kadar mecburi hizmet yükümlüsü olarak çalışma yaşamına atılmaktadırlar. Buradan mezun olanların önemli bir kısmı üniversitelerin Harita-kadastro mühendisliği bölümlerine devam etmektedirler ve üniversite sonrasında da TKGM’nde çalışmaktadırlar. Ayrıca Gazi Üniversitesi ve TKGM’nün yaptığı protokol uyarınca Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesine bağlı olarak faaliyet gösteren Tapu ve Kadastro Meslek Yüksek Okulu, ÖSYM aracılığıyla da olsa kurum mensuplarının eğitim ve öğrenim yapmalarına imkan sunmaktadır.

Kurum mensuplarının lisans üstü eğitim fırsatlarından faydalanabilmeleri açısından TKGM’nce Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü’nün her yıl açtığı kontenjanlara başvurmak isteyen personele duyurular yapılmakta ve personel kurum tarafından bu yönde teşvik edilmektedir. Aynı şekilde personelin diğer yüksek öğretim kurumlarında da lisans üstü öğretim programlarına devam etmesine imkan tanınmaktadır. 2009 yılı verilerine göre halen kurumda çalışan lisans üstü programlardan mezun olan personel sayısı 122 kişidir (www.tkgm.gov.tr).

Çeşitli üniversitelerde yüksek öğrenim yapmakta olan personel, bu üniversitelerin bulunduğu yerlerde görevlendirilmekte ve kendilerine çeşitli kolaylıklar sağlanarak eğitimlerine devam etmeleri desteklenmektedir.

Ayrıca her yıl düzenli olarak hizmet içi eğitim programları düzenlenerek personelin teknolojik yenilikler, mevzuat konusundaki değişiklikler, çağdaş uygulamalar ve diğer konularla ilgili olarak geliştirilmesine çalışılmaktadır. Çalışanların görev yerlerinin belirli sürelerle bağlı olarak değiştirilmesi suretiyle de yetenek ve tecrübelerinin arttırılması sağlanmaktadır.

3.4. Tapu ve Kadastro Çalışanlarının Personel Güçlendirme Algılarının Tespitine Yönelik Bir Uygulama

Bu bölümde personel güçlendirme kavramının bir kamu kurumu olan Tapu ve Kadastro birimlerindeki mevcut durumu incelenmiş ve araştırma sonucunda orta çıkan bulgular değerlendirilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Personel güçlendirme anlayışının kamu örgütlerinde de uygulanabilmesi, çalışanlara alınan kararlara katılma imkanı tanınması ve arar verme yetkisinin astlara devredilmesi, kamu çalışanlarının eğitilmesi ve geliştirilmesi, kurumun hedefleriyle çalışan hedeflerin ortak hedef haline getirilmesi, çift yönlü işleyen sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması etkin ve kaliteli bir hizmet sunulmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Kamu yöneticileri etkin ve kaliteli bir kamu hizmetinin ortaya çıkarılması bir başka ifadeyle vatandaş memnuniyetinin sağlanması noktasında çeşitli görevler üstlenmişlerdir. Kurumsal bir başarının anahtar kavramlarından birisi olan personel güçlendirme kamu yöneticilerinin üzerinde durması gereken önemli başlıklar arasındadır. Personel güçlendirme yoluyla çalışanların verimlilikleri arttırılacak bunun sonucu olarak da vatandaş memnuniyeti sağlanabilecektir.

Bu çalışma ile bir kamu kurumu olan Tapu ve Kadastro birimlerindeki personel güçlendirme uygulamaları daha önceki çalışmalardan olan Arda (2006) tarafında geliştirilen personel güçlendirme ölçeği aracılığıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ölçek ile personel güçlendirme uygulamalarının çalışanlarca nasıl algılandığı esas alınmıştır. Çalışmanın önceki aşamalarında ortaya konulan teorik çerçeve ile araştırma bulguları karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Temel olarak araştırmanın amacı kamu sektöründe çalışanların güçlendirilmesini kolaylaştıran uygulamaların neler olduğunu tespit ederek çalışanları kendilerini güçlü hissettikleri bir kurumsal yapının oluşturulması açısından yöneticilere yol göstermek olmuştur.

Bütün örgütlerde olduğu gibi kamu örgütlerinde de genel olarak personel güçlendirme uygulamalarını var olduğu söylenmektedir. Yılda yaklaşık sekiz milyon kişiye hizmet veren bir kamu kurumu olan Tapu ve Kadastro Genel müdürlüğünde de personel güçlendirme uygulamaları bulunmaktadır. Ancak bu güne kadar Tapu ve Kadastro’da personel güçlendirme

uygulamalarının varlığı ve seviyesin ölçümüyle ilgili bir araştırma yapılmamıştır. Bu sebeple özgün bir çalışma olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

3.4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesi olarak tapu ve kadastro genel müdürlüğünde görev yapan kamu çalışanları esas alınmıştır. Ancak, genel müdürlük merkez teşkilatı dışında Türkiye'nin bütün il ve ilçelerinde taşra birimleri olan, ayrıca 22 tanede bölge müdürlüğü bulunan yaklaşık 18 000 kişinin çalıştığı tüm ana kütleye ulaşmak imkan dahilinde olmadığı için tapu ve kadastro V.Bölge müdürlüğünün yetki ve sorumluluk alanına giren Konya, Karaman ve Aksaray illerindeki tapu ve kadastro birimleri örnek kütle olarak belirlenmiştir. Örnek kütlede Konya tapu ve kadastro bölge müdürlüğü, Meram, Selçuklu, Karatay Tapu Sicil ve Kadastro müdürlükleri ile karaman tapu sicil ve kadastro müdürlükleri ve Aksaray Kadastro müdürlüğü çalışanları yer almıştır. Söz konusu birimlerde çalışan toplam çalışan sayısı 290 kişidir.

Anket uygulamasıyla ilgili olarak tapu ve kadastro 5.bölge müdürlüğünden sözlü olarak izin alınmış ve belirlenen anket formları yukarıda bahsedilen 290 kişiye elden dağıtılmıştır. Anket uygulamasının yapıldığı tarihlerde (25/03/2010-01/04/2010) izin, rapor ve geçici görev gibi bir takım sebeplerle ulaşılamayan çalışanlar bulunduğu için ulaştırılabilen anket sayısı 204 olmuştur. Bu anketlerden 156 tanesi geri dönmüştür.

3.4.3. Araştırmanın Kısıtları

Ana kütle olarak ele aldığımız tapu ve kadastro genel müdürlüğünün ülke genelinde bütün il ve ilçelerde örgütlü bir kurum olması, personel sayısının çokluğu nedeniyle Tapu ve Kadastro V. Bölge Müdürlüğünün yetki ve sorumluluk alanı olan Konya, Aksaray ve Karaman illerindeki tapu ve kadastro birimlerinin araştırmaya konu edilmesi çalışmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Çok geniş bir coğrafi alandaki ana kütlede ulaşılmasının gerek ekonomik gerekse zaman açısından zorluklar oluşturması nedeniyle örnek kütle daha dar bir alan olarak seçilmiştir.

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

Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular sadece tapu ve kadastro birimleri üzerinde yapılan çalışmayla ilgili olup gelecekte yapılacak diğer kurumlardaki çalışmaların sonuçlarında farklılık ortaya çıkabilecektir.

3.4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasında araştırma yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu, Arda(2006) tarafından geliştirilen ve teoride ortaya konulan bilgileri içeren bir ölçek olup sorular kurumsal yapıya göre uyarlanmıştır. Ayrıca güvenilirlik ve geçerlilik testleri adı geçen yazar tarafından yapılmıştır. Buna göre; bir örgütün güçlendirme açısından değerlendirilebilmesi için; güçlendirmenin alt konularının varlığı ve ona olan bakışın çalışanlar tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir. Güçlendirmeyi değerlendirebileceğimiz alt konuları şu şekilde sıralayabiliriz.

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

Bu güçlendirme alt konularının varlığını değerlendirmek amacıyla 22 soruluk nesnel tarama şeklinde hazırlanmış anket kullanılmıştır. Anket uygulaması 2 ana bölümden oluşmakta olup ilk bölümde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki statüleri, personelin toplam çalışma süreleri ve uygulama yapılan kurumdaki çalışma sürelerini belirlemeye yönelik biyografik

özellikler içeren 6 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise; örgütün çalışanların güçlendirebileceği 16 alt konuda, her bir konuyu ölçebilecek toplam 16 soru hazırlanmıştır.

Araştırma beşli likert ölçeği esas alınarak yapılmıştır. Verilen cevapların puanlama cetveli şu şekildedir;

- 1.Hiçbir zaman
- 2.Nadiren
- 3.Bazen
- 4.Genellikle
- 5.Her zaman

Elde edilen verilerin işlenmesinde “SPSS Statistical Package For Social Sciences 16.0” istatistik paket programından yararlanılmıştır.

3.4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları, demografik özelliklere ilişkin bulgular ve personel güçlendirmeye ilişkin bulgular olarak iki ayrı başlık altında incelenmiştir.

3.4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket formunun başlangıç bölümünden elde edilen çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler aşağıda yer alan Tablo 2. aracılığıyla özetlenmiştir.

Tablo 2. Demografik özellikler

Özellikler		f	%
Cinsiyet	Kadın	31	19,9
	Erkek	125	80,1
	Toplam	156	100
Yaş	18-26	6	3,8
	27-33	38	24,4
	34-40	53	34,0
	40 +	59	37,8
	Toplam	156	100
Eğitim Durumu	Lise ve altı	64	41,0
	Yüksek okul	52	33,3
	Lisans	38	24,4
	Lisans üstü	2	1,3
	Toplam	156	100
Toplam Çalışma Süresi	0-1	2	1,3
	2-4	16	10,3
	5-10	33	21,2
	10-20	57	36,5
	20 +	48	30,8
	Toplam	156	100
İşyerindeki Statü	Yönetici	6	3,8
	Ara kademe yönetici	22	14,1
	Kadrolu memur	78	50,0
	Sözleşmeli personel	20	12,8
	Geçici personel	17	10,9
	İşçi	13	8,3
	Toplam	156	100

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; 31 bayanın (% 19,9) ve 125 (80,1) erkek çalışan bulunduğu görülmektedir. Bu oran erkek ağırlıklı bir çalışan kadrosunun Tapu ve Kadastro birimlerinde yer almakta olduğunu göstermektedir. Aslında bu durum Türkiye'deki genel

alışan profiliyle örtüşmektedir. Ülkemizdeki aktif iş gücünün önemli bir çoğunlukla erkeklerden oluştuğı bilinmektedir.

Örnek kütle içinde yer alarak anket çalışmasına katılan Tapu ve Kadastro alışanların yaş olarak önemli orandaki bölümü 34-40 yaş ve 40 yaş üzeri (sırasıyla 53, 59) grupta yer almaktadır. Yaş aralıklarına göre dağılımı 18-26 yaş 6 kişi (%3,8), 27-33 arası 38 kişi (%24,4), 34-40 arası 53 kişi (%34,0), 40 + yaş grubu 59 kişi (%37,8) şeklindedir. Bu sonuçlara göre çalışanların orta ve ileri yaş grubu içinde yer aldıkları, genç yaştaki çalışan sayısının oldukça az olduğu söylenebilir. Bu durumu son yıllarda kamuda uygulanmakta olan “küçölme politikası”nın bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların eğitim durumlarını incelediğimizde en yüksek oranın lise ve daha alt düzeydeki eğitim durumuna sahip çalışanlardan oluştuğı görölmektedir. Lise ve altı düzeyindeki eğitim durumuna sahip çalışanların 64 kişi (%41,0), yüksek okul mezunu çalışanların sayısının 52 kişi(%33,3), lisans mezunu çalışan sayısının 38 kişi (%24,4), lisans üstü eğitim formasyonuna sahip çalışan sayısının ise sadece 2 kişi (%1,3) dir. Bu alanda dikkat çekici nokta, kurumdaki nitelikli eğitim düzeyine sahip olan lisans ve lisans üstü çalışan sayısının düşük seviyede olmasıdır. Özellikle lisans üstü dereceye sahip kişi sayısının çok yetersiz olduğunu belirtmek gerekir.

Tapu ve Kadastro çalışanlarından anketimize katılanlar, kurumdaki çalışma süreleri açısından çoğunlukla tecrübeli çalışanlar grubu içinde yer almaktadırlar. En büyük oran 57 kişi (%36,5) ile 10-20 yıl süre ile çalışan kişilerden oluşmaktadır. 20 yıldan daha fazla hizmet süresine sahip olanlar 48 kişi (%30,8) ile sıralanmaktadır. 10 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip olanları birlikte dikkate aldığımızda %67,3 gibi oldukça yüksek bir oran ortaya çıkmaktadır. Buna göre kurum çalışanlarının kıdemli çalışanlar olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların iş yerindeki statülerine baktığımızda; 6 kişinin yönetici olarak gruplandığımız bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı, şube müdürü, tapu sicil müdürü ve kadastro müdürü ünvanlarına sahip kişilerden oluştuğı, 22 kişinin ara kademe yöneticisi olarak gruplandığımız müdür yrd., şef, kontrol mühendisi, kontrol memuru ünvanlarında yer alan kişilerden oluştuğı 78 kişinin kadrolu memur şeklinde gruplandırılan tekniker, teknisyen, VHKİ, sicil memuru, sicil katibi, arşiv memuru, şoför, hizmetli ünvanlarındaki kişilerden oluştuğı, 20 kişinin sözleşmeli personel statüsü olarak gruplandığımız 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/B maddesi kapsamında çalışan kişilerden oluştuğı, 17 kişinin aynı yasanın 4/C

maddesi kapsamında çalışan geçici personel statüsünde oldukları ve 13 kişinin de işçi statüsünde çalışan kişilerden olduğu görülmektedir. Burada önemli sayıdaki çalışanın kadrolu memur statüsünde yer aldıkları (78 kişi, %50) dikkati çekerken son dönemde kamuda uygulanmaya başlanan sözleşmeli personel ve geçici personel statüsünde yer alan çalışanların sayısının da 37 kişiden oluştuğu (%23,7) bir başka öne çıkan durumdur.

3.4.5.2. Personel Güçlendirmeye İlişkin Bulgular

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan toplam 16 sorudan oluşan personel güçlendirmeye ilişkin sorular ayrı ayrı personel güçlendirme boyutlarını içermektedir. Bu nedenle her bir soru için ayrı bir analiz yapılmak yoluna gidilmiştir. Bulguların ilk üç şikkı olan “Hiçbir zaman”, “nadiren” ve “bazen” şikkılarını istatistiksel olarak olumsuz görüş olarak daha sonraki iki şikkı ise olumlu görüş bildirenler olarak ikili bir ayrıma gitmek suretiyle değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca her bir soru için ortalama değerler hesaplanmıştır. Değerlendirmelerde bu ikili ayrımın yüzdesel dağılımları ve ortalama değerler ile ortanca değer olarak kabul edilen $y=3$ esas alınmıştır.

3.4.5.2.1. Çalışanlara Değer Verme

Ölçekte yer alan birinci soru ile “çalışanlara değer verme” boyutu ölçülmek istenmiştir. Bulgular Tablo 3. Aracılığıyla gösterilmiştir. Buna göre, çalışanların %69,9 oranına sahip olan önemli bir çoğunluğu kendilerine değer verilmediği şeklinde bir düşünce içindedirler. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=3$ ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 3. Çalışanlara Değer Verme

	F	%
Hiçbir zaman	34	21.8
Nadiren	33	21.2
Bazen	42	26.9
Genellikle	27	17.3
Her zaman	20	12.8
Toplam	156	100
Ortalama	2.78	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.32	

3.4.5.2.2. İletişim Ortamı

İletişim ortamı noktasında çalışanların düşüncelerinin ölçüldüğü bu soruya çalışanların %52,6'sının olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu oran dikkate alınarak çalışanların iletişim ortamı hakkındaki görüşlerinin birbirine yakın durumda olduğunu söyleyebiliriz. Olumsuz görüş belirtenler daha çok olmasına rağmen olumlu düşünenlerin de bu orana yakın olması, iletişim ortamı açısından çalışanların nispeten iyimser olduğunu kabul edebiliriz.

Tablo 4. İletişim Ortamı

	f	%
Hicbir zaman	12	7.7
Nadiren	37	23.7
Bazen	33	21.2
Genellikle	49	31.4
Her zaman	25	16.0
Toplam	156	100
Ortalama	3.24	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.20	

3.4.5.2.3. Yenilikçilik

Çalışanların “yenilikçilik” açısından düşüncelerini ölçmeyi amaçlayan bu soruya verdikleri cevaplara göre, %72,4 gibi çok önemli bir oranda olumsuz görüş içinde olduklarını görmekteyiz. Bu oranda bir olumsuz düşüncenin var olması, kurum yöneticileri açısından personel güçlendirmenin bu boyutunda ciddi bir önlem alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=3$ ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 5. Yenilikçilik

	F	%
Hicbir zaman	40	25,6
Nadiren	36	23,1
Bazen	37	23,7
Genellikle	25	18,6
Her zaman	14	9,8
Toplam	156	100
Ortalama	2,51	
Ortanca	3	
Standart sapma	1,29	

3.4.5.2.4. Kararlara Katılım

Kararlara katılım boyutu, çağdaş yönetim teknikleri açısından günümüzün önemli hale gelmiş bir boyutudur. Gerek örgütsel düzeyde gerekse bireysel düzeyde bir başarı sağlayabilmek açısından çalışanların kararlara katılımının sağlanması artık bir gereklilik hatta bir zorunluluk olarak ele alınmaktadır. Ancak araştırmamıza katılan Tapu ve Kadastro çalışanlarının “kararlara katılım” açısından yine önemli oranda (%68,6) olumsuz bir algı içinde oldukları sonucu çıkmaktadır. Bu noktada kurum yöneticilerinin ve özellikle kurumsal faaliyetlerle ilgili politika ve kuralları belirleme noktasındaki üst yöneticilerin günümüz şartlarına uygun düzenlemeler yapmaları önerilebilir. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=3$ ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 6. Kararlara Katılım

	f	%
Hicbir zaman	31	19.9
Nadiren	35	22.4
Bazen	41	26.3
Genellikle	36	23.1
Her zaman	13	8.3
Toplam	156	100
Ortalama	2.78	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.24	

3.4.5.2.5. Eğitim ve Mesleki Gelişim

Personel güçlendirme açısından önemli bir boyut olan eğitim konusunda örnek kütle içinde yer alan tapu ve kadastro çalışanlarının %34,7'sinin olumlu görüş belirttiği bulgulanmıştır. Bu oran oldukça yetersiz bir oran olarak değerlendirilebilir. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=3$ ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 7. Eğitim ve Mesleki Gelişim

	F	%
Hicbir zaman	38	24.3
Nadiren	32	20.5
Bazen	32	20.5
Genellikle	38	24.4
Her zaman	16	10.3
Toplam	156	100
Ortalama	2.76	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.34	

3.4.5.2.6. İnisiyatif

Personel güçlendirme uygulamaları açısından çok önemli bir boyut olarak görülen “inisiyatif kullanabilme” boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplara göre, %79,5 gibi çok yüksek bir olumsuz görüşün hakim görüş olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, tapu ve kadastro birimlerinde çalışanlara inisiyatif kullanabilme şansının pek verilmediğini söylemek gerekmektedir. Bu durum, yöneticilerin yönetim tarzının bir sonucu olabileceği gibi bürokrasinin genel kural ve yaklaşımlarından kaynaklanabileceğini söyleyebiliriz.

Tablo 8. İnisiyatif

	f	%
Hicbir zaman	50	32.1
Nadiren	44	28.2
Bazen	30	19.2
Genellikle	23	14.7
Her zaman	9	5.8
Toplam	156	100
Ortalama	2.34	
Ortanca	2	
Standart sapma	1.23	

3.4.5.2.7. Yaratıcılık

Kurumdaki demokratik bir ortamın varlığının sorgulanmakta olduğu bu boyut çerçevesinde ortaya çıkan bulgulara göre, tapu ve kadastro çalışanlarının %31,5'inin olumlu düşünceler içinde oldukları görülmektedir. Yetersiz bir tablonun var olduğunu bu noktada da söylemek mümkündür. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=3$ ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 9. Yaratıcılık

	f	%
Hiçbir zaman	43	27.6
Nadiren	28	17.8
Bazen	36	23.1
Genellikle	33	21.2
Her zaman	16	10.3
Toplam	156	100
Ortalama	2.69	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.35	

3.4.5.2.8. Yetki ve Sorumluluk

Personel Güçlendirmenin en temel boyutu olarak ele alınabilecek olan bu boyuta katılımcıların verdikleri cevaplardan yine önemli bir oranda olumsuz düşüncenin varlığı bulgulanmaktadır. Hiçbir zaman, nadiren ve bazen şeklinde görüş belirten tapu ve kadastro çalışanlarının oranı %64,1'dir. Özellikle bireysel performansın artışı ve çalışanların iş tatmininin yükseltilmesinde etkili olan bu boyutun yöneticiler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Ancak bu noktada, yasal mevzuatın bir engelleyici faktör olabileceğini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Özellikle astların bir takım yetki ve sorumlulukları üstlenebilmeleri için yasal

olarak uygun bir ortamın varlığına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=3$ ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 10. Yetki ve sorumluluk

	F	%
Hicbir zaman	35	22.4
Nadiren	38	24.4
Bazen	27	17.3
Genellikle	31	19.9
Her zaman	25	16.0
Toplam	156	100
Ortalama	2.83	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.40	

3.4.5.2.9. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzının ölçülmeye çalışıldığı bu boyutta hiçbir zaman, nadiren ve bazen tercihleri ile görüş belirtenlerin oranı ağırlık olsa da (%56,4), tapu ve kadastro çalışanlarının yönetim tarzı ile ilgili olarak nispeten olumlu düşündükleri görülmektedir. Son dönemde yaygın şekilde gündem bulan modern yönetim anlayışının tapu ve kadastro birimlerinde de etkisini gösterdiğini söyleyebiliriz. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=3$ ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 11. Yönetim tarzı

	F	%
Hicbir zaman	28	17.9
Nadiren	38	24.4
Bazen	22	14.1
Genellikle	45	28.8
Her zaman	23	14.7
Toplam	156	100
Ortalama	2.98	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.36	

3.4.5.2.10. Öğrenme

Öğrenme boyutu kapsamında tapu ve kadastro çalışanlarının verdiği cevaplardan olumsuz görüş taşıyanların oranı %71,1 gibi oldukça yüksek bir orandır. Genel olarak kamu örgütlerinde öğrenme boyutunun son döneme kadar ihmal edilen bir konu olduğu bir çok araştırmanın ortak görüşüdür. Yöneticiler çalışanların öğrenmelerini sağlayarak kurumsal düzeyde bir gelişimi sağlayabileceklerini bilerek hareket etmelidirler. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen y=3 ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 12. Öğrenme

	F	%
Hicbir zaman	30	19.2
Nadiren	40	25.6
Bazen	41	26.3
Genellikle	25	16.0
Her zaman	20	14.8
Toplam	156	100
Ortalama	2.78	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.29	

3.4.5.2.11. Bilgiye Erişim

Bilgiye erişim boyutuna verilen cevaplar doğrultusunda, tapu ve kadastro çalışanlarının en yüksek düzeyde olumlu görüşe sahip oldukları boyutun “bilgiye erişim” olduğu görülmektedir. En yüksek olumlu görüş olmasına rağmen çalışanların daha çoğunun yine olumsuz bir düşünce içinde olduklarını söylemek gerekmektedir.

Tablo 13. Bilgiye erişim

	f	%
Hicbir zaman	15	9.6
Nadiren	35	22.4
Bazen	30	19.2
Genellikle	43	27.6
Her zaman	33	21.2
Toplam	156	100
Ortalama	3.28	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.29	

3.4.5.2.12. Motivasyon

Motivasyon kavramının gerek bireysel performansı gerek örgütsel düzeydeki performansı olumlu şekilde etkilediği bilinmektedir. Bu noktada önemli bir boyut olan motivasyon boyutunun ölçülmeye çalışıldığı bu soruya verilen cevaplara göre, katılımcıların %58,9 luk bir çoğunluğun olumsuz düşünce içinde oldukları görülmektedir. Kamu kurumlarındaki genelde eleştiri konusu olan verimlilik açısından yetersizliğin sebeplerini ortaya koymak açısından önemli bir göstergenin de motivasyon eksikliği olduğunu söyleyebiliriz. Bizim çalışmamızda da benzer bir sonucun ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 14. Motivasyon

	f	%
Hicbir zaman	28	17.9
Nadiren	29	18.6
Bazen	35	22.4
Genellikle	29	18.6
Her zaman	35	22.4
Toplam	156	100
Ortalama	3.09	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.41	

3.4.5.2.13. Takım Çalışması

Son dönemde, örgütlerde başarıya giden yolda en önemli yöntemlerden birisinin de takım çalışmasının uygulanması olmuştur. Bu açıdan da tapu ve kadastro birimlerinde önemli derecede bir eksikliğin olduğunu araştırma bulgularından görmemiz mümkündür: olumsuz görüş oranı, %63,5... Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=3$ ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 15. Takım çalışması

	f	%
Hicbir zaman	38	24.4
Nadiren	29	18.6
Bazen	32	20.5
Genellikle	31	19.9
Her zaman	26	16.7
Toplam	156	100
Ortalama	2.86	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.42	

3.4.5.2.14. Geri Besleme

Geri bildirim konusu çalışanların kendi performanslarının ne olduğunu görebilmeleri ve çıkan sonuca göre kendileri açısından gerekli önlemleri almalarını sağlayan önemli bir yönetimsel araçtır. Ancak kamu’da bu yöntemin çok fazla uygulandığını söylemek güçtür. Tapu ve kadastro birimlerinde de geri bildirim yöntemine yeterince başvurulmadığını bulgulardan görebilmekteyiz. Olumsuz görüş bildiren çalışanların oranı, %59,6 iken olumlu düşünler sadece %40,4 de kalmıştır. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=3$ ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 16. Geri bildirim

	F	%
Hicbir zaman	35	22.4
Nadiren	34	21.8
Bazen	24	15.4
Genellikle	46	25.5
Her zaman	17	10.9
Toplam	156	100
Ortalama	2.85	
Ortanca	3	
Standart sapma	1.35	

3.4.5.2.15. Ödüllendirme

Genel olarak kamu kurumlarında ödüllendirme uygulamalarının çalışanlarca olumlu şekilde değerlendirilmediği bilinmektedir. Bunun nedeni olarak maddi ödüllendirme yolunun yöneticiler için yasal nedenlerden dolayı işletilememesini söyleyebiliriz. Ancak maddi olmayan ödüllendirme yöntemlerinin de belki de yeterince kullanılmadığı sonucunu araştırmamız bulgularından çıkarmak mümkündür. Çünkü olumsuz görüş bildiren çalışanların oranı %76,3 gibi yüksek bir orana sahiptir. Ancak daha da dikkat çekici olan bulgu, hiçbir zaman seçeneğini belirtenlerin oranının %46,8 olmasıdır. Bu boyutuyla çalışanların neredeyse yarısı çok olumsuz düşünceye sahiptirler. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=2$ ortanca değerinin

altında kalmamıştır. Bu durumun sebebi olarak ağırlıklı olarak çalışanların en düşük değer olan “hiçbir zaman” seçeneğini tercih etmeleri olmuştur.

Tablo 17. Ödüllendirme

	f	%
Hiçbir zaman	73	46.8
Nadiren	25	16.0
Bazen	21	13.5
Genellikle	23	14.7
Her zaman	14	9.8
Toplam	156	100
Ortalama	2.23	
Ortanca	2	
Standart sapma	1.40	

3.4.5.2.16. Güven

Personel güçlendirme uygulamalarında çok önemli unsurlardan birisi de “güven” boyutudur. Burada da tapu ve kadastro çalışanlarının olumsuz bir görüşe sahip olduklarını, kurum yönetiminin kendilerine güven duymadığını düşünmektedirler. Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerini güven duygusunu geliştirecek şekilde yeniden ele almaları gerekmektedir. Olumsuz görüş oranı %55,7’dir. Bu soruda ortalama değer, alt sınır kabul edilen $y=3$ ortanca değerinin altında kalmıştır.

Tablo 18. Güven

	F	%
Hicbir zaman	40	25.6
Nadiren	28	17.9
Bazen	19	12.2
Genellikle	40	25.6
Her zaman	29	18.6
Toplam	156	100
Ortalama	2.94	
Ortanca	3	
Standat sapma	1.49	

Tapu ve kadastro çalışanlarının genel olarak personel güçlendirme algılarının %50 düzeyinin altında olduğunu araştırma sonuçları göstermektedir. Çalışanların personel güçlendirme algılarını ölçmeyi hedefleyen toplam 16 soruya verdikleri yanıtlara göre, ortalama değer 2.81 bulunmuştur. Her bir soruyu ayrı ayrı ele aldığımızda 2. Sorudaki “iletişim ortamı”, 11. Sorudaki “bilgiye erişim” ve 12. sorudaki “motivasyon” boyutlarına alt sınır olarak kabul ettiğimiz “3” değerinin üzerinde bir sonuç çıkmaktadır. Genel olarak baktığımız zaman araştırmamıza katılan tapu ve kadastro çalışanlarının personel güçlendirme konusundaki görüşlerinin yetersiz olduğu, sadece “iletişim ortamı”, “bilgiye erişim” ve “motivasyon” boyutlarında personel güçlendirme algılarının olumlu olduğu görülmektedir. Bu noktada, tapu ve kadastro birimlerinde görev yapan yöneticiler ile özellikle üst yöneticilerin kurumdaki personel güçlendirme konusuna gereken önemi vermelerinin gerekli olduğunu belirtmek gerekmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son dönemlerde örgütler çevre koşullarının baskısı, küreselleşme ve gelişen bilgi çağıyla beraber eskiden beri alışlagelmiş mevcut yönetim yapılarını yargılar hale gelmiş ve yeni duruma uygun bir yol haritası çizme gereksinimi hissetmeye başlamışlardır.

Bu yeni yapılanma çerçevesinde en çok üstünde durulan ve değiştirilmesinin gerekli olduğu savunulan bölüm ise örgütlerdeki karar mekanizmasının sadece üst kademelerde toplanması yerine, işlerin hazırlanıp yapılandırıldığı alt kademelerdeki çalışanlara dağıtılmasıdır.

Dünya üzerindeki yenilik ve gelişmelere paralel olara bugün gelinen noktada, insan kaynakları yönetiminin çok kapsamlı ve geniş bir şekilde incelenmesi ve analiz edilmesi artık bir gereklilik haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimini ayrıntılı biçimde incelediğimizde özellikle personel güçlendirme konusunun ayrıca üstünde durulması gerektiği kanısı öne çıkmıştır.

Personel güçlendirmeyi, çalışanlarla gücün, yetkinin ve sorumluluğun paylaşılma süreci olarak tanımlayabiliriz. Böylece çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapmaları, kendilerine güvenmeleri ve örgütü sahiplenmeleri amaçlanmaktadır. Güçlendirme sürecinin sonunda başarıya ulaşılabilmesi için üst yönetim kademesiyle çalışanlar ve organizasyon arasında birbirine bağlantılı uyum ortamının oluşması gerekmektedir.

Personel güçlendirme çalışmaları örgütlerin yapısına ve bulundukları çevreye göre farklı şekillerde uygulanmaktadır. Bunun için güçlendirme çalışmalarına başlamadan önce, çalışmanın yapılacağı örgütün tam anlamıyla analiz edilmesi, uygun yöntemlerin belirlenmesi ve ona göre hareket edilmesi gerekmektedir.

Teorik olarak elde ettiğimiz bilgiler çerçevesinde TKGM’nde yaptığımız bu araştırmamızda temel olarak personel güçlendirme çalışmalarının çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırmamızın bulguları tapu ve kadastro çalışanlarının personel güçlendirme konusunda sadece üç boyutu ile iyimser düşünce içinde oldukları , diğer 13 boyut açısından alt sınır olarak kabul edilen (ortalama) değerin altında kaldıklarını göstermektedir. Gerek bireysel gerek örgütsel düzeydeki bir başarıya giden yolun önemli kilometre taşlarından birisinin de personel

güçlendirme yönteminin olduğunu düşünürsek tapu ve kadastro birimlerinin bu alanda radikal iyileştirmeleri hayata geçirmelerinin gerekli olduğu görülmektedir.

Aktaş (2008), Arda (2007), Alyahya (2005) ve Sarkar (2010) araştırmalarında ortaya çıkan bulgular ile bizim araştırmamızın bulgularının benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Literatürde incelenmiş olan bu araştırmalarda çalışanların personel güçlendirme algılarının kısmi düzeyde var olduğu ancak bu durumun yetersiz olduğu söylenebilir.

Bizim çalışmamızın bulguları ile farklılıklar gösteren çalışma ise Özaksu (2006) tarafından kara kuvvetleri komutanlığında çalışan subaylar üzerindeki araştırma olmuştur. Silahlı kuvvetlerde personel güçlendirme uygulamalarının kurumsal bir düzeyde önemsendiği ve büyük ölçüde uygulamaya konulduğu görülmektedir.

Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü'nde etkin bir personel güçlendirme uygulamasının gerekliliği ortadadır. Yaygın ve oldukça büyük bir örgütün istenen performansa ulaşabilmesi ve vatandaşların beklentilerini karşılayabilmesi açısından mevcut kaynaklarının en önemlisi olan insan kaynaklarını mümkün olabilen en etkin şekilde kullanabileceği bir takım adımlar atılmalıdır. Bu çerçevede öncelikle personel güçlendirme uygulamalarının önündeki yasal engellerin kaldırılması sağlanmalıdır. Daha sonra başarılı bir eğitim ve geliştirme programı aracılığıyla yönetim kademesinde yer alan bireylere personel güçlendirme kavramını benimsetilmelidir. Daha sonrada çalışanların personel güçlendirme uygulamalarını özümsemeleri, iş hayatında etkin şekilde kullanabilmeleri için kendilerine gerekli destekler verilmelidir. Ayrıca kurumun organizasyon yapısının ve gerçekleştirilmekte olan iş ve işlemlerin personel güçlendirme uygulamalarına imkan tanıyacak şekilde düzenlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi önem arz etmektedir.

Gelecekte bu konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara tapu kadastro birimlerindeki personel güçlendirme uygulamalarının performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve benzeri değişkenlerle olan ilişkilerini ortaya çıkaracak yönde çalışmalar yapmaları önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Akat, Ömer (2000). *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama* (2. Baskı). Ekin Kitabevi: Bursa.
- Aksoy, Emre (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme ve Koçluk*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aktaş, Yasemin (2008). *Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler, Sakarya.
- Akyüz, Ömer F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Al Yahya, Khalid O.(2005). *Empowerment and human capital utilization deficit in public sector organizations:gulf states in comparative perspective*,Doktora Tezi, University of Connecticut, Connecticut, USA.
- Appelbaum, S.H., Herbert, D., Leroux, S. (1999). Empowerment: Power, culture and leadership-a strategy or fad forth the millennium?. *Journal of workplace Learning:Employee Counselling Today*, 11(7), 235-239.
- Arda, Selin (2006). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atik, Selahattin (2001). Organizasyon Hiyerarşisi, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, (2), 66-74.
- Bailey, Timothy L. (2009). *Organizational culture, macro and micro empowerment dimensions, and job satisfaction: an application of concurrent mixed and multi-level methods in the federal sector*, Doktora Tezi, Touro University International, Cypress, California, USA
- Barutçugil, Sabit (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Kitabevi: Sakarya
- Bingöl, Dursun (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1.baskı), İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

- Candan, Hakan (2007). *Emlak Vergilerinin Yerel Yönetim Gelirleri İçindeki Yeri:Karaman Örneği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Canman, Doğan (2005). *İnsan kaynakları Yönetimi*, (1.baskı), Ankara, Yargı Yayınevi.
- Cho, Tae-Jun (2008). *An integrative model of empowerment and individual performans under conditions of organization individualism and collectivism in public sector organizations*, Doktora tezi, State University of New York, Albany, USA.
- Conger, Jay A. And Kanungo, Rabindra N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice, *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coşkun, Recai (2002). Gücün ve sorumluluğun organizasyona yayılması:Çalışanı güçlendirme (empowerment). (Editörler: İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık). *Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 219-234.
- Cunningham, I. Hyman, J. And Baldrig, C. (1996). Empowerment: The power to do what?. *Industrial relations Journal*, 27(2), 143-154.
- Çalışkan, Meltem (2006). *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, Mustafa F. Ve Akgemci, Tahir (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/20/mcavus-takgeci.pdf. E.T: 24.06.2009
- Çuhadar, Turan M. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(Temmuz-Aralık), 1-17.
- Dalay, İsmail, Coşkun Recaik ve Altunışık, Remzi (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Doğan, Selen (2003). *Personel Güçlendirme- Empowerment* (Birinci Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Doğan, Selen (2006). Büyük Ölçekli İşletmelere İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar istekli Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 40-55.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (1995), *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Harita Tapu ve Kadastro Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, (2417-476), Ankara, DPT.
- Duvall, C.K. (1999). Developing Individual Freedom Act Empowerment in the knowledge Organization, *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(8), 203-212.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Eryılmaz, Bilal (2003). *Kamu Yönetimi*, (2.Baskı), Okutman Yayınevi.
- Genç, Nurullah (2005). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*(İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gülcan, Fatih M.(2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Hales, C. And Klidas, A. (1998). Empowerment in five-stars hotels:choice, voice or rhetoric?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88-95.
- Harley, W. B. (1995). Eight Critical Principles of Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 3(1), 1-19.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5(4), 200-211.
- Kargın, Volkan (2000). *Personeli Güçlendirme Kavramı ve Konfeksiyon İmalat İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kerimoğlu İnce, Selcen K.(2006). *Kamu Kuruluşlarında ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İletişim İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- King, A.S. and Ehrhard, B.J. (1996). Empowering the workplace: A commitment cohesion exercise, *Carrier Development International*, 1(7), 1-12.
- Koçel, Tamer (2006). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozak, Meryem A.(2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetim ve Örnek Olaylar* (2. Baskı). Detay Yayıncılık: Ankara.
- Lee, M.and Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Lee, Yeojin (2007). *The effect of empowerment on burn out of female employees in health and human service organization in the state of Texas*, Doktora Tezi, The University of Texas at Austin, Austin, USA.
- London, Manuel and Smither, James W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3-15.
- Mbeke, Darlington M. (2007). *Emplayee Empowerment as an effective tool to increase administrative efficiacy in the local government area of Umunneochi, Nigeria*, Doktora Tezi, Walden University, Walden, USA.
- Özaksu, Özgür (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçelik, Oya A.(2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi- Eğitim ve Geliştirme*, Dönence Basım: İstanbul.
- Özel, Dilaver (2008). *Kariyer Yönetimi ve Planlaması*. <http://www.dilaver.net/makaleler/kariyer-004.doc>, Erişim Tarihi: Mart 2010.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Öztürk, Azim ve Özdemir, Fatih (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 189-202.

- Peccei, R. And Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-oriented Behaviour Through Empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management studies*, 38(6), 831-857.
- Pehlivan, Bülent (2008). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi ve maliye bakanlığı çalışanlarına yönelik bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Quinn, R.E and Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider, *Organizational Dynamics*, 26, 34-49.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Ezgi Kitabevi Yayınları: Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Vergiliel Tüz, Melek (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Furkan Ofset: Bursa
- Sarkar, Shulagna (2009). Employee Empowerment in the Banking Sector, *The IUP Journal of Managemet Research*, 8(9), 48- 66.
- Sharma, M.K. and Kaur, G. (2008). Employee empowerment: a conceptual analysis. *Journal of Global Business Issues*, 2(2), 7-13.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Managemen Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Şahin, Nülüfer (2007). *Peronel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Taşçı, Deniz (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınevi: Eskişehir.
- Tortop, Nuri, Aykaç, Burhan, Yayman, Hüseyin ve Özer, Mehmet A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- White, Paula A. (1992). Teacher Empowerment under “Ideal” School-Site Autonomy, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 69-82.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personal Review*, 27(1), 40-56.

Yüksel, Öznur (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, (1.Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.

Zaim, Halil (2002). *Değişim*, Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Akademik araştırmalar dergisi, 12 (Şubat-Mart), 181-195.

İnternet Kaynakları

http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger/TKGM_tanitim_kitabi.pdf E.T: 23.03.2010

<http://www.hkmo.org.tr/> E.T: 23.03.2010

EKLER

EK 1: Personel Güçlendirme Anket Formu

Sayın Tapu ve Kadastro Çalışanı,

Bu anket Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığında, "**Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği**" konulu Yüksek Lisans Tez Çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, kamu sektöründe çalışanların güçlendirilmesini kolaylaştıran uygulamaların neler olduğunun tespit ederek çalışanların kendilerini güçlü hissettikleri bir örgüt ortamının oluşturulması açısından yöneticilere yol göstermektir.

Elde edilen bilgiler bilimsel amaçla ve topluca değerlendirileceğinden anketin herhangi bir yerine **LÜTFEN AD SOYAD YAZMAYINIZ.**

Bu araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, tüm soruların **ETKİ ALTINDA KALMADAN TARAFSIZ BİR BAKIŞ AÇISIYLA** cevaplanması önem arz etmektedir.

Sağladığınız katkı ve gösterdiğiniz ilgi nedeniyle sonsuz teşekkürler...

Yavuz Selim ÖKSÜZ

I. BÖLÜM

1 .Cinsiyetiniz	a) Kadın b) Erkek
2.Yaşınız	a) 18-26 b) 27-33 c) 34-40 d) 40-üstü
3.Eğitim Durumunuz	a) Lise ve altı b) Yüksekokul c) Lisans d) Lisans üstü
4.Toplam Çalışma Süreniz	a)0-1 yıl b)2-4 yıl c) 5-10 yıl d)10-20 yıl e)20'den daha fazla
5.Bu İşyerinde Çalışma Süreniz	a)0-1 yıl b)2-4 yıl c) 5-10 yıl d)10-20 yıl e) 20'den daha fazla
6.İşyerindeki Statünüz	a) Yönetici (Bölge Müdürü, Bölge Müdür Yard., Şube Müdürü, Tapu Sicil Müdürü, Kadastro Müdürü) b)Ara Kademe Yönetici (Tapu Sicil Müdür Yard., Kadastro Müdür Yard., Şef, Kontrol Mühendisi, Kontrol Memuru) c)Kadrolu Memur (Tekniker, Teknisyen, VHKİ, Sicil Memuru, Sicil Katibi, Arşiv Memuru, Şoför, Hizmetli) d)Sözleşmeli Personel (4/B kapsamındaki personeller) e)Geçici Personel (4/C kapsamındaki personeller) f)Daimi İşçi

II.BÖLÜM

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