

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

**“BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ÇALIŞMALARI VE
BİR UYGULAMA”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Selin ARDA

Tez Danışmanı

Doç. Dr. İrfan ÇAĞLAR

ANKARA- 2006

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde, kurumsallaşma yolunda adımlar atan işletmelerde çalışan personelin yaratıcı ve yenilikçi enerjilerini açığa çıkarmaya gereksinim duyulmaktadır. Değişen dünya ve rekabet koşulları çoğu şirket için bunu gerekli kılmaktadır. Günümüz işletmelerinin amacı; etkinlik ve verimlilik kazanmak, müşteri memnuniyetini maksimum düzeye çıkarabilmek, iç müşteriler olarak nitelendirilen çalışanların sorunlarının giderilmesi ve tatmininin sağlanmasıdır.

Hızlı karar verme ihtiyacının arttığı, müşteri memnuniyetinin önem kazandığı günümüzde örgütlerin insanlara bakış açısı değişmiştir. Çalışanların gizli potansiyellerini ortaya çıkaracak, onların gelişmesini sağlayacak ve işletme amaçlarına ulaşılmasında çalışanların katılımını sağlayacak personel güçlendirme uygulamalarının önemi, örgütlerde yeniden yapılanma sürecinde giderek önem kazanmaya başlamıştır.

Bugün işletmeler özellikle de bankalar yoğun rekabet ortamında çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve niteliklerini, yetkilendirme ve güçlendirme çalışmalarıyla arttırarak iç ve dış müşterilerinin beklentilerine daha iyi ve hızlı cevap vermek durumundadırlar. Günümüz bankacılığında personel güçlendirme (empowerment) anlayışının örgüt kültür içine yerleştirilebilmesi, personele katılım ve karar verme yetkisinin devredilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, ortak hedeflere yöneltilmesi açık bir iletişim ortamının sağlanması ve bilgilerin paylaşılması, hızlı ve iyi hizmet olgusunun sağlanmasında büyük rol oynamaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ		i
İÇİNDEKİLER		ii
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ		v
EKLER		viii
GİRİŞ		1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1.	Personel Güçlendirme Kavramının Ortaya Çıkışı...	3
1.2.	Personel Güçlendirme Kavramı	7
1.2.1.	Güç Kavramı.....	8
1.2.2.	Personel Güçlendirme.....	9
1.3.	Personel Güçlendirme Kavramının Önemi.....	12
1.4.	Personel Güçlendirme Kavramı ile Benzer Kavramlar Arasındaki İlişkiler.....	14
1.4.1.	Katılım.....	15
1.4.2.	Yetki Devri.....	16
1.4.3.	Güdüleme.....	18
1.5.	Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	19
1.5.1.	Katılım ve Karar Verme Yetkisi	19
1.5.2.	Yenilik.....	23
1.5.3.	Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	25
1.5.4.	Sorumluluk.....	28
1.5.5.	Ortak Hedeflere Yönelme.....	29
1.5.6.	Çalışanları Toplum Önünde Övme.....	30
1.5.7.	Çalışanlara Güven Öğretme.....	30
1.5.8.	Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme.....	32
1.5.9.	Personelin Eğitimi.....	33
1.5.10.	Takım Çalışması	37

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1	Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme	
	Kavramının Önemi	39
2.2.	Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme	
	Kavramının Uygulanması ve Örgütsel Bağlılık.....	53
2.2.1.	Personel Güçlendirme Kavramının Uygulanması.....	53
2.2.2.	Çalışanların Güçlendirilmesi ve Örgütsel Bağlılık.....	65
2.2.2.1.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar.....	71
2.3.	Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri	
	Memnuniyeti	73
2.3.1.	İç Müşteri Memnuniyeti.....	73
2.3.2.	Dış Müşteri Memnuniyeti.....	77
2.4	Personel Güçlendirme Çalışmalarının Karlılık	
	Üzerindeki Etkileri.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	85
3.2.	Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	86
3.3.	Araştırmanın Veri Toplama ve Değerlendirme	
	Teknikleri.....	87
3.4.	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	89
3.4.1.	Çalışanların Biyografik Özelliklerinin Analizi.....	90
3.4.1.1.	Çalışanların Statülerine Göre Dağılımı.....	90
3.4.1.2.	Çalışanların Eğitim Durumu.....	91
3.4.1.3.	Çalışanların Yaş Durumu.....	93
3.4.1.4.	Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	95
3.4.1.5.	Çalışanların Bu İşyerinde ve Dışında Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	97
3.4.2.	Çalışanların Güçlendirilmesine Yönelik Soruların	

	Analizi.....	102
3.4.2.1.	Çalışanlara Değer Verme.....	102
3.4.2.2.	İletişim Ortamı.....	105
3.4.2.3.	Yenilikçilik.....	107
3.4.2.4.	Katılım.....	110
3.4.2.5.	Eğitim.....	112
3.4.2.6.	İnisiyatif Kullanma.....	115
3.4.2.7.	Yaratıcılık.....	117
3.4.2.8.	Yetki ve Sorumluluk.....	119
3.4.2.9.	Yönetim Tarzı.....	120
3.4.2.10.	Öğrenme.....	122
3.4.2.11.	Bilgiye Erişim.....	124
3.4.2.12.	Motivasyon.....	126
3.4.2.13.	Ekip Çalışması	128
3.4.2.14.	Geri Besleme.....	130
3.4.2.15.	Ödüllendirme.....	132
3.4.2.16.	Güven	134
3.5.	Araştırma Sonuçları.....	137
SONUÇ		140
KAYNAKÇA		146
ANKET FORMU		154
ÖZET		156
ABSTRACT		158

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 2.1.	Hizmet Sektöründe Personel Güçlendirme Anlayışı.....	41
Tablo 2.2	Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklar.....	70
Tablo 3.1.	Çalışanların Statülerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı.....	90
Tablo 3.2.	Çalışanların Statülerine Göre Eğitim Durumları.....	92
Tablo 3.3.	Çalışanların Statülerine Göre Yaş Durumu.....	94
Tablo 3.4.	Çalışanların Statülerine Göre Toplam Çalışma Süreleri..	96
Tablo 3.5	Çalışanların Statülerine Göre Bu İşyerindeki Çalışma Süreleri.....	98
Tablo 3.6.	Çalışanların Statülerine Göre Bu İşyeri Dışındaki Çalışma Süreleri.....	100
Tablo 3.7	Çalışanlara Değer Verme.....	102
Tablo 3.8.	İletişim Ortamı.....	105
Tablo 3.9	Yenilikçilik	108
Tablo 3.10.	Çalışanların Kararlara Katılımı.....	110
Tablo 3.11.	Eğitim Durumunun Değerlendirilmesi.....	113
Tablo 3.12.	İnisiyatif Kullanma.....	115
Tablo 3.13.	Yaratıcılık Durumu.....	117
Tablo 3.14.	Yetki ve Sorumluluğun Devredilmesi.....	119
Tablo 3.15.	Yönetim Tarzı.....	121
Tablo 3.16.	Öğrenme.....	123
Tablo 3.17.	Çalışanların Bilgiye Erişimi.....	125
Tablo 3.18.	Motivasyon.....	127
Tablo 3.19.	Ekip Çalışması.....	129
Tablo 3.20.	Geri Besleme.....	131
Tablo 3.21.	Ödüllendirme.....	133
Tablo 3.22.	Güven Duyma.....	135
Tablo 3.23.	Çalışanların Statülerine Göre Ortanca Değerleri.....	138

Şekil 1.1.	Geleneksel Yönetim Anlayışından Katılımlı Yönetime Geçiş	21
Şekil 1.2.	Yetenek Üçgeni.....	32
Şekil 2.1.	Güçlendirme Sürecinde Gerçekleşen Beş Durum.....	60
Şekil 2.2.	Personeli Güçlendirme ve Performans İlişkileri.....	76
Şekil 2.3.	Hizmet Sektöründe Karlılık ve Personel Güçlendirme İlişkisi.....	84

Grafik 3.1.	Çalışanların Statülerine Göre Oransal Dağılımı.....	91
Grafik 3.2.	Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	93
Grafik 3.3.	Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	94
Grafik 3.4.	Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	97
Grafik 3.5.	Çalışanların Bu İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	99
Grafik 3.6.	Çalışanların Bu İşyeri Dışındaki Çalışma Süreleri....	101
Grafik 3.7.	Çalışanlara Değer Verme.....	104
Grafik 3.8.	İletişim Ortamı.....	107
Grafik 3.9.	Yenilikçilik.....	109
Grafik 3.10.	Kararlara Katılım.....	112
Grafik 3.11.	Eğitim Durumunun Değerlendirilmesi.....	114
Grafik 3.12.	İnisiyatif Kullanma.....	116
Grafik 3.13.	Yaratıcılık.....	118
Grafik 3.14.	Yetki ve Sorumluluğun Devredilmesi.....	120
Grafik 3.15.	Yönetim Tarzı.....	122
Grafik 3.16.	Öğrenme.....	124
Grafik 3.17.	Bilgiye Erişim.....	126
Grafik 3.18.	Motivasyon.....	128
Grafik 3.19.	Ekip Çalışması.....	130
Grafik 3.20.	Geri Besleme.....	132
Grafik 3.21.	Ödüllendirme.....	134
Grafik 3.22.	Çalışanlara Güven Duyma.....	136
Grafik 3.23.	Çalışanların Statülerine Göre Güçlendirme Açısından Genel Görünümü.....	139

EKLER

EK 1. Anket Formu	154
-------------------------	-----

GİRİŞ

Değişimin büyük bir hız kazandığı, yoğun bir rekabet ortamının yaşandığı, dinamik bir örgüt yapısının kurulmasının zorunluluk arz ettiği günümüzde bankalar verdikleri hizmetin daha kaliteli olması için değişen ortamlara uyum sağlamak durumundadırlar. Geçmişte birçok örgüt kalite kavramına ürettiği ürün veya verdiği hizmetten başlarken, çağımızda insan faktörünün öneminin artması dolayısıyla, artık bu faaliyetlere, örgütün insan unsuru olan personelden başlamaktadır. Örgüt yönetimine yeni bir boyut kazandıran “ personel güçlendirme (empowerment) ” kavramı bu açıdan önem arz etmektedir.

Bugün değişen piyasa koşullarında bankacılık sektöründe müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verebilmenin, rekabet avantajı sağlamanın ve kaliteli hizmet vermenin yolu, karar verme ve uygulama hakkının en alt kademeye, müşteri ile doğrudan temas halinde bulunan personele kaydırılması, en azından işletmede böyle bir kültürün oluşturulmasıdır.

Bu çalışma ile bankacılık sektöründe personel güçlendirme çalışmalarının önemi kavranacak olup, sektörde yetkilendirme ve güçlendirmeye ne denli önem verildiği ortaya konulacak, son olarak çalışanlar üzerindeki etkisi ve uygulanışı tartışılacaktır.

Birinci bölümde genel olarak personel güçlendirme kavramının gelişim tarihi, oluşum nedenleri, ne anlama geldiği, benzer kavramlar arasındaki ilişkiler, önemi ile unsurları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramının giderek artan önemine değinilmiş, sektörde uygulaması psikolojik güçlendirme kavramına değinilerek açıklanmış, çalışanları güçlendirmenin

örgütsel bağlılığa olan etkisi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise personel güçlendirmenin unsurlar ile özel bir bankanın personel güçlendirmedeki mevcut durumu analiz edilmiş ve araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir.

BÖLÜM I

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Tezin bu bölümünde personel güçlendirme kavramının gelişim tarihi, oluşum nedenleri, ne anlama geldiği, benzer kavramlar arasındaki ilişkiler, önemi ile unsurları üzerinde durulmuştur.

1.1. Personel Güçlendirme Kavramının Ortaya Çıkışı

Personel güçlendirme uygulamalarının uzun bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Sanayi devrimi öncesi mallar tüm süreçten sorumlu olan zanaatkârlar tarafından üretilirken, 18. yüzyılın sonuna doğru, iktisadi mal ve hizmetler üretimi planlayan ve tasarım problemlerini çözen vasıflı zanaatkârlar tarafından imal edilmiştir. 1920'lerde, bilimsel yönetimin öncüsü F.W.Taylor'un fikirleri yönetimin işleri küçük parçalara ayırmasında ve iş etüdü metotları kullanılarak her bir görevin gerçekleşmesinde en iyi yöntemi kararlaştırmasında etkili olmuştur.

Bu yönetim yaklaşımında işgören yönetimden bağımsız bir harekete girişmemekte ve beyin gücü yönetimde toplanmaktaydı. Tüm sistem işgörenin itaat etmesine dayandırılmıştı. Bilimsel yönetim yaklaşımı verimliliği artırma açısından çok başarılı olmakla birlikte, yüksek işgören devrini, işe devamsızlığı ve uyuşmazlığı yansıtan işgöreni yabancılaştırma konusunda çekince oluşturmuştur.

1950'li yıllar işletmelerde ve yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının oluşum yılları olarak kabul edilmektedir. Bu hareket, insana ilginin artışıyla başlamış ve işgörenlerin karar verme sürecine katılma programı üzerine inşa

edilmiştir. Önceliğini Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı ve İnsani İlişkileri Okulu olarak adlandırılan bu hareket Taylorizm'i eleştirmiş ve yönetime katılan işgörenlerin moral yararların yanı sıra daha güçlü görev anlayışına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre işgörenler kendi kendilerini motive edebilmekte ve yakın denetim olmaksızın iyi bir çalışma gerçekleştirebilmektedirler.

Geleneksel çalışma örgütü biçimlerinde görülen pek çok problem işgörenlerin daha çok yönetime katılmaya ulaşma yönünde sürekli bir ilgi duymasını beraberinde getirmiştir. 1960'ların ortasında "katılma" ve "dahil olma" (involvement) kavramı ortak karar vermeyi teşvik etme ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamak için kullanılmıştır. 'Beyin fırtınası' ve başka katılma teknikleri de geliştirilmiştir.

Bu ortak etkileşim ve karar verme tekniklerinden hareketle Z tipi yönetim teorisi geliştirilmiştir. Z teorisi ise güçlendirme süreci ile benzerlik gösteren birçok öğeye sahiptir. Bu öğeler uzun dönemli istihdamı, nispeten yavaş değerlendirmeyi, terfi sürecini daha geniş kariyer alanını, uzlaşmacı karar vermeyi, dolaylı kontrolü, yüksek düzeyde güven, siyasal ve sosyal eşitliği ve insanların holistik çekincesini kapsamaktadır.

1970'lerde iş görenler yönetime katılma haklarını vurgulayan endüstriyel demokrasiye daha çok ilgi duymaya başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde çeşitli direktiflerle bu tür yapılar için teşvikler sağlamıştır. 1980'lerin sonunda, ortak müzakere kavramına daha az ilgi duyan ve çalışma uygulamaları reformlarının bir parçası olarak kalite çemberleri, takım brifingi ve kar paylaşımı gibi yönetime katılmayı daha çok vurgulayan yeni katılım türleri geliştirilmiştir.

Personel güçlendirme, modern şekliyle, 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. 1980'lerin sonunda, yeni yönetim tarzları fikirleri daha cazip hale gelmiştir. Günümüzde rekabetin küreselleşmesi ve hükümetlerin giderek

liberalleşmesinden dolayı, piyasaların daha rekabetçi olduğu ve tüketicilerin tercih, kalite, tasarım ve hizmet açılarından daha çok talep edici hale geldiği ileri sürülmektedir.

Özel sektör örgütleri bugün ürünlerini daha dar piyasalara yönlendirmekte ve istikrarlı piyasalarda kitlesel olarak ürettiği malları satmak yerine tüketici taleplerine süratle yanıt vermeye çabalamaktadır. Kamu sektörü de özelleştirme ve ticarileşme gibi baskılarla karşılaşmaktadır.

Güçlendirme kavramı, işletme biliminde bugün sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Bu kavramın geçmişine bakılacak olursa; kavramı ilk kullanan kişilerin:1983'te Harrison ve Kanter; 1985' te Bennis ve Naus; 1986'da Burke ve Neilsen; 1987'de Block; 1988'de House olduğu görülmektedir. Ancak bu kavramın ilk kez kullanıldığı zamanlarda üzerinde anlaşılmış bir tanımı bulunmamakla birlikte kullanılan tanımlar güçlendirme kavramını çok yüzeysel ifade edebilmiştir.

Personel güçlendirme 1980'lerde kendi anlamını bulmuş ve Block'un çalışmaları ile üne kavuşmuştur. Block personel güçlendirmeyi şöyle tanımlamaktadır: "Durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh halidir" (Doğan, 2003: 6). Bu tanımdan anlaşıldığı üzere personel güçlendirme aynı zamanda çalışanların ruh durumu ile de ilgilenilmesini öngörmektedir.

Personel güçlendirme katılımcı yönetim ve bağlılık fikrine yakın olsa da, onlardan oldukça farklıdır. Burada personel güçlendirmeye ilişkin kullanılan kavram, çalışanın kendi kararlarını verirken ve işleri yerine getirirken daha çok seçim hakkının olması şeklindeki katılımdır. İkisinin arasındaki temel fark güçtür.

1988'de Conger ve Kanungo bu kavramı açıklamada önemli bir adım atmışlar ve adı geçen yazarlar güçlendirme kavramını ilk kez çalışanların

“motivasyon süreçleri” ile tanımlamak gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Doğan, 2003: 6). Onlara göre güçlendirme, astların görev ve davranışlarında hem öncü olarak kişisel teşebbüste bulunabilmeleri, hem de bu davranışlarını devam ettirmekte ısrarlı olmalarıdır.

Thomas ve Velthouse ise, Conger ve Kanungo’nun bu genel yaklaşımını esas almakla birlikte, onların modelini daha da geliştirmişlerdir. Thomas ve Velthouse’nin 1990’daki “Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivations” adlı makalelerinde belirttikleri tanım şudur: Güçlendirme gücü başkalarına vermektir (Doğan, 2003: 7). Bununla birlikte güç aynı zamanda otorite, kapasite, enerji gibi anlamlara gelmektedir.

Thomas ve Velthouse’un güce yükledikleri bu son anlamı, günümüzdeki motivasyon anlamındaki güçlendirmeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla, güçlendirme motivasyonun geleneksel anlamına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Geleneksel klasik yaklaşım sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme bileşimine dayanmaktadır. Bunun tam tersine yeni anlayış, daha esnek bir kontrolü ve işle ilgili birlik duygusunu vurgulamaktadır. İşte güçlendirme kavramı esas olarak, bu yeni yönetim anlayışının motivasyonel içeriğini açıklamakta kullanılmaktadır.

Personel güçlendirmenin oluşumu, çevre ve piyasa koşulları, personel yapısındaki değişimlerin zorlamasıyla oluşan ortam nedeniyle geleneksel yönetim sisteminden yola çıkıp çeşitli evreler sonunda personeli güçlendirmeye ulaşılmış bir süreçtir. Yöneticilerin sorunları çözüp kararları aldığı klasik yönetim anlayışından, çalışanların sorunları çözmeye ve kararların alınmasına etki etme fırsatı elde ettikleri katılım anlayışıyla gelişen ve çalışanlarla yöneticilerin, geleneksel anlayışta örgütlerin yukarı kademelerine ayrılmış sorunları çözme ve kararları alma uygulamalarını birlikte yaptığı personeli güçlendirme kavramına ulaştıkları bir süreçtir (Ginnodo, 1997: 3).

Klasik anlayıştaki planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol eksenindeki yönetim anlayışından rehberlik, yetkilendirme, değerlendirme, ortaklık, toplam kalite yönetimi kültürü eksenindeki yönetim tarzına giden bir yönelme olmuştur. Bu yeni yönetim tarzında, açık olarak işletmenin vizyon, değer, strateji ve amaçlarıyla, işletme politikaları uygulamalarının ve işletme planlarının bir arada olduğu bir süreç olarak düzenleme ve organize etme yoluyla rehberlik anlaşılmaktadır.

Bireylere sorumlulukla yetkiyi birlikte vererek, kaynakları eğitim ve yetiştirmeye ayırarak, engelleri kaldırarak koçluk anlayışıyla kendini yöneten takımlar kurmak yoluyla yetkilendirmek anlaşılmaktadır. Müşteri ve çalışan görüşlerini, verimlilik, istatistik ölçülerini ve en iyi örgütlerle kıyaslamaları incelenerek değerlendirme yapılmaktadır. Müşteriler, birlikler, okullarla birlikte çalışarak performans eksikliklerini gidermek, hükümet ve toplumsal örgütlerle birlikte çalışarak çevresel sorunları önceden görmek ve çözmek yoluyla ortaklık kavramları anlaşılmaktadır (Ginnodo, 1997: 8).

Tüm yukarıda saydığımız özellikleri taşıyan bu süreçte 1980'li yıllardan başlayarak artan bir ivme ile 1990'ların başlarında tam anlamıyla personeli güçlendirme kavramına ulaşılmıştır. Ancak tüm yönetim kavramlarında olduğu gibi bu süreç tamamlanmış bitmiş bir süreç olarak değil, değişen şartlar içinde gelişen ve ilerde ihtiyaçlar doğrultusunda belki de farklılaşan bir hal alacaktır.

1.2. Personel Güçlendirme Kavramı

Örgütlerde çalışanların yaptıkları işlerle ve kendileriyle ilgili kararları verebilmeleri için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeleri gerekmektedir. Örgütsel etkinlik açısından çalışanlara güç kazandırmayı amaçlayan, bu

güçlendirme kavramına geçilmeden önce, **güç** kavramının açıklanması yerinde olacaktır.

1.2.1. Güç Kavramı

Örgütsel davranış alanında, bugüne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde, güç konusunda yapılan tanımlamaların, birbirinden oldukça farklı olduğu görülür. Örneğin, sosyolojinin öncülerinden olan Max Weber'e göre güç, "sosyal bir ilişki içerisinde bulunan bir kişinin gösterilen dirence rağmen, kendi pozisyonunu ve iradesini kabul ettirebilme olasılığı" demektir (Luthans, 1992:426).

Güç, konusunda çok yakın tarihte yapılan literatür araştırması ise, gücün "başkalarının gösterdiği çeşitli direnç ve engellemelere rağmen bir şeyi yaptırabilme kabiliyeti" olduğuna işaret etmektedir (Krackhard, 1990:343).

Güç, kelime anlamı itibarıyla, "fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme ya da bir etkiye direnebilme yeteneği" demektir (Parlatır vd. ,1997: 334).

Bir başka ifadeyle güç, bir insanın harekete geçirmek istediği bir başka kişiyi, kendi istediği yönde davranışa geçebilme, etkileme yeterliliğidir. Güç aynı zamanda etkileme sürecinin kaynağıdır (Dinçer ve Fidan, 1996: 349).

Güç, insanlar arasındaki ilişkiler olarak karakterize edilebilir. Güç, öyle bir kavramdır ki, birey bazı konularda güçlü iken bazı konularda da daha az güçlü olabilir. Bu nedenle biri hakkında güçlü ya da güçsüz kavramını kullanmak hatalı olabilir. Böylece, gücün şartlara ve ilişkilere bağlı olarak belirginleştiği söylenebilir (Kirel, 1998:4).

Genel anlamda güç, sosyal aktörler arasında ilişkilerin belirlenmesini ve düzenlenmesini sağlar. Güç sahibi bir kişi, birim ya da örgüt, güç sahibi olmayan diğer kişi, birim ve örgütlere göre daha fazla önem ve prestije sahiptir. Örneğin, bir örgüt içerisinde personel, maliye ve bütçe bölümleri diğer bölümlere nazaran daha güçlü durumdadır. Bundan dolayı güç ilişkilerin derecesini belirleyen çok önemli bir faktördür (Can ve Çelikten, 2000: 479).

Örgütsel davranış konusunda araştırma yapanlar arasında; belki de güç konusu ile en çok ilgilenmiş olan Preffer bir kaynakta gücü, basit anlamda potansiyel bir kuvvet olarak, geniş anlamda ise davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak, onları kazanma yolunda bir kabiliyet olarak tanımlamıştır (Kirel, 1998:5).

Bu tanımlamalardan hareketle, güç kavramının çeşitli özellikleri olduğu söylenebilir (Kirel, 1998:5).

- Güç, sosyal bir terimdir. Bir birey, diğer insanlar üzerinde bir güce sahiptir. Bir grup, diğer gruplar üzerinde güce sahiptir. Güç kavramı, insanlar arası etkileşimi karakterize eden bir kavramdır.
- Güç, kesin ya da değiştirilemez değildir. Bireysel değişimler ve durumlarda olduğu gibi, dinamik ilişkileri içerir.

1.2.2. Personel Güçlendirme

İngilizcede Empower terimi, “güç ya da yetki vermek anlamlarında kullanılmaktadır. İş ortamında güçlendirme (empowerment) çalışanlara daha önceden yapmadıkları bir şeyi yapabilmeleri için onlara güç ya da yetki verme anlamını içermektedir (Donovan, 1994: 12).

"Empowerment" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak ele alınan "Personel güçlendirme" ya da "Yetkilendirme" kavramlarının temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesinin altı çizilmektedir.

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı bir yeni yönetim kavramı olarak çalışanları güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, ve takım çalışması yoluyla, kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001: 337).

Personel güçlendirme, en basit ifadeyle çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2003: 13)

Personel güçlendirme; çalışanlara işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha çok kararlara katılma olanağı tanıyan ve işletmenin performansını artırma için daha çok sorumluluk veren bir anlayıştır.

Personel güçlendirmeyi bir yönetim becerisi olarak tanımlamak gerekirse, denetleyerek yönetmek yerine sorumluluk alanı belirleyerek yönetmek olarak tanımlamak mümkündür (Baltaş, 1999: 11).

Personeli güçlendirme kavramının geleneksel yaklaşımla farkını açıklayan bir tanımsa; personeli geliştirmenin geleneksel anlayışta örgütün üst kademelerine ait karar alma ve sorun çözme uygulamalarının çalışanlar ve yöneticilerin birlikte uyguladığı bir yönetim kavramı olduğudur (Ginnido, 1997: 3). İş en iyi biçimde bilen kişinin yapabileceğine ve geliştirebileceğine dayanan personel güçlendirme kavramı, geleneksel anlayışta işlerin üst yönetimce belirlenen biçimde çalışanlar tarafından uygulanması söz konusu olduğundan uygulamaya geçememiştir.

Personel güçlendirme, çalışanların kendi faaliyet alanlarında bir başkasının onayını almadan karar verme yetkisi veren bir anlayıştır. Bu süreç yetkinin dağılması anlamına gelmektedir. Bu tanımda önemli olan nokta, çalışana inisiyatif hakkı ve yetki ile birlikte kaynakları kullanma hakkının da veriliyor olmasıdır.

Yapılan bu tanımlar dikkate alındığında, personel güçlendirmenin; özellikle işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile karşılıklı güvene ve inanca dayalı olarak çalışanların kendi faaliyet alanlarında karar vermelerine izin veren bir anlayış olduğu görülmektedir. Yöneticiler; özellikle işi fiilen yapan, büyük bir ihtimalle müşteri ile doğrudan ilişki halinde olan ve müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verme olanağı olan, çalışanlarına yönelik olarak bu anlayışı uygulamaktadırlar (Özgen ve Türk, 1977: 75).

Personel güçlendirme kavramı, ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, yönetime katılma, yetki devri ve motivasyon kavramının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Güçlendirme kavramının bu iki kavramdan farkı, güçlendirmenin anlam olarak daha geniş kapsamlı ve uygulamaya geçirilmesinin zor olmasıdır.

Güçlendirme kavramının iki boyutu vardır. Birinci boyutu, bireylerin şartlar dikkate alınmaksızın kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için kendi yaptıkları işlerden sorumlu tutulmasını ifade ederken; ikinci boyutu, insanların onurlarını, otonomilerini ve gelişmelerini arttırmak amacıyla diğer insanlarla çalışma zorunluluğunu ifade etmektedir.

1.3. Personel Güçlendirme Kavramının Önemi

Yeni çevresel değişmelerle başarılı bir biçimde mücadele edebilmenin yolu; bireylerin kişisel becerilerini en etkin biçimde kullanmasına bağlı olmaktadır. Ayrıca, işletmelerin devamlılığı için elindeki kıt kaynakları en iyi biçimde kullanması gerekmektedir.

Bilgi çağının yöneticileri ve işverenleri için personel güçlendirme konusu giderek önem kazanmaktadır. Çünkü, yeni ve genç işgücü eskilerden çok daha farklı amaçlara ve beklentilere sahiptir. Bu kişiler, yeni neslin emir vermeye dayalı bir liderlik tarzı yerine, katılımcı bir liderlik tarzı olması gerektiğine inanmaktadırlar.

Günümüzde çalışanların yönetime ve yönetiminde çalışanlara bakış açısının değişmesi personel güçlendirmeye gidilen süreci hızlandırmakla birlikte, güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerin başlıcaları olarak şunlar söylenebilir:

- Bilgi işletme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS uygulamalarındaki gelişmeler, işletmelerde orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkili olmuş ve bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelere bilgi teknolojisi geçmiştir.
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verebilme zorunluluğu ortaya çıkmıştır.
- İşletmeler eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen bir personel yapısıyla karşı karşıya bulunmaktadır.
- İşletmelerde demokratikleşme eğilimi artmaktadır.
- Günümüzde bilgi ve insan unsuru en önemli rekabet avantajı kaynağı haline dönüşmüştür.
- İşletmelerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesi zayıflamıştır.

Yönetim anlayışının hızla değiştiği ve şirketlerin yeniden yapılandığı bu dönemde, değişen koşullara uyum sağlamanın yollarından biri de; personeli güçlendirme anlayışının örgütlerde uygulamaya geçirilmesi olarak kabul edilmektedir. Değişen yeni çevre koşullarında, piyasa koşullarına daha çabuk uyabilme ve müşteri isteklerine daha kısa sürede yanıt verebilme amacını taşıyan, personel güçlendirme anlayışı da son yıllarda birçok işletme tarafından uygulanmakta ve başka işletmelerin de ilgisini çekmektedir.

Bu çerçevede ele alındığında, örgütler bir numara olarak kalabilmek için yoğun rekabet ortamında yeni fikirlere, yeni enerjiye ve yeni örgüt anlayışına gereksinim duymaktadır. Bunun kaynağını da, müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan çalışanların güçlendirilmesi anlayışı oluşturmaktadır. Bu nedenle küreselleşen dünyada sık sık karşılaşılan sorunların çözümü, artık teknolojik olduğu kadar felsefi yapılanmayı da beraberinde getirmektedir (Özgen, Türk, 1977/30: 75-83).

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı bir yönetim kavramı olan personel güçlendirme, yetki devri ve güdüleme kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Ancak, onlardan daha geniş bir anlam taşımaktadır. Ayrıca personel güçlendirme anlayışı örgütsel davranışın uygulama ve araştırma alanı ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Özgen, Türk, 1977:75-83). Sorunlarla karşılaşan, müşteri isteklerine muhatap olan çalışanların problemleri çözmeye uzak ve yetkisiz, problemleri çözeceklerin olaylara uzak olduğu, yönetim anlayışının yetersiz ve yavaş kaldığı durumlar personeli güçlendirme uygulamalarının hem bir nedeni hem de önemini artıran etkenler olmuştur (Baltaş, 1999: 11).

Yöneticiler, personel güçlendirmeyi bürokrasinin kaldırılması ve çalışanların daha özgür bırakılması, daha çok esneklik kazanılması ve bireylerin kişisel çalışmaları karşılığında ödüllendirilmesi olarak algırlar. Çoğu çalışan da aynı nedenlerden dolayı personel güçlendirmeyi isterler. Kendi kişisel becerilerini gösterme olanağı buldukları personel güçlendirme

aracılığıyla eski tabuları yıkıp daha esnek, etkin ve yaratıcı olabilirler. Daha iyi bir performans gösterebilirler. Bu nedenle insanlar yaptıkları işle ilgili bütün sorumluluğu üstlenerek, işlerini kendi gereksinimleri ve hedefleri doğrultusunda organize etme olanağı bulabilmektedirler (Wilson, 1996: 5-6). Personel güçlendirme; çalışanın kendisinin örgütün bir parçası olduğuna inandığı, örgüt amaçları ile birey amaçları arasında yüksek, pozitif bir korelasyonun gerçekleştirildiği bir ortam sağlar.

Görüldüğü gibi, personel güçlendirme uygulamalarının önem kazanmasında, hem bireyler ve yöneticiler, hem işletmeler, hem de onları çevreleyen dış çevredeki hızlı gelişme ve değişimler etkili olmuştur.

1.4. Personel Güçlendirme Kavramı ile Benzer Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Personel güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde bazı yönetim kavramları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Personel güçlendirme; işletme yönetiminde çok tartışılan yetki devri ve güdüleme kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Bunlardan farkı; güçlendirme kavramının hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının başkaları kadar kolay olmamasıdır.

Güçlendirme kavramı, ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, yönetime katılma, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Güçlendirme kavramının bu iki kavramdan farkı, güçlendirmenin anlam olarak daha geniş kapsamlı ve uygulamaya geçirilmesinin zor olmasıdır. Yönetime katılma çalışanların işletmelerin karar alma süreçlerinde katılmaları anlamına gelirken, güçlendirme çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış ve tekniktir. Yetki devri ise bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine devredilmiş karar verme yetkisini,

kendi isteği ile bir astına vermesi ve gerekli gördüğünde tekrar geriye alması sürecidir. Güçlendirme işi, fiilen yapan çalışanların işletmenin üst kademesinde yer alan yöneticilere göre işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Esas açıdan güçlendirme, işi yapan çalışanın uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmesini, diğer bir ifade ile işin sahibi haline gelmesini ifade etmektedir. Motivasyon teorileri kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, güçlendirme çalışanların kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için, işletmelerin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır. (Doğan, 2003: 12)

1.4.1. Katılım

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit bir işgören olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte ya da bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler (Eren, 1998: 315-317).

Yönetime katılım, çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Bu anlamda katılım; mutlak olmayıp, nispi bir olaydır, başka bir deyişle bir derece meselesidir. Karar verme sürecindeki safhalarda yer alan faaliyetlere, çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşeceğini söylemiştik. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu durumda ise, çalışanlar sorunları tarif edecek ya da amaçları belirleyecektir. Başka bir deyişle, karar verme sürecinde sondan başa gittikçe katılım derecesi artmaktadır.

Yönetime katılmanın üç önemli özelliği vardır. Bunlardan birincisi; bir örgütün alt yönetim kademelerinin ya da işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusunda kararlara katılmaları, ikincisi; katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise; yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, başka bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 1998: 315-317).

Katılımın artması ile çalışanların güdülenmesi, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir boyutu itibariyle, çalışanların daha çok katılımını öngören bir anlayış teknik ve uygulamadır (Koçel, 2001: 337).

Yönetime katılım ile personel güçlendirmenin farkı; personel güçlendirmede yönetim ve kararlara katılmak her zaman söz konusudur. Yönetime katılmada üst yönetim olanak sağladıkça ve sağladığı oranda çalışanların katılımı söz konusudur.

1.4.2. Yetki Devri

Yöneticilerin işinde görevlendirme sürecinden daha temel bir şey belki de yoktur. Eğer işi başkaları aracılığıyla yapmak yönetimin genel tanımı olarak kabul edilirse, yöneticileri yönetici olmayanlardan öncelikle ayırt eden şey yetkilendirme olur.

Personel güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve

anlamalı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Blanchard, Carlos ve Randolph, 1996: 57).

Çalışanlar işleri üstünde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve yaptıkları işlerin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha çok sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif gösterirler, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri artar (Blanchard, Carlos ve Randolph, 1996: 57-59).

Personel güçlendirme, çalışanın kendi etkinliğine olan inancını güçlendirme sürecidir. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmeyi sağlar.

Yetki devri; operasyonel ya da yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamalı görev ya da sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesidir (Wells, 1993: 12).

Yetki devri olayında, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması vardır. Burada temel olan, yöneticinin bir seçim hakkını kendisinin kullanmayıp, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Yetki yöneticindir. Yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir. Güçlendirmede de bir yetki devri boyutu vardır. Ancak burada olayın hem temeli, hem de anlayış farklıdır. Anlayış farklıdır, Bu nedenle yetki devri olayı temeli itibariyle hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışının kavramıdır; hiyerarşik yapılar da, temel itibariyle, örgütün çıktısını kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmıştır. Üst kademe seçim yapma hakkı ile iş yapma prosedürleri ve metotları ile, görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve örgütün çıktısının uygunluğunu ve

kalitesini yönlendirmeye çalışır. Oysa, güçlendirme farklı bir anlayışı temel almaktadır. Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle, güçlendirme "iş yapanın işin sahibi haline getirmeyi" amaçlamaktadır. Başka bir deyişle işle ilgili seçim hakkı işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır (Blanchard, Carlos ve Randolph, 1996: 60-67).

Güçlendirme ile yetki devri arasında, olayın temeli bakımından da fark vardır. Yetki devrinde temel; yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleyişi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin temeli ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektedir. Başka bir deyişle yetki zaten işi yapanındır (Koçel, 2001: 338).

Araştırmalar, güçlendirmenin anlayışının örgüt genelinde ödül, bilgi ve güç dağıtımını gerçek anlamda uygulayan işletmelerde kullanıldığını göstermektedir.

1.4.3. GÜDÜLEME

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, gereksinim ve korkularıdır (Eren, 1998: 398). Bütün bu etmenler aktif ve motive edicidir.

Güdüleme kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. Dikkat edilirse burada güdüleme kavramının hareket noktası, "komuta ve kontrol" bakış açısı olup, cevabı aranan soru

"personeler ne vermeliyiz ya da ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak biçimde davranınsın?" sorusudur. Başka bir deyişle burada davranışın nasıl kontrol edileceği ya da yönlendirileceği temeldir. Güdüleme teorileri, kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği ya da yönlendirileceği hususunda geliştirilen teknikleri açıklamaktadır. Oysa personel güçlendirme kavramının hareket noktası değişiktir. Burada personel yönetimi bakış açısından çok insan kaynakları yönetimi bakış açısı vardır. Cevabı aranan soru şudur: "Personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?" (Koçel, 2001: 338).

1.5. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Bir işletmede personel güçlendirme kavramı birçok unsuru ve süreci bünyesinde barındırmakla birlikte kavramın örgüt kültürü içine yerleştirilebilmesi ve takımların güçlendirilmesinde bir takım temel unsurlar söz konusudur. Bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, esneklik, açık bir iletişim ortamı ve takım çalışmasıdır.

1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Güçlendirme kavramıyla çok yakın ilişkisi olan kavramlardan birisi katılımlı yönetimdir. Katılımlı yönetimin doğuşu, Dr. Alfred J. Marrow' un 1947 yılında bir konfeksiyon üretim örgütünde yapmış olduğu çalışmalara dayanır. Marrow ve yardımcıları, çalışanlara kendi işleri hakkında mantıklı kararlar verme yetkisi verildiğinde, üretkenliğin %14 arttığını gördüler, başka bir deyişle, katılımlı yönetim, gözle görülür şekilde ve hızla üretkenliği arttırmıştır. (Pojidaeff, 1995: 45).

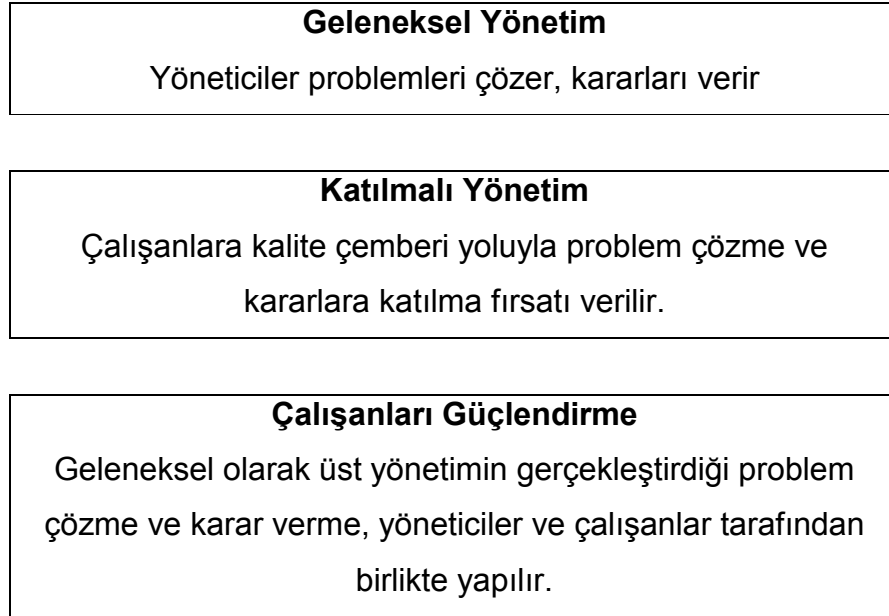
Genel olarak örgütlerde çalışan insanların, örgütün gidişatı, yönetim politikaları ve diğer işlevlerde söz almalarını ifade eden katımlı yönetim, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına hizmet etmek amacıyla geliştirilmiştir.

Çağımızda insanlar, hangi tip bir örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir çalışan olmak yerine, bulundukları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. İnsanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşünceye sahip olmalarının başlıca nedeni giderek kültür ve bilgi düzeyinin yükselmekte olmasıdır. İnsanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç değil, insan olarak kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istemektedirler. Bu durumda katımlı yönetim; karar verme ve uygulama gücünü, belli ölçülerde astlara, uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve genelleştirme faaliyeti olmaktadır (Gümüş, 1995: 381).

Katılım ya da katımlı yönetim, çalışanların karar sürecine katılmalarını da ifade etmektedir. Bu anlamda katılım, mutlak olmayıp nisbi bir olaydır, yani bir derece meselesidir. Karar verme süreci hatırlanırsa, bu süreçteki safhalarda yer alan faaliyetlere, çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşecektir. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılım en yüksek olduğu durumda ise, çalışanlar sorunları tarif edecek ya da amaçları belirleyecektir. Yani, karar verme sürecinde sondan başa doğru gittikçe katılım derecesi artmaktadır. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışından katımlı yönetime, oradan da çalışanların güçlendirilmesine geçildiği görülmektedir. Katımlı yönetim, geleneksel yönetimden çalışanların güçlendirilmesine geçişte ara bir

aşamadır (Randeniya vd., 1995: 217). Bu durum aşağıda Şekil 1.1 'de görmek mümkündür.



Şekil 1.1. Geleneksel Yönetim Anlayışından Katımlı Yönetime Geçiş
Kaynak: Randeniya vd. 1995:217

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin, bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Bu personel güçlendirmenin temelidir. Güçlendirilmiş takımlar ve bu takımların üyeleri aşağıdaki konularda karar alma yetkisine sahiptirler;

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipman seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite veya zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,

- Müşterilerle düzenli geri bildirim ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalite problemleri görülmesi durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Çalışmalarına yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

Personel güçlendirme anlayışı, günümüzde çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların büyük bir kısmının işletmenin performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Ancak bu noktada, bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara inisiyatif verilmesi konusu bir sorun olarak karşımız çıkmaktadır. Buna rağmen birçok işletme, faaliyetlerinin yürütülmesi ve aktif olarak yönetime katılmanın çalışanlara öğretilmesinde, personel güçlendirme anlayışını yeni yeni keşfetmektedir. Oysa, çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır.

Güçlendirilmiş bir işletmede çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler.

1.5.2. Yenilik

Yönetim açısından yenilik, yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması, bulunması, ticarileşmesi, örgütlenmesi ve uygulanması ile ilgilidir (Budak, 1998: 19). Yeniliğin başlatıcılarına yenilikçi denir (Budak, 1998: 21). Örgüte getirilen her yenilik, yenileşme hareketinin ateşleyicisi olarak kabul edilebilir. Yenilikçi örgütler ise, yenilikleri gelişmenin vazgeçilmez nedenleri biçiminde algılayan ve uygulayan örgütlerdir (Budak, 1998: 23).

Personel güçlendirme anlayışı işletmede yenilik çalışmalarını cesaretlendirir. Çünkü bu anlayışta, çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler.

Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının işe en yakın çalışanlar tarafından yapıldığı görülmektedir (Erdoğan, 1997: 423). Bilgiye ulaşma, psiko- sosyal destek ve katılımcı bir örgütsel iklim gibi faktörler yenilikçilik için olması gereken faktörlerdir.

Çalışanlar güçlendirme sayesinde işlerini daha iyi yapmak ve etkin sonuçlar elde etmek için yeni fikirler üretmek ve bunları uygulama kararı için yetkilendirilmişlerdir. Dolayısıyla, bu klasik öneri sisteminden farklı bir yaklaşımdır. Başka bir anlatımla çalışan, işini geliştireceğini düşündüğü bir uygulamayı başlatmak için başka kademelere öneri götürüp karar beklemeyecek, düşüncesini kendi inisiyatifi ile uygulayacaktır (Sadullah, 1998: 44).

Yenilik kavramının boyutları şu şekilde özetlenebilir (Maşrap, 1999: 90).

- Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik temel boyutlardır.

- Yenilik hem etkilenme, hem de tepki gösterme sonucu oluşabilir.
- Yenilik bir ilim ya da teknoloji değil bir süreçtir.
- Yenilik büyümenin temeli ve herkesin işidir.
- Yenilik örgütün gelişerek büyümesinin temelini oluşturur.

Yenilikçiliğin destekleyici bir örgüt ortamında gerçekleşmesi gerçeğinden hareketle, örgütün böyle bir yapıda olup olmadığını aşağıda belirtilen sorulara verilecek cevaplara göre belirleyebiliriz (Tidd vd, 1997: 367).

- Yenilikleri destekleyen üst yönetim taahhütü var mı?
- Örgüt içinde açık bir şekilde paylaşılmış stratejik vizyon duygusu var mı?
- Bu örgüt içinde başarılı bireyler tanınır ve desteklenir mi?
- İletişim verimli mi? İletişim yatay mı, dikey mi yoksa çift yönlü mü çalışıyor?
- Örgüt içinde yeniliklerin tanınması ve ödüllendirilmesi yeterli mi?
- Çalışanların yeniliğe yakınlığı nedir? Çalışanların sorunları tanımlarken ve çözerken kullandığı yollar için resmi mekanizmalar var mı?
- Örgüt yapısı yenilikleri destekliyor mu? Yoksa engel mi oluyor?
- Yeni fikirleri destekleyici uygun ortam var mı?
- Etkili takım çalışmaları var mı? Takım kurmak konusunda yatırım yapılıyor mu?
- Örgüt içinde öğrenilen bilgileri paylaşım açacak resmi bir mekanizma var mı? Varsa bu mekanizma nasıl çalışıyor?

Örneğin; tüketim malı üreten bir firmada güçlendirilmiş yetkilerini kullanan iki mühendis, yeni bir ev aletini dizayn edip test etmiş, ancak 25.000 USD masraf edilmesine rağmen başarısız olmuştur. Buna rağmen, yöneticileri onları desteklemiş ve bir sonraki denemede başarılı olacaklarını umut ettiklerini bildirmiştir. Yönetimin bu yaklaşımı onlara cesaret vermiş ve

gelecekte piyasa için yeni fikirler üretmeleri için teşvik edici olmuştur. Personel güçlendirmenin öngördüğü böyle bir yaklaşım, işletmede yeni fikirler geliştirilmesini ve uygulanmasını, o işletmedeki yöneticilerin de yapılan hataların aslında birer öğretici olduğuna inandıklarını işaret etmektedir.

Katılımcı bir örgüt iklimi; çalışanlarda yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde çalışanlar örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacaklar ve rekabeti bir işi ortamında örgütün ayakta kalmasına destek vereceklerdir.

1.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi üst kademelerin kontrolünde olup, alt kademelere kadar ulaşması, üst kademelerin iznine bağlı oluyordu. Bugünün rekabet ortamında; müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği, bilginin her kademede kolayca ulaşılabilir olması gerekmektedir. Bilgi üst yönetimin kontrolündeki bir güç aracı olmaktan çıkarılarak, paylaşılan bir değer olarak görülmelidir (Erdoğan, 1997:423)

Literatüre bakıldığında personel güçlendirme için pek çok yazarın artan oranda bilgi paylaşımından bahsettiği görülmektedir. Çünkü, bilgi güce açılan kapıdır. Her yazar bilginin paylaşılmasının önemini ifade etmede farklı yollar kullanmıştır. Bilgi ve iletişim personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan unsurlardır. Bilginin olmaması durumunda çalışanlar faaliyetlerinin sonuçlarını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Çalışanlar işletme içinde rüzgarın nereden geldiğini bilmek istemektedirler. Eğer çalışanlara bilgiler doğru olarak gelirse, onlar kafalarındaki soru işaretlerini kaldırabileceklerdir.

Çalışanların bilgiye erişimleri olanaklı kılındıkça işbirliğine eğilimleri artacak ve güçlendirmeyi daha etkin kullanabilmeleri mümkün olabilecektir.

Buradaki bilgiye erişim kavramı klasik yapılarda egemen olan “Gerekene gereği kadar bilgi” anlayışından farklıdır. Çalışan işini daha iyi ve etkin yapacağına inanıyorsa, her türlü bilgiye rahatlıkla erişebilmelidir.

Başka bir anlatımla, bilgiler çalışanlardan gizlenmemeli ve her çalışan işi için gerekli olduğuna inandığı bilgileri elde edebilmeli ve işini geliştirmek için kullanabilmelidir. Dolayısıyla, örgüt yapısının ve uygulamalarının da bilgiye erişimi özendirecek ve olanaklı kılacak şekilde yeniden oluşturulması gerekecektir (Sadullah, 1998: 44).

Örgütler; daha çok bilgiyi, daha çok kişiye ve kademe farkı gözetmeksizin ulaştırma ortamını sağlamalıdır. Çalışanlar, iş akışı, verimlilik, dış çevre, örgüt stratejisi gibi konularda kolayca bilgiye erişebilmeli, ürettiği bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşabilmelidir. Örgütle ilgili bilgilere kolay erişebilme; çalışanların örgütü yakından tanımaları ve örgüt içinde kendi yerlerini görmelerini sağlayacaktır. Çalışanlar böylece örgüt hedeflerini, kendilerinin bu hedeflere ulaşmada nasıl katkı sağlayacaklarını görmelerine imkan verecektir. Örgüte katkı sağladığını gören ve kendisiyle örgütsel bilgilerin paylaşıldığını gören çalışanın kendine güveni artacaktır.

Blanchard, Carlos ve Randolph’a göre, güçlendirilmiş bir çevrede herhangi bir değişikliği gerçekleştirmede bilgi kritik bir öneme sahiptir. Ancak, katı ve kolay değişmeyen işletme bürokrasisi bu değişime engel olabilmektedir. Çalışanlar işletmenin istediği yönde hareket etmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticiler ve çalışanlar personel güçlendirmenin iyi ve geçerli bir fikir olduğunu düşünseler de, bu fikir üst yönetimin işletme için kritik öneme sahip olan bilgileri çalışanları ile paylaşmayı istemediği sürece uygulanıp, başarı elde edilemeyecektir. Güçlü bir bilgi paylaşımının bu durumdaki en önemli kazancı da güvendir.

Caudron da, yöneticilerin işle ilgili tüm bilgileri çalışanlara vermesi, yeni yetenekler geliştirmeleri için onları eğitmesi, çalışanlar için hedefler

belirlmesi ve bu hedeflerin ne kadarını başardıklarına ilişkin onlarla geribildirim yapılması gerektiğini, ancak bu şekilde en iyi sonuçlar elde edilebileceğini ifade etmiştir. Böylece iş tatmini yüksek olacak, pek çok çalışan yönetime güvenecek ve çalışanlar güçlendirilmiş olacaktır.

Block da “bilgiyi mümkün olduğunca paylaşın” ifadesini kullanmıştır. Pek çok yönetici üstten gelen kötü haberleri çalışanlardan saklamanın kendi rollerinin bir parçası olduğunu düşünmektedir. Oysa, bu bilgiler çalışanlardan saklandığında, tıpkı bir ailenin çocuğuna davrandığı gibi hareket edilmiş olacaktır. Bunun tam tersi, yönetici işletmenin başarısından herkesin sorumlu olduğu fikrini çalışanlara aşılama çalışmalı ve her konudaki bilginin tamamını onlarla paylaşmalıdır. Bu bilgileri paylaşarak yönetici, çalışanlara güvendiğini gösterecek ve onların yaptığı işi kendi işleri gibi görmelerini sağlayacaktır. Ayrıca yöneticinin, çalışanlara performans düzeyleri hakkında da bilgiler sunması, onların gelecekteki başarılarını arttırıcı bir faktör olacaktır. Randolph, “araştırmaların o anki performans düzeyine ilişkin bilgi sahibi olan çalışanların kendilerine daha zor hedefler belirlediklerini ve bu hedefleri başardıklarında kendilerine daha yüksek düzeyde hedefler belirlediklerini gösterdiğini” ifade etmiştir.

Çalışanın kendisini örgüt içinde anlamlı görmesi ve süreç içindeki rolünün farkına varması kendine yeterlilik duygusunu yükseltecektir. Kişinin kararlara katılması, ürettiğinin örgüt için anlamlı olduğunu görmesi, kendini yeterli ve değerli hissetmesini kolaylaştıracaktır. Örgütte bilgiye kolay erişebilme ve paylaşma hem örgütsel verimlilik ve etkinliğe, hem de çalışanların güçlendirilmesine olumlu katkı sağlayacaktır (Erdoğan, 1997: 56).

1.5.4. Sorumluluk

Personel güçlendirmede üzerinde durulan temel unsurlarda bir diğeri de, yetkinin diğeri yüzü olarak adlandırılabilir sorumluluktur. Eğer yönetici personele güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk kavramı burada işletmede bana/bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır. Güçlendirilen takımlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken üstün performans için gerekli olan seçkin hizmeti sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk örgütün değişimi, örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır.

Bir kaynakta, Dr. Lawrence L. Steinmetz, bir düzenleme içinde belirli bir görev ya da iş üstlenme zorunluluğunu içeren, sorumluluk kavramından söz eder (Nelson, 1999: 30).

Her kademeye iş yaparken inisiyatif verilmesi; herkesin her istediğini, istediği gibi yapması anlamına gelmez. Çalışanlarda sorumluluk duygusunun artırılması, diğeri insanlara karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çevresinde düşünülür (Erdoğan, 1997: 424).

Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerini daha iyi ve etkin olarak yapmalarına inandıkları fikirlerini, uygulama kararını vermektedirler. Gereken bilgi ve kaynakları kullanma yetkisine sahip oldukları için verilen kararın getirdiği sonuçlar için de sorumludurlar. Ancak, bu sorumluluk olumsuz yani cezalandırıcı anlamda düşünülmemelidir. Yine bu sorumluluk, sonuçların kısa sürede sağlanması anlamına da gelmez. Buradaki sorumluluk kavramı, çalışanların kendilerine verilen bu yetkiye uygun olarak, yapabileceklerinin en iyisini yapma, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma ve iç ve dış müşterilere karşı sorumlu davranışlarda bulunmayı ifade etmektedir. Çalışanlar bu

davranışlarını sürdürdüğü sürece, yönetim de çalışanları güçlendirmeyi sürdürecektir (Sadullah, 1998:45).

Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değildir. Bunun yerine amaç, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır. Bu davranış şekli ile yönetim, çalışanları kendi yollarında gitmeleri için güçlendirmeye devam etmektedir. Çok iyi müşteri hizmeti sunması ve kendi kendilerini yönetmeleri için güçlendirilen takımlar süreklilik ve tekerrürlük arz eden süreçlerini yönetme sorumluluğunu da üstlenmek zorundadırlar (Doğan, 2003: 27).

Yönetici, çalışanların işletmedeki amaçlarının ne olduğunu ve yaptıkları görevin işletme ve ya departmanının amaçları ile ne yönden ilgili olduğunu bildiğinden emin olmalıdır. Örneğin; danışmada bulunan bir memur, kendisini iyi müşteri ilişkilerinin kritik unsuru olarak görüyorsa, işinin sadece telefonlara cevap vermek olduğunu düşünen bir danışma memuruna göre çok daha başarılı olacaktır.

1.5.5. Ortak Hedeflere Yöneltilme

Personel güçlendirmede çalışanlar ortak hedeflere yöneltilir. Özellikle güçlendirilen takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedefe yöneltilmektedir. Onlar söz konusu hedefler doğrultusunda hareket ederek hedeflerin gerçekleştirilmesine önemli ölçüde etki ederler. Ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri

ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek işletmede kaos yaratmaktadır.

1.5.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Çalışanları toplum önünde övme ve yüceltme de personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. İşletmenin veya patronun güvenini vurgulayan en önemli şeyin ne olduğu çalışanlara sorulduğunda, cevap para yerine övme, tanınma ve ödüllendirme olmuştur. Bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu, onu başkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Her insan iyi yaptığı bir işten dolayı fark edilmeyi, göze çarpmayı ve övülmeyi ister. Övgü bireylerin kendilerine olan güvenlerini de arttıracaktır. Dolayısıyla, personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de, çalışanları meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmektir.

1.5.7. Çalışanlara Güven Öğretme

Karşılıklı güven personel güçlendirmede çok önemli bir öğedir. Günümüzdeki işletmelerde yönetime güven, çalışanların performansı, işletmeye olan bağlılığı ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tyler ve Degoe'y'e göre yöneticiler, ana bilgileri paylaşma veya paylaşmama konusundaki tutumları ile, işletmede güvenin oluşturulmasında önemli bir role sahiptirler. İşletme içerisinde güvenin derecesi, yönetimin felsefesine, örgütsel yapı ve faaliyetlere ve çalışanların beklentileri konusundaki anlayışa bağlıdır.

Gilbert ve Tang, örgütsel güven ve örgütsel iletişimin durumu ve doğası arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulmuştur. Onlar, resmi fakat daha

da önemlisi gayri resmi yoldan örgütsel iletişim kanallarına girmenin örgütsel güveni arttıracığını da iddia etmişlerdir.

Güven bazı örgütsel faktörler üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin; grup bağlılığı, kararların adaletli verildiğinin hissedilmesi, örgüt vatandaşı olma davranışları gösterme, iş tatmini ve çalışanlardan bilgiler saklandığında, kaynaklar tutarsız olarak dağıtıldığında ve çalışanlar yönetim tarafından destek görmediğinde örgütsel etkinlik güvenilir sonuçlardan dolayı zedeleneyecektir. Güven olmazsa, insanlar sıkı bir kontrol olmaksızın bir arada çalışmak istemeyeceklerdir. (Doğan, 2003: 29).

Güven, örgütsel ilişkilerin geliştirilmesinde ve özellikle oval yapılı organizasyonlarda ve ön hizmet çalışanlarına kontrolün bırakıldığı işlemlerde gittikçe artan bir öneme sahiptir. Güven çalışanların işletme liderlerine inanmaları, onların doğruluğunu ve dürüstlüğüne kabul etmeleri ve işletmedeki yapılan esas faaliyetlerin çalışanların yararına olduğunu sağlamaktır. Mishra ve Morrissey açık iletişim, önemli bilgilerin paylaşımı, hislerin ve duyguların paylaşımı, kararlara katılımın fazla olduğu işletmelerde güvenin daha kolay inşa edildiğini ifade etmiştir.

Aslında güven farklılıkların kabul görmesi, bilgiye ulaşılabilirlik, yeterlilik, tutarlılık, dürüstlük, haysiyet, açıklık, başkalarına güvenme, vaatlerin yerine getirilmesi ve kabul görmedir. Yönetici çalışanlarına güven aşılmalıdır ve kendisinin de onlara güvendiğini hissettirmelidir. Önemli görevleri ve yetkileri onlara devrederek, onlara güvendiğini göstermelidir. Güvenilen kişiler daha çok emniyet ve kabul görme hissi duyacaklardır. Böylece onlar, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok konsantre olacaklardır.

1.5.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirmeyi uygulayabilmek için çalışanların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Yeterlilik iş ya da görevle ilgili özel bilgilerin geliştirilmesinin çok ötesindedir. Yeterlilik ve yeteneklerin geliştirilmesinde eğitimin önemi büyüktür. Personel güçlendirme kabullenilmişse ve sonuç almak isteniyorsa, teknik eğitim, karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi ve grup süreçleri yeteneklerinin eş zamanlı geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Günümüz de bankacılık sektöründe daha iyi hizmet kalitesi sunabilmek adına güçlendirilmiş liderlik eğitimi, iş ve teknik yetenek eğitimleri verilmektedir. Ayrıca kişiler arası ilişkiler ve problem çözme yeteneklerini geliştirici eğitimler ön plandadır.

Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri, takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler. Bunların hepsini gerçekleştirme, takımı oluşturan bireylerin doğası ve sağlam bir iradenin yanı sıra çok miktarda yetenek gerektirmektedir.



Şekil 1.2. Yetenek Üçgeni

Kaynak: Güven, 2001:16

Şekil 1.2' de görüleceği üzere, şeklin sol tarafında işlevsel yetenekler yer almaktadır. Yüksekokul, kolej, gece okulu öğrenimi ile teknik ve şirket eğitiminin büyük bölümü bir şeyler yapmak için bazı bilgi ve vasıf karışımları aktarmakta, aşılarda ve geliştirmektedir. Yetenek üçgeninin alt tarafında takımı oluşturan bireylerin doğası yer almaktadır. Bireyin doğası, takımın ne kadar canlılığa sahip olduğunu veya takım kültürünün neye benzediğini ortaya koymaktadır. Takımın güçlendirilmesi, takımın ve takım üyelerinin yüksek ve artan bir motivasyona sahip olmasını gerektirmektedir. Güçlendirilen takım zaman içerisinde üyelerinin durumunda iyileşmelere yol açan takımdır. Yıllar boyunca en güçlü, en başarılı takımlar, üyelerinin bireysel kimlikleri üzerine inşa edilen, bireysel kimliklere saygı gösteren ve bireysel kimlikleri yücelten takımlardır.

Yetenek üçgeninin sağ tarafında ise irade ve bağlılık gösterilecek ve hizmet edilecek değerlerin seçilmesi karşımıza çıkmaktadır. İrade unsuru da iki boyuta sahiptir: doğrulama ve yeni düşüncelere açık olma. Doğrulama iradesi misyonun, amacın, güç ve hizmetin bir karışımının takım dışına aktarılmasıdır. Örgüt veya takım için teşvik edici misyon ve vizyon yaratma, takım üyelerini ortak bir oluşturma yönünde cezbedici ve hatta zorlayıcı bir faktör olacaktır.

Yeni düşüncelere açık olma, başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeye, yeni fikirlere açık olmaya ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı beraberinde getirmektedir.

1.5.9. Personelin Eğitimi

Eğer, yetki ve sorumluluğun dağıtıldığı kişi, onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Sürekli eğitim ve yetiştirme; sadece teknik alanda değil aynı zamanda insan boyutunda da önemli örgütsel ihtiyaçlardır. Organizasyonlarda yüksek performans için eğitim büyük önem taşımaktadır. Bunun için öncelikle organizasyon içinde eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir. Daha sonra bir eğitim planı hazırlanarak, eğitimin amacı, uygulanacak eğitim programlarının kapsamı, eğitim verilecek departmanların ve bu departmanlarda çalışan personel, eğitimi verecek kuruluş eğitim süresi, eğitimin yeri, eğitimin maliyeti, eğitim sonuçlarını vs. konular belirlenmelidir. Eğitim planının tespitinde sonra eğitim programlarının uygulanması konusunda ilkelerin belirlenmesi gerekir.

Eğitim işi işletmede sadece eğitim ve geliştirme bölümünün sorumluluğunda görülmemelidir. İşletmede güçlendirilmiş bireylerin ve takımların birbirlerinden öğrenmesine yönelik prosedür ve fırsatlarda olmalıdır. Güçlendirilmiş bir çevrede daha çok bulunan çalışanlar, güçlendirilmiş yeni çalışanların faaliyetlerine müdahale etmede aktif rol üstlenir ve kültürle tutarlı davranışlar göstermelerinde geri bildirim sağlarlar.

Organizasyonda eğitim iş başında olabileceği gibi iş dışında da olabilir. İş dışında eğitim, eğitim programlarını uygulayan yönetim danışmanlığı firmalarından ya da eğitim konusunda uzmanlaşmış eğitim kuruluşları ile işbirliği yapılarak gerçekleştirilebilir.

Eğitim plan ve programları hazırlanırken organizasyonda her kademede çalışanlara yönelik eğitim ve seminer uygulanmasına özen gösterilmelidir. Örneğin, üst düzey yönetici eğitimi, orta ve alt kademe yönetici eğitimi, işçi eğitimi, çıraklık eğitimi vs. ayrımlarının yapılmasında yarar vardır. Bunun dışında organizasyon personeline çalıştıkları işe uygun eğitim seminerleri (toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, motivasyon yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, kalite kontrol, istatistiksel süreç kontrol, eş zamanlı mühendislik, değişim mühendisliği vs.) uygulanmalıdır.

Personel güçlendirme, işletmede karar verme ve sorumluluğun aşağıya doğru kayması anlamındadır. Çalışanların sorumluluk ve yetkiyi adaletli bir şekilde paylaşımı kaçınılmazdır. Bireyler bu sorumluluğu kariyerlerinin herhangi bir aşamasında alabilmektedirler. Personel güçlendirmeyi destekleyen yeni yönetim biçim, bireylerin çalışma tarzlarının dışında bir işi daha iyi nasıl yapabilecekleri, ya da daha iyi kararları nasıl alabilecekleri ve örgütsel amaçları nasıl başaracakları konusunda araçlar sağlamaktadır. Bu da, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu güçlüklerle örgütsel gereklerin bileşiminin sağlanması için bir yol göstericiye ihtiyaç vardır; o da personelin eğitimi ve geliştirilmesidir. Eğitim ve geliştirme, örgüt kültürü ve değerlerini kuvvetlendirip yeniden şekillendirebilecek ve değişim ihtiyacının anlaşılmasına yardımcı olabilecektir. Eğitim yolu ile çalışanlara gerçek problemlerini çözmede gerekli kaynaklara nasıl ulaşabilecekleri ve uğraşmaya değer görevler verilmesi sağlanacaktır (Doğan, 2003: 32)

Yeni yönetim felsefesine önemli katkılarda bulunan Tom Peters eğitim programlarının başarısı için bazı ilkelerin önemi üzerinde durmaktadır. Peters' in bu konudaki görüşlerini aktarmanın yararlı olacağını düşünüyoruz: (Peters, 1988; 326-328.)

- Organizasyonda farklı görev ve fonksiyonlara yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalı.
- Organizasyonda tüm çalışanlar potansiyel kariyere sahip elemanlar olarak kabul edilmeli.
- Eğitim programı düzenli aralıklarla sürdürülmeli.
- Eğitim programı için yeterli para çekinmeden harcanabilmeli ve programların başarıyla uygulanması için eğitim programı yeterli bir süre içinde gerçekleştirilmeli.
- İş başında eğitim programına önem verilmeli.
- Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü çalışanlara basit bir şekilde açıklanmalı ve öğretilmeli.

- Organizasyonda stratejik yönetimi başarıyla gerçekleştirmek için eğitime yeterince önem verilmeli.
- Organizasyonda yaşanan bir kriz anında tecrübeli yöneticilerin eğitim programına iştiraki sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve tecrübeleri çalışanlara aktarılmalı.
- Eğitim programlarında organizasyonun vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalı.

Tom Peters'in yukarıdaki açıklamalarından anlaşıldığı üzere eğitim programlarının tüm organizasyon çalışanlarını kapsaması ve düzenli aralıklarla sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır. Peters aynı zamanda müşterilere kaliteli hizmet sunulması için toplam kalite yönetimi, istatistiksel süreç kontrolü ve problem çözme teknikleri konusunda organizasyon çalışanlarının eğitimini önermektedir. Müşteri ile çalışanlar arasındaki ilişkinin güçlü olduğu şirketlerde organizasyon karlılığının çok yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle, çalışanların müşterilere iyi hizmet sunmak konusunda eğitilmesi gereklidir. Çalışanların bu konuda aşağıdaki özelliklere sahip olmaları önem taşımaktadır.

- Güler yüzlü olmak,
- Müşteriye saygının gereği olarak konuşurken müşterinin yüzüne bakmak,
- Uygun üslup ve hitabetle konuşmak,
- Müşteriye ilgi göstermek,
- İrk, din, dil, cinsiyet farkı gözetmeksizin herkese eşit derecede ve saygı ile davranmak,
- İşe uygun kıyafet giymek,
- Süratli hizmet etmek,
- İletişimi doğru yapmaya çalışmak,
- Müşterilere değer vermek.

Güçlendirilmiş personel yaptıkları işin sahibi olduklarına ve sürekli gelişme göstermeleri gerektiğine inanırlar. Böylece personel güçlendirme işverenlerin çalışanlarının performans kalitesini, işleri hakkında karar verme, yeni fikirleri uygulamalarını sağlamaktadır. Eğitim ve gelişme ile desteklenen takım çalışmaları, çalışanların problem çözme etkinliğini arttırmakta, kişiler birey ve çalışanlar olarak kendilerini değerli hissetmektedirler.

Bir kişi ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa, işletmeye katacağı değerde o kadar fazla olacaktır ve çalışanlar işletme için değerli olduklarını düşündükçe daha çok çalışacak, işletmenin amaç ve hedeflerini, vizyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunacaktır. Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerini arttırarak kendilerine güven duymalarını, onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır.

1.5.10. Takım Çalışması

Ortak bir amaç etrafında, belli hedeflere ulaşmak için birbirlerine karşı sorumluluk hissi duyan az sayıda kişinin bir araya gelmesiyle takım oluşur. Takım çalışması, çalışanların kendi yeteneklerini geliştirerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları almalarını ve kendi amaçlarını belirlemelerini esas alır. Takım temeline dayanan bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, performansın yönetim tarafından değil çalışanlarca yapılması, bilginin herkesçe paylaşılması, yöneticilerin kontrolden çok antrenörlük rolü üstlenmesi sözkonusudur. Bu durumda kendi kendilerini yöneten bağımsız çalışma takımları ortaya çıkar (Ataman,2001: 351).

Takım çalışması personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun en önemli ögesidir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri için mümkün olduğu kadar çok takıma sahip olmalıdırlar. Takımlar ancak yüksek miktarlarda otorite ve sorumluluk alırlarsa takım sayılabileceklerdir. Yöneticiler personel güçlendirmede takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların

üyelerine örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidirler. Bunu yapmak, işletmeler için geleneksel yapılarını geniş fonksiyonel faaliyetlere uyum sağlama yönünde değiştirmeleri demektir.

Takım çalışmasını en çok kullanılan formlarından biri proje takımları oluşturmaktır. Proje takımlarına da Matriks Organizasyonlarda rastlanmaktadır. Matriks organizasyonu, tek düze olmayan ve sık sık değişen farklı disiplin mensuplarını bir araya getiren bir yapıdır. Matriks yapı, proje türü işlerin çok farklı kişilerin çalışmasına ihtiyaç göstermesi, yani takımlar oluşturulması gereği ortaya çıkmış bir yapıdır. (Doğan, 2003: 36)

Başarılı bir takım çalışmasında tüm üyeler herkesin elinden geleni yaptığına inanmalıdırlar. Tüm üyeler aynı anda hareket ettiklerine inanmak isterler ve açık bir iletişimde bulunarak birbirlerini anlamaya çalışırlar.

İnsanlar kendileri için iyi olabilecek her şeyin herkes için iyi olacağını düşünmelidirler ve bir kişinin başarısının herkesin başarısı olduğunu anlamalıdırlar. Etkili takımların nasıl oluşturulacağını bilen yöneticilere sahip işletmelerse, gelecekte önemli bir rekabet avantajı elde edeceklerdir.

BÖLÜM II

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Tezin bu bölümünde bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramının giderek artan önemine değinilmiş, sektörde uygulaması psikolojik güçlendirme kavramına değinilerek açıklanmış, çalışanları güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

2.1. Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Kavramının Önemi

Bankacılık ve bankacılık işlemleri daha kompleks hale gelmiştir. Bilanço-dışı işlemler ve türev piyasaların gelişmesi, bankaların bilanço yapısı ile karşı karşıya bulundukları risklerin düzeyi ve çeşitliliği üzerinde büyük bir etki yapmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak, türev araçların bankaların risk profili içindeki önemi artmıştır.

Son yirmi yılda, Türk mali sisteminde önemli bir rol oynayan bankacılık sistemi, Türk ekonomisi'nin mali açıdan liberalleşmesi yolunda önemli yapısal değişimler kaydetmiştir. Türk ekonomisinin yeniden yapılandırılması ve modern finans dünyasıyla bütünleşmesi çabalarıyla birlikte Türk bankaları, hem kurumsal yapılarında hem de hizmet ve ürünlerinin kalitesinde önemli değişiklikler başarmışlardır.

Bu dışa açık ve yakından denetlenen bankacılık ortamında, nitelikli yöneticilere ve uzmanlaşmış personele duyulan gereksinim açıktır. Bu

görüşün ışığında Türk bankaları, insan kaynaklarından yararlanmada daha etkin olmuşlardır. Bankacılık sektöründe lisans ve yüksek lisans derecesine sahip personel sayısının yanı sıra, mesleki eğitim düzeyi de son yirmi yıl içinde sürekli artmıştır.

Banka ve nitelikli personel sayısındaki artış, rekabeti artırmış ve yeni mali araç ve tekniklerin yaygın olarak kullanılmasına katkıda bulunmuştur. Bunun dışında, bankalar otomasyon aracılığıyla dinamik bir yapıya kavuşmuşlardır. Türk bankaları son on yılda yurt dışındaki bankalarda olduğu gibi otomasyona yönelmişler, etkinliklerini artırmışlardır. Örneğin Türkiye'deki ATM sayısı son on yılda sıfırdan sekiz bine ulaşmıştır. Yoğun rekabet ve küresel mali piyasalarla bütünleşme arzusu, bankaları bilgi teknolojisi ve uluslar arası ödeme sistemleri aracılığıyla kalite ve hizmet çeşitliliğini artırmaya yöneltmiştir.

Güçlendirme sayesinde finans sektöründe verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısalma sayesinde hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek gibi faydalar sağlanmaktadır. Toplam kalite anlayışının ortaya çıkmasıyla yöneticilerin karar verme ve kontrol ile ilgili olan fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Bunun en büyük sebeplerinden biri güçlendirme ve yatay organizasyon şeklinde ortaya çıkan anlayışlar sayesinde örgütlerde düşünen ve karar veren ile işi yapan arasındaki farkın gitgide azalması hatta ortadan kalkmış olmasıdır.

Güçlendirilen personel artık kendi işini ilgilendiren konularda üstlerine çok daha fazla danışmadan kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip hale gelmiştir. Yatay organizasyonlarda kendi kendini yöneten takımlar sayesinde yine aynı durum karşımıza çıkmaktadır.

Hizmet sektöründe çalışanlara yetkinin verilmesi, hataların anında düzeltilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, müşterilerin isteklerinin anında

giderilmesi müşteri tatminini de artırmaktadır. Personel güçlendirme anlayışı, bu hataları azaltmakta, oluşmadan önleyebilmekte ve anında müşteri tatmini sağlamaktadır. Tablo 2.1' de hizmet sektöründe personel güçlendirme anlayışına yer verilmiştir.

Tablo 2.1 : Hizmet Sektöründe Personel Güçlendirme Anlayışı(Özgen veTürk,1997:83)

UYGULAMALAR	GÜÇLENDİRME HİSSİNİN ÇALIŞANLARDA OLUŞTURULMASI	OLUMLU SONUÇLAR
YETKİ: Kalite çemberleri, iş zenginleştirme ve kendi kendini yöneten takımlar	İşi daha iyi yapmada kişisel kontrol	İstenen Performansa ulaşmak için motive olmuş çalışanlar
BİLGİ:Müşteriden gelen bilgiler ve performans verileri	İşle daha fazla ilgilenme	Tatmin olan müşteriler
YETENEK: Sonuçları analiz etme yeteneği	Performans için daha fazla sorumluluk	İşletmenin müşterilerin devamlılığından memnuniyeti
ÖDÜL: Hizmet kalitesine, kişisel ve gruba bağlı ödüllendirme		

Modern iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, alt seviyelerdeki çalışanların da katılımıyla homojen bir görünüm almıştır. Son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar, personeli güçlendirmenin merkez noktası haline gelmiştir. Bu tür takımlar bir sürecin tamamı ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumludurlar. Kendi kendini yöneten takımların performansını artırmak için rol oyunları (role-playing), tartışma seansları ve takım çalışmaları yaygın kullanılan yollardandır. Takım lideri işine bağlı ve işine bağlı ve işini çok

seven biri olmalıdır. İyi bir takım liderinde olması gereken diğer özellikler hevesli olma, idare kabiliyeti, pozitif bir karakter ve sorumluluk alma isteği olarak sıralanabilir.

Personel güçlendirme, global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle güçlendirme; çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonunun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder. Çalışanların etkin bir biçimde oluşumuna ve uygulanmasına katılmadığı hiçbir strateji uzun süre varlığını sürdüremez. Güçlendirme, organizasyonlarda bireylerin karar verme yetkilerini arttırma ve kişisel gelişimi sağlamalarında destek olmalıdır.

Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri artar.

Personel güçlendirme uygulamaları da, diğer tüm yönetim teknik, felsefe ve uygulamaları gibi, temelde örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Personel güçlendirme ile ilgili var olan literatür, personel güçlendirmenin neyi kapsadığı, ne olup ne olmadığı, tanımı gibi kavramsal tartışmaların yanı sıra, örgütlerde uygulanma koşulları, yararları ve sonuçları üzerinde de durmaktadır.

Psikolojik güçlendirme konusunda geliştirdiği ölçek ile, kavramın teorik yapısına katkıda bulunan Spreitzer, Amerika’da, Fortuna 50 içinde yer alan işletmelerde, orta kademe yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmasında, psikolojik güçlendirme ile ilişkili, diğer kavram ve olguların neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Araştırmacı, öncelikle rol belirsizliği algısı ile güçlendirme arasındaki ilişkilere bakmaktadır. Rol belirsizliği, insanların kendilerinden ne beklendiğini bilmedikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliğinin az olmasının, personelin psikolojik güçlendirme algısı ile olumlu ilişki içinde olduğu ortaya konulmaktadır.

Personele uygulanan denetim alanı dar ve yakın ise bu, güvenlik olarak algılanmakta, bu durum kişisel yeterlilik duygusunu azaltmaktadır. Buna karşın, denetim alanı geniş bırakıldığında, psikolojik güçlendirme algısı artmaktadır. Yöneticinin astına gösterdiği sosyo-politik destek ve örgütün toplumsal yapısına üyelik arttıkça, psikolojik güçlendirme algısı da artmaktadır. Araştırmada, personelin, iş akışı, rekabet, dış çevre ve stratejiler ile ilgili bilgileri arttıkça, psikolojik güçlendirme algısının da arttığı ortaya konulmaktadır. Son değişken olarak, örgüt ikliminin yapısı da, psikolojik güçlendirme ile olumlu ilişki içindedir. Katılımcı bir iklim, psikolojik güçlendirme duygusunu artırmaktadır (Spreitzer 1996:1442-1446).

Bowen ve Lawler, personel güçlendirme konusunda, ilk ve önemli başvuru kaynaklarından biri kabul edilen çalışmalarında, hizmet kesimi çalışanların üzerinde, personel güçlendirme yararı ve maliyetleri üzerinde durmaktadırlar. Yazarlar, bu uygulamaların yararlı olarak, müşteri talep ve şikayetlerine hızlı cevap verme, müşteri memnuniyetinin artması, çalışanın işi ve kendisi ile ilgili daha iyi duygular içinde olması, müşterilerle daha sıcak ve istekle etkileşim kurması, yeni ürün ve yöntemler konusunda fikir geliştirmesini saymaktadırlar. Hizmet kesiminde “ilk anda doğru şeyi yapma”nın, hizmet kalitesinde en önemli nokta olduğu vurgulanarak, ağızdan ağıza yayılan reklam ve müşteri tavsiyelerinin önemine değinilmekte, güçlendirme ile gerçekleşen müşteri memnuniyetinin, işletmelere bu tür bir dönüş

sağlayacağını da vurgulamaktadırlar. Personel güçlendirmenin maliyetleri ya da sorun alanları arasında ise, öncelikle bu tür bir çevre ve iş ortamına “uygun” işgücünün, bulunması ve eğitimi sayılmaktadır. Uygulamaların sonucu olarak, hizmet sağlama zamanında uzamalar olabilmekte, personel müşteri sorunlarına çözüm bulabilmek amacı ile, birebir müşteri ile ilgilendiği için, diğer müşterilerin beklemesine neden olabilmektedir. Son olarak, kütü kararların olumsuz sonuçları da maliyetler arasında belirtilmektedir (Bowen ve Lawler, 1992: 33-35).

Bankacılık Sektöründe Personel güçlendirmenin örgütsel yararları, etkililikte ve müşteri odaklılıkta artış, sorun çözmede daha etkili davranışlar ve sorunlardan korunma, işlevler arası eşgüdümün artması olarak ifade edilmektedir. Güçlendirme uygulamaları sonucunda, personelin kazançları; motivasyonunun, kişisel gücünün, etki ve öz-etki duygusunun artması, kişisel potansiyelini kullanabilmenin getirdiği doyum ve ek sorumluluklar olarak sayılabilir (Klagge, 1998: 548-559).

Personel güçlendirme uygulamalarının, sonuçtan üzerine yapılan çalışmaların bir kısmı, bu çabaların performans ile ilişkisinin ve performansa etkisinin ne olduğunu belirleme amacı ile yapılan araştırmalardır. Ekiplerde güçlendirme algısının değerlendirildiği bir araştırmada, güçlendirme algısı yüksek ekiplerin, düşük olanlardan daha üretken olduğu ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada, ekiplerin güçlendirme algısının, örgütsel bağlılık ile olumlu ilişki içinde olduğu belirlenmesi de yapılmıştır. Bir başka araştırmada, güçlendirme algısının, ilk amirlerin iş performansını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır (Sigler ve Pearson, 2000: 27- 53). Yapılan bazı araştırmalarda, personele daha fazla sorumluluk ve denetim olanağı verildiğinde, satış rakamlarında da belirgin artışlar olduğu görülmüştür.

Sigler ve Pearson psikolojik güçlendirme algısının, anlam ve etki boyutunun, örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Personel,

işinin parçalarını anlamlı buluyor ve çalıştığı bölümde etkisi olduğunu hissediyorsa, örgüte bağlılığı artmaktadır. Aynı çalışmada, psikolojik güçlendirme algısının tüm boyutlarının performans ile olumlu ilişkide olduğu da ortaya konulmaktadır (Sigler ve Pearson, 2000: 27-53)

Powel, toplam kalite yönetimi'nin başarısı ve işletme performansına etkisi konusunda, literatürde çelişkili araştırmalar olduğunu fark ederek, 1988-89 yılları arasında, Amerika'da, Baldrige Kalite Ödülü adayları arasında en yüksek puanı alan 20 işletme üzerinde bir araştırma yapmıştır. Çalışmada, bu işletmelerin toplam kalite uygulamaları ile daha iyi personel ilişkileri, ürün kalitesinde artış, maliyetlerde azalma, müşteri tatmininde belirgin artış şeklinde olumlu sonuçlara ulaştıkları ortaya konulmaktadır. Aynı çalışmada, çok önemli bir bulgu daha ortaya konulmuştur:

Buna göre, toplam kalite uygulamalarının başarısının, açık iletişim, yönetimin toplam kaliteye bağlılığı ve personelin güçlendirilmesi uygulamalarına bağlı olduğu saptanmıştır (Powel, 1995: 15-37).

Yöneticinin güçlendirmeye yönelik olumlu davranışları ile personelin içten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, personelin güçlendirmeye ilişkin algısı ile işletmeye duyduğu sadakat arasında olumlu ilişki bulunduğu ortaya konulmaktadır. Burada sadakat ve bağlılık arasında bir ayrım yapılmakta, sadakat kavramında değerler benimsenmese de bağlılık hissedilmekte, bağlılık kavramında ise değerler ve örgüt ile fiilen gerçekleşmiş bir bütünleşmeden söz edilmektedir. Küçülme ortamında, yöneticilerin sergilemiş oldukları güçlendirme davranışlarına ilişkin personelin algısı ile personelin sergilediği sadakat ve destekleyici davranışlar arasında olumlu bir ilişki olduğunu düşünülmektedir.

Psikolojik güçlendirme konusundaki çalışmaları ile bilinen ve kavramın ölçümüne yönelik olarak, bir ölçek geliştiren Spreitzer, sonraki yıllarda personel güçlendirme uygulamalarının işletmeler için sonuçları üzerinde çalışmalarını sürdürmüştür. Yazar, bir araştırmasında, psikolojik güçlendirme ile önderlik arasındaki ilişkileri incelemektedir. Fortune 500 içerisinde yer alan örgütlerde, orta düzey yöneticiler üzerinde yapılan araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirme düzeyi yüksek yöneticilerin, astlarınca, yenilikçi, ilham verici önderler olarak görüldüğü ortaya konulmaktadır (Spreitzer vd., 2000:511-526). Spreitzer, Fortune 50 içinde yer alan işletmelerde orta düzey yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği bir başka araştırmasında, psikolojik güçlendirmenin etkililiği ve yenilikçi davranışları artırdığını ortaya koymaktadır. Konuya ilişkin deneysel ilk çalışma olan araştırmada yazar, makro ve mikro ilişkilerin güçlendirmeye etkisinin ölçülmesi gereğini savunmaktadır (Spreitzer,1995: 483-505).

Personel güçlendirmenin yararları arasında, işletmelere sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağladığı doğrultuda savlar da yer almaktadır. Çoğu yönetici, gücü, hatalı bir anlayışla sıfır toplamı bir oyun olarak algılamaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları ise, bunun karşıtı bir yaklaşımla, dağıtılan gücün toplam gücü artırdığı varsayımından yola çıkmaktadır. Her bir alt kademeye verilen güç, işletmelere bağlılık ve yaratıcılık olarak dönmektedir. İş yapan kişi, iş süreçlerinin nasıl daha iyi hale getirileceği, üretim sorunlarının nasıl çözüleceği, müşterinin daha fazla nasıl memnun edileceği konusunda üst düzeylerden daha fazla bilgi ve deneyime sahip olabilmektedir (Daft, 1998: 450).

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların, fiyat baskısı, kapasite sınırı, kurallar, ahlak ve etik sınırlar içerisinde, müşterilerin ihtiyaç duyduğu tüm koşulları yerine getirebilmelerine olanak tanımaktadır. Çalışanlar, müşteri için gereken ve doğru olana kendileri karar vererek uygulayabilmektedirler.

Bu da zaman kaybı ve müşteri hoşnutsuzluğunu önlemektedir (Özgen ve Türk ,1997:83).

Personel güçlendirme uygulamalarının olumlu etkilerinin yanı sıra, olası olumsuz etkilerinin ya da getirdikleri yanında götördüklerinin neler olabileceği de kavramla ilgili tartışmalarda gündeme gelmektedir. Örgütsel bir olumsuzluk olarak, eğitim harcamalarındaki artışlar dikkate alınmaktadır. Personel güçlendirme, bir değişim çabasıdır. Bir takım kazançlarına karşın, maliyetlerinin olması da kaçınılmazdır. İlgili kaynaklar olumsuz etkiler olarak görse de, kanımızca uygulama sırasında ortaya çıkabilecek sorun alanları demenin daha doğru olacağını düşündüğümüz, başka sonuçlar da söz konusudur. Yöneticilerde oluşabilecek, denetimi kaybetme korku ve kaygısı, yönetici/ast ilişkisinde, değişen güç dengelerinin yaratabileceği ilişkisel sorunlar, orta kademe yöneticilerin ortadan kaldırılması ile küçülme ve yaratacağı sonuçlar, alışıldık yönetim modelinin değişmesinden doğabilecek sorunlar bunlar arasında sayılabilmektedir.

Siegall ve Gardner, psikolojik güçlendirmeyi tüm boyutları ile ele alan çalışmalarında, kavramı etkileyen bağlamsal etmenler üzerinde durmaktadırlar. Yazarlar psikolojik güçlendirmenin 4 boyutunu sınamakta, bu modelde yer alan ve çalışanın içsel durumunu temsil eden değişkenleri etkileyebilecek örgütsel unsurlar üzerinde durmaktadırlar. Psikolojik güçlendirme ölçeğini geliştiren Spreitzer'in çalışmasında, bu ölçeğin orta düzey yöneticiler üzerinde uygulandığı görülmektedir. Siegall ve Gardner (2000) 'in çalışmasında ise, öncelikle bu ölçeğin orta ve alt düzey personeldeki geçerlilik ve güvenilirliği sınanmaktadır. Daha sonra, ilk kademe yöneticiler ile ilişkiler, işletme ile genel ilişkiler, ekip çalışması, performansla ilgili psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilere bakılmaktadır. İlk kademe yöneticiler ile ilişkilerde, yönetici tarafından söylediklerinin dinleniyor ve dikkate alınıyor olması, iş yönelimlerinin net bir şekilde belirtilmesi ve geri bildirim sağlanması konuları incelenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, ilk kademe yöneticiler ile ilişkilerin, psikolojik güçlendirmenin anlam, seçim ve

etki boyutu ile ilişkili, yeterlilik algısıyla ise ilişkili olmadığı ortaya konulmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, ilk kademe yöneticiler ile ilişkiler, en çok etki ve seçim boyutu için tahmin edici bir değişken olarak belirlenmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin gerçekleşmesinde etkili olan bireysel, bireyler arası ve grupla ilgili özellikler ile psikolojik güçlendirmenin işletmeler için olası etkileri üzerine yapılan bir diğer araştırma, Koberg ve arkadaşlarının hastane işletmelerinde teknik, yönetsel ve meslekten personel üzerine yaptıkları çalışmadır. Araştırmada bireysel özellikler olarak, eğitim, işyerinde çalışma süresi, cinsiyet, etnik köken ve denetim odağı ele alınmaktadır. Sonuçlar, bu değişkenler ile psikolojik güçlendirme arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymakta, eğitim düzeyi ve işyerinde çalışma süresi yükseldiğinde psikolojik güçlendirmenin de arttığını ortaya konulmaktadır. Bunun yanı sıra erkekler kadınlara göre, iç denetim odağına sahip bireyler dış denetimlilere göre, kendilerini daha fazla psikolojik olarak önemseme, anlam ve seçim boyutu ile ilişkili çıkmaktadır. Adı geçen bu bağlamsal etmenler personelce ne kadar yüksek algılanıyor ise, psikolojik güçlendirme algısı da o kadar yüksek olmaktadır. İşletmeler, bu bağlamsal etkenler hakkında, uygulama ve davranış gelişimine özen gösterirlerse, çalışanlar kendilerini daha güçlendirilmiş hissedeceklerdir. Bu etmenler, kişilerin zihinlerinde güçlendirme algısı yaratmaktadır (Siegall ve Gardner, 2000:703-723). Yöneticilerin davranışlarını olumlu algılayan ve değerlere dayalı bir eğitim alan çalışanların, kendilerini daha güçlendirilmiş hissettikleri de bir başka araştırma ile ortaya konulmaktadır (Peccei ve Rosenthal 2001).

Barnard, sorun çözücü ekiplerde, personel güçlendirme üzerine yaptığı çalışmasında, personel güçlendirme düzeyi ile karşılaşılan sorunun türü ve ekibin büyüklüğü arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Çapraz işlevsel ve departman ekipleri arasında, güçlendirme düzeyi açısından bir fark olmadığı belirlenmesi yapılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, güçlendirilmiş ekipler, sorunlar karmaşık ve teknik sistemler gerektiren

özellikler taşıyorsa, basit sorunlara oranla, daha etkili bir biçimde çözüme ulaşmaktadırlar (Barnard 1999:73-85).

Psikolojik güçlendirme algısı ile yönetsel güven arasındaki ilişkiler de literatürde tartışma alanı bulmaktadır. Güçlendirme konusunda, özellikle uygulamalardaki başarı koşulları ve başarısızlık nedenleri üzerine gerçekleştirilen tartışmalar, güvenin önemi üzerinde durmaktadır.

Gomez ve Benson, psikolojik güçlendirme algısı ve güven arasındaki ilişkileri, önder- üye değişimi kuramına dayandırarak, deneysel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Önder- üye değişimi kuramı, Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre, önderler örgüt içinde, farklı çalışanlarla farklı ilişkiler içine girmektedir. Bazı çalışanlar, önderle ilişkilerinde diğerlerine göre daha yakın olabilmektedirler. Teoride bu durum, grup üyeliği olarak nitelendirilmektedir. Diğer bazı çalışanlar ise, daha uzak ilişkilerle, grup dışında kalmaktadırlar. Grup üyesi olan ve grup içinde yer alan çalışanlar, önder tarafından, bilgi, katılım, takdir hakkı, hoşgörü ve ilgi görme konusunda, grup dışında kalanlara göre öncelikli olmaktadır. İlişkilerin kalitesi yüksek ise, personel sorumluluk almak istemektedir. Yapılan bir araştırma, önderlerin astları ile değişim ilişkilerinin yönünü ve yakınlığını tespit etmek için yetki devrini bir araç olarak kullandığını ortaya koymaktadır. Önder-çalışan arasındaki ilişkinin başlangıcında, yönetici, yeterlilik ve beceriyi değerlendirmenin bir yolu olarak yetki devretmektedir. Yine aynı çalışmada, önder-üye ilişkilerinin gelişiminde, daha sonraları yetki devri bir ödül olarak da kullanılmaktadır (Gomez ve Benson 2001).

Psikolojik güçlendirme algısını etkileyen değişkenlerden birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütte davranışlara rehberlik eden, paylaşılan değer ve varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. Otel işletmelerinde, ön-büro personeli üzerinde yapılan bir çalışmada yapıcı, hümanist, yakın ilişkileri cesaretlendiren, başarı ve bireysel eylem inancını destekleyen örgüt kültürlerinin, personelde güçlendirme algısını artırdığı ortaya konulmuştur

(Sigler ve Pearson 2000). Spreitzer de (1996), paylaşımcı bir örgüt ikliminin güçlendirme algısını artırdığını bulmuştur. Diğer yandan Corsun ve Enz çalışmalarında, örgüt içi ilişkiler ile çalışanın psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkileri incelemektedirler. Çalışmada, örgüt içi ilişkiler kapsamında, çalışanların kendi aralarındaki destekleyici ilişkileri ile destekleyici bir iş çevresi boyutları yer almaktadır. Destekleyici iş çevresi ise, insana dönük, paylaşımcılık, özen ve güvenin olduğu bir ortam olarak ifade edilmektedir. Araştırma sonucunda, bu değişkenler ve personelin kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmesi arasında ilişki olduğu anlaşılmıştır (Corsun ve Enz 1999:216).

Personelin güçlendirilmesi uygulamaları, özellikle hizmet işletmelerinde, sınır birim çalışanları ile müşteri bağlantısı kuran personelin yönetiminde ve etkili çalışmasında önemli bir strateji olarak önerilmektedir. Özellikle, heterojen hizmetlerin sağlanmasındaki önemi sık sık vurgulanmaktadır. Bilindiği gibi, heterojen hizmetler esneklik istemekte, sınır personelin, karşılaştığı her bir hizmetin gereklerini yerine getirirken, güç ve özgürlük alanına sahip olması gerekmektedir.

Bazı araştırmacılar, hizmet çeşitliliğinin az olduğu durumlarda, güçlendirmenin uygun olmadığını, hatta üretkenliği azalttığını, güçlendirme ile kazandırılmaya çalışılan esnek davranışların hizmetin sağlanması sürecine zarar vereceğini savunmaktadırlar.

Diğer bazı yazarlar, hizmet örgütlerinde insan kaynaklarının, mal üreten işletmelerden farklı yönetilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre, hizmet çalışanlarını, hizmet faaliyetlerinin planlama ve örgütlenmesine dahil etmek, hizmet personelinin iş çevresi ve işletmenin insan kaynakları uygulamalarının, müşterilerin, hizmetle ilgili deneyimlerini doğrudan etkilediğini dikkate almak gerektiği savunulmaktadır.

Bu görüşler çerçevesinde, personelin güçlendirilmesine ilişkin uygulamaların, hizmet kalitesine katkı sağlayacağı öne sürülmektedir. Personelin güçlendirilmesi ile, hizmet kesimi sınır birim personeline, müşterinin özel ihtiyaçlarına cevap verme ve hizmeti, müşteri talebine göre değiştirme olanağı sağlanmaktadır. Ayrıca, hizmet kesimi ile ilgili çalışmalar, hizmet personelinin performansının işletmeler için rekabet üstünlüğüne dönüşeceğini kabul etmektedir.

Hizmet pazarlaması literatürü de, güçlendirme uygulamalarının sınır birim personelinin yaşadığı çatışmaları azaltmada ve hizmet kalitesini artırmadaki etkileri üzerinde durmaktadır. Sınır birim rolleri, Thompson tarafından örgütün çevresi ile bağlantısını sağlayan örgüt üyelerinin, bu çevre unsurları ile etkileşimindeki rolleri olarak tanımlanmaktadır (Chebat ve Kollias 2000: 66-81). Bu rollerde, beklentiler çatışma yaratmakta, hem örgüt içinden hem örgüt dışından gelen beklentiler, çatışma kaynağı olabilmektedir.

Örneğin, işletmeler bu personelin, müşterinin işini en kısa sürede çözümlemesini isterken, müşteri, kendi ihtiyaç ve fikirlerini açıklayacak yeterli zamanı istemekte, bu da personelde rol çatışmasına ve rol belirsizliğine neden olabilmektedir. Rol çatışması, çalışanın rol setindeki bir veya daha fazla rol arasındaki bağdaşmazlık ve uyumsuzluk olarak tanımlanırken, rol belirsizliği personelin rolünü, etkili bir biçimde gerçekleştirmede ihtiyaç duyulan önemli bilginin eksikliği olarak ifade edilmektedir. Hizmet işletmelerinde sınır birim personeli, stratejik farklılaşma ve rekabet üstünlüğü yaratmaktadır.

Küreselleşme, Yönetimde Mükemmellik, Bilgi Çağı, Bilgiye Dayalı örgüt, Uluslar arası Rekabet, Telekomünikasyon, Yalın Yönetim ve Yalın örgüt, Toplam Kalite Anlayışı, Hızlı Teknolojik Gelişim ve Burada saymadığımız diğer benzer kavramlar ve gelişmeler, örgütlerin yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikler meydana getirmiştir (Koçel,1998:269).

Bunun bir doğal sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetim teknikleri, örgüt çalışanlarını da derinden etkilemektedir. Bu gelişmelerin odağında “insan”ın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların bekleyişlerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığundan daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler örgüt çalışanlarının güçlendirilmesi sonucunu doğurmuştur (Koçel, 1998:271).

Toplam kalite anlayışının bir sonucu olarak müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesi, kararların hızlı ve esnek olmasını gerektirmektedir. Karar verebilme yetkisi ile donatılmamış çalışanlar sorunları üstlerine aktarma ve sonucun kendilerine iletilmesini bekleme durumundadırlar. Bu ise, örgütün hızlı ve esnek hizmet sunmasına engel olacağı için örgütün rekabetini olumsuz yönde etkilemektedir. Çözüm, yönetim piramidinin ters çevrilmesi ve piramidin tabanını oluşturan çalışanların da karar alma yetkisiyle donatılmasıdır (Erengül, 1997: 35-36). Çalışanların güçlendirilmesi bu açıdan önem arz etmektedir.

Klasik yöneticilik işlevlerinde yöneticinin ilgisinin odağı, iştir. İş planlanır, organize edilir ve kontrol edilir. Küreselleşme sürecine uygun çağdaş yöneticilik anlayışında ise, ilginin odağı bireye kaymıştır. Eğitilen, vizyon kazandırılan, desteklenen ve motive edilen, esas işi yapacak olan bireydir. Örgütsel piramidin ters çevrilmesi olarak adlandırılan olgu, güçlendirme kavramının önemini arttırmıştır.

Güçlendirme, her kademedeki kişi ya da takımların sahip oldukları bilgileri kullanarak, inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulma sürecidir (Erengül, 1997:114).

İnsanın örgütlerde en önemli değer olarak kabul edilmesiyle birlikte, insana harcanan zaman ve para maliyet olarak değil de yatırım olarak

görülmektedir. Güçlendirme yaklaşımı birden bire ortaya çıkmamıştır. Zaman içinde belli aşamalardan geçerek bugüne gelinmiştir. Son zamanlarda güçlendirme ve onunla ilgili yönetim uygulamalarıyla ilgilenen çalışmaların sayısında bir artış görülmektedir. Bu ilginin birkaç sebebi vardır (Cogner ve Kanungo, 1988:471).

Bunlardan birincisi, astların güçlendirilmesinin örgütsel etkinlik için gerekli olmasıdır. İkincisi, örgütlerde güç ve kontrolün astlarla paylaşılınca örgütsel verimliliğe dönüşeceği düşüncesidir. Üçüncü olarak, güçlendirme tekniklerinin grup ve takım geliştirmede önemli bir role sahip olmasıdır (Conger ve Kanungo, 1988:472).

Güçlendirilmiş çalışanlar, örgüt açısından büyük bir değer taşımaktadır. Örgütler çalışanlarını güçlendirdiği takdirde, süreçleri ve kararları sürekli olarak sorgulayan ve örgütün önceden hareketsiz duran potansiyelini harekete geçiren çalışanlara sahip olacaklardır.

Günümüzde hiyerarşileri ortadan kaldıran ve çalışanlarını güçlendiren örgütler başarıya ulaşacaklardır (Güzelcik, 1999:100). Tüm bu gelişmeler güçlendirmenin önemini arttırmaktadır.

2.2. Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Kavramının Uygulanması ve Örgütsel Bağlılık.

2.2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Uygulanması

Yöneticiler işletmenin güçlendirme sürecinde, onun başarısını geliştirme ve görme noktasındaki fırsatlara dikkat etmelidirler. Eğer işletme sahipleri ve yöneticiler gerçekten güçlendirmeyi destekliyorsa takım üyeleri ve takımın departman müdürlerini göz ardı edemezler. Bu yüzden yöneticilerin takımın tasfiyelerini değerlendirmeleri gerekir. Güçlendirme

sürecinde yöneticilerin temel bazı noktaları anlamaları için şunları takip etmeleri gerekmektedir.(Pascual, 1995: 23).

- Takımın hırçınlığını ve departmanın karşı koymasının nedenlerini anlamalıdır.
- Güçlendirmeye giderken katı bir organizasyon yapısı haline gelinebilir ve bir karşı koyuş ortamı yaratılabilir. Bu ortamda işletme çevresinin radikal bir şekilde değiştirilebilmesi için çalışanların bilgi sahibi ve işlerini yaparken otorite kazandığı bir ortam yaratılmalıdır.
- Yöneticilerin güçlendirme sürecine katılması ve anlaması yeterli değildir. Yönetici sürekli eğitim ve organizasyondaki iletişim kanalları aracılığıyla katılımı sağlamalıdır.
- Bütün organizasyon işletmenin güçlendirmeyi nasıl tanımladığı, takımların nasıl çalıştığı, misyonların neler olduğunu belirlemeli ve bu misyonların genel işletme stratejisi ile uyumunu sağlamalıdır.
- Güçlendirme ölçülebilir olmalıdır. Takım üyelerinin ne yaptıklarına ilişkin sorumlulukları onaylanmalıdır.
- Takım tek bir departmanı bile etkileyebilecek önerileri tartışmalıdır.
- Güçlendirme kademe kademe uygulanmalıdır ve aynı zamanda dış müşteri anlayışının yanında iç müşteri anlayışı da dikkate alınmalıdır.

Dolayısıyla güçlendirme süreci, birlikte çalışma, paylaşma ve yardımlaşma yoluyla gücün inşasını, geliştirilmesini ve artırılmasını içerir. Bu tür bir ilişkinin temel taşı güvenidir. Güven olmadığı sürece güçlendirme söz konusu olamaz. Güçlü bir güven duygusu hemen kurulamaz, fakat organizasyonun geliştirilmesi yanında basit bir şekilde kurulabilir. Güven bir çıktı olarak ele alınmalıdır. Güçler birliğinin şu anda sen bir yönlendiricisin, hepimiz sana güveniyoruz” gibi sözler söylemek aslında hiçbir şeydir. Çünkü güven bu tür sözlerle sağlanamaz. Güven, organizasyon çok iyi dizayn edildiğinde ve işletmeye yayıldığında, işletmeyi tedricen geliştiren bir çıktıdır.

Kısacası güven, organizasyonda belirli bir süreç içinde sağlanır (Hackman, 1995:26).

Bu nedenle güçlendirme her şeyden önce kendine güvenin (özgüveni olan) liderleri ve güvenilir astları gerekli kılar. Güçlendirmeye yönelik program, güçlü bir görevlendirme ve yoğun bir eğitimle desteklenmelidir. Bunun yanında aktif bir ödüllendirme sistemi de güçlendirmeyi destekler (Johnson, 1993: 195). Bu nedenle güçlendirmenin uygulama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar kısaca;

- Müşteri gereksinimleri için iş görenler doğrudan müşterilerle ilgilenmelidir.
- İşgörenler sorumluluklarını ve ne yapabileceklerinin sınırlarını iyi bilmelidirler.
- Açık iletişim kanalları oluşturulmalı ve organizasyonun tümünde çevredeki değişimler dikkate alınarak yönetim kararları alınmalı, doğrudan ilişkiler için tüm engeller ortadan kaldırılmalı ve iş görenler yöneticiler tarafından desteklenmelidir. Bu bakış açısı güçlendirme sürecinin nasıl olacağı sorusunun cevabını verecektir.
- İnşa edilen bu kişisel sürece işletmenin amaçları, risklerin karşılanması, işin mülkiyeti ve müşteri ilişkileri ile ilgili sonuçlar iş görenler tarafından ölçülmelidir. (Darling, 1996:5-23).

Güçlendirmenin uygulamaya konulması aşamasında yapılan taktik hataları kısaca özetlemek gerekirse (Hackman, 1995:26):

- Yöneticilerin problem çözme gruplarının verdikleri önerileri dikkate almamaları,
- Güçlendirme konusunda danışmanların bu konu ile ilgili olarak doğrudan eğitime tabi tutulmaması,

- İşletme sahiplerinin departman yöneticilerini bu sürece dahil edilmemeleri ve onların fikirlerini çalışma başlatmadan önce almamaları,
- Esas problem organizasyonlarda güçlendirme sürecinin çok artırılmasıdır, yani herkese güçlendirme yapılmasıdır. Bu nedenle güçlendirme, dört soruluk bir kontrol listesi verir. Kararı kim vermekte? Sorumlu olan kim? Eğitilecek olan kimdir? Ve kim kazanacak? Gibi, Eğer bu değişim programı bu soruları yanıtlıyorsa, insan kaynaklarının nasıl kullanılacağına ilişkin sorunları çözer. Eğer bunlar gerçekleştirilemezse sistemde değişiklik olmaz.

Sonuç olarak bu hataların giderilmesi için yapılması gerekenler özetle şunlardır (Hackman,1995: 26).

- Karar verme otoritesinin dağılımının değiştirilmesi.
- İş dizaynı ve sorumluluk dağılımlarının değiştirilerek bunlara ilişkin bir alternatif kurulmaması,
- İş görenlerin eğitim fırsatları ve uzmanlaşma alanları genişletilmeli
- Ücret düzenlemesi revize edilmeli, ancak ücret artırımının yapılması herkese güçlendirmenin verilmesi anlamına taşımaz.
- Güçlendirme programı kesinlikle organizasyonu kaosa sürüklememelidir.
- Z teorisi, T gruplar, amaçlara göre yönetim, iş zenginleştirme, çalışanların katılımı, kalite kontrol çemberleri gibi programlar geçici olabilirler. Fakat güçlendirme, bu programlardan daha kalıcıdır. Güçlendirme, yöneticileri bir anlamda yönetimin geleneksel alışkanlıklarından kurtarır.

Personel güçlendirmeyi uygulamaya koyma yöntemlerinden biri takımların güçlendirilmesidir. Güçlendirilen takımlar takım üyelerinin işleri planladığı, gerçekleştirdiği ve katma değerini artırdığı takımlardır. Otonom çalışma grupları olarak da adlandırılan bu takımlar bir iş gören grubuna

işlerini ve doğrudan onları çevreleyen şartları düzenleme, örgütleme ve kontrol etme sorumluluğu veren demokratik bir çalışma organizasyon şeklidir (Grayson, 1991:22).

Otonom çalışma gruplarında takım üyeleri ekipman seçimi, dizaynı, kurulması, bakımı, materyalin işlenmesi, işin programlanması ve denetlenmesini üstlenmektedir. Bu durum, yüksek kalite ürünleri ve hizmetleri üretme ve teslim etme sorumluluğunu otonom çalışma takımlarına yüklemektedir.

Güçlendirilen takımlar işe devam, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ve çok sayıda önemsiz disiplin problemi üzerinde durmaktadır. Takım üyeleri yeni teknolojilerin, yeni ürünlerin ve yeni piyasaların gelişimine katkıda bulunmaktadır (Brower,1995:13-24).

Kendi kendini yönetimin uygun bir şekilde işlemesi için belirli şartlara gereksinim vardır. Bu şartlar görev farklılaştırması düzeyi, grubun proje üzerinde sahip olduğu kontrol derecesi ve karar verme sürecinde güçlendirmenin düzeyidir. (Erstad, 1997: 325-330).

Personel güçlendirme uygulaması olarak otonom çalışma takımları takım üyelerine, tüketicilere ve işletmeye bir takım faydalar sağlamaktadır. (Brower,1995: 13-14). Otonom çalışma grupları takım üyelerine kişisel gelişme, liderlik fırsatı, sorumluluk üstlenme, değişime ayak uydurma, işletmeye katkıda bulunma, çevresinde saygı görme, yaptığı işten gurur duyma bir gruba ait olma, yaptığı işin içeriğini anlama fırsatları sunmaktadır. Ayrıca, takım üyeleri verimliliklerini artırdıklarından dolayı daha yüksek ücrete ve istihdam güvencesine sahip olmaktadır.

Otonom çalışma gruplarının tüketiciler açısından sağladığı faydalar ise, onlara daha kaliteli ve ucuz mal ve hizmetler sunma: onların ihtiyaçlarına

ve beklentilerine daha hızlı, duyarlı ve esnek bir şekilde cevap verme şeklinde ifade edilebilir.

Personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydalar (Ransom, 1994:323).

- Çalışma birimi düzeyinden stratejik rehberlik.
- Çalışma birimi düzeyinden stratejik uygulama.
- Çalışma biriminin etkinliğinin artırılması.
- Hat düzeyinde tüketici odaklaşmasının artması.
- Problem çözmeye ve önlemeye verilen önemin artması.
- Çalışma birimleri arasında saygı ve güvenin artması.
- Karşı fonksiyonel birimler arasında koordinasyonun artması

şeklinde sıralanmaktadır.

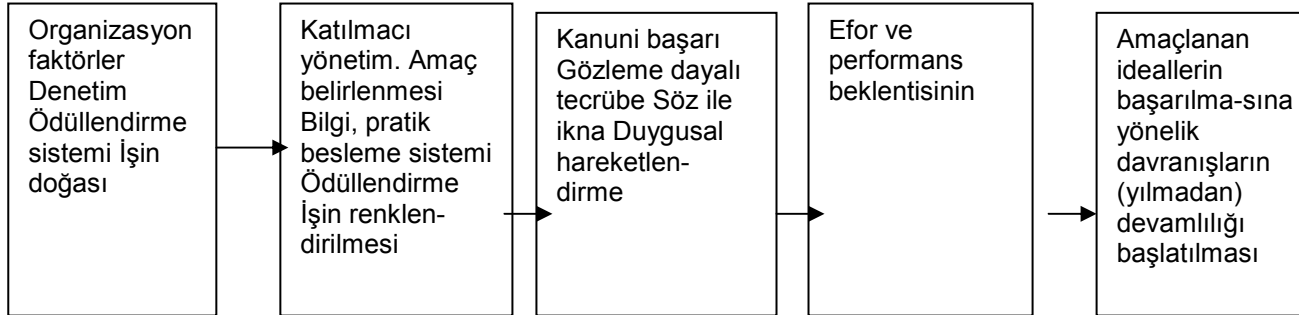
Ayrıca personelin güçlendirilmesi işletmede hiyerarşinin azalmasına ve basık (flat) hale gelmesine yol açmaktadır. Daha basık bir hiyerarşik yapı da ücret ve ödemelerin düşmesi, gecikmelerinin, hataların ve maliyetlerin azalması gibi faydaları beraberinde getirmektedir. (Brower, 1995:13-24).

Yapılan araştırmalar başlangıçtan itibaren uygun bir şekilde uygulandığında ve desteklendiğinde otonom çalışma gruplarının çeşitli endüstrilerde yukarıda sıralanan faydalara ulaşmada başarılı olduğunu göstermektedir. (Erstad, 1997:325-330)

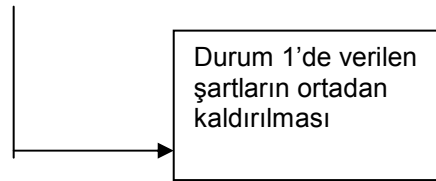
Güçlendirme bir işletmede hemen yapılabilecek bir şey değildir. Bunun için işletmenin tüm birimlerinin buna göre düzenlenmesi gerekmektedir. Personel alınırken hep bunlar gözetlenerek işe uygun personel seçilmelidir. Bu seçilen personel, her türlü eğitim ve gelişim sürecinden geçirilmelidir.

Çalışanlar kendilerini güçsüz hissettiklerinde güçlendirmeye olan ihtiyaç önemli bir hal alır. Bu durumda, organizasyonlarda güçsüzlük hissine yol açan durumların tanımlanması önem arz etmektedir. Bu durumlar tanımlandıktan sonra güçlendirme strateji ve taktikleri ilgili durumların ortadan kaldırılmasında kullanılır. Fakat, organizasyon içi olumsuz durumların ortadan kaldırılması kolay değildir. Burada güçlendirme stratejileri astlara özgüven sağlamak dışında bir şey kazandırmayabilir. Bandura (1986) çalışanların özyeterlilikleri üzerine bilgi elde edebilecekleri pek çok kaynak belirtmiştir. Bu kaynaklar güçlendirme stratejilerinin oluşturulmasında kullanılabilir. Bu süreç beş farklı durumda gözlemlenebilir (Congar and Kanungo, 1988: 482).

<u>I.Durum</u>	<u>II.Durum</u>	<u>III.Durum</u>	<u>IV.Durum</u>	<u>V.Durum</u>
Psikolojik	İdari	Dört	Çalışanları	Davranışsal
bir güçsüzlük durumuna yol açan şartlar	yöntem ve tekniklerin kullanımı	kaynak kullanarak çalışanlara öz yeterlilik bilgisi sağlanması	güçlendirilmesi sürecinde oluşan sonuçlar	etkilere yönelme



ve



Şekil 2.1. Güçlendirme Sürecinde Gerçekleşen Beş Durum

Kaynak: Congar ve Kanungo, 1988 : 477

Şekilde; birinci durum, organizasyon içindeki güçsüzlük hissi veren durumların tespittir. İkinci durum. Yöneticilerin kullandığı güçlendirme stratejilerine yönelmeye yol açar. Üçüncü durumda, sadece organizasyonel güçsüzlük sebepleri değil bunun yanında çalışanların özyeterlilik bilgisi içinde kullanılır. Bilgilerin kullanılması durumunda çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissederler. Beşinci durumda ise güçlendirme stratejilerin çalışan davranışları üzerindeki etkisini görürüz.

Çalışanların güçlendirilmesi sürecinde sunulması gereken on temel unsuru da şöyle sayabiliriz; Sorumluluk, yetki, üstün standartlara sahip olma, eğitim imkanı, yeteri derecede bilgi, geri bildirim, çalışanlara değer verme, çalışanlara güven duyma, hoşgörü ve saygı. Bunlar, çalışanların güçlenmesi için gerek görülen şartlardır. Tüm bunların gerçekleştiği işyerinde çalışanlar işlerini daha çok severek daha başarılı olabileceklerdir. (Çetin ve Günay, 2001: 769).

Güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkma nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Koçel, 1998: 301):

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar, bilgi teknolojisi ve yönetim bilgi sistemleri ve uygulamaları konusundaki gelişmeler, örgütlerde orta kademeyi ortadan kaldırmış ya da işlevini farklılaştırmıştır. Ara kademeler yerini bilgi teknolojisine devretmiştir.
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı ve doğru cevap verilmesi zorunluluğunun artması,
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen bir personel yapısı,
- Toplumlar ve örgütlerde demokratikleşme eğilim ve isteklerinin artması,
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı olarak görülmesi: “entelektüel sermaye” olarak anılan, bilgi uzmanlarından oluşan

modern örgütlerin, astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşmasının, güçlendirmeyi kaçınılmaz hale getirmesi,

- Örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim felsefesinin zayıflaması,
- Küreselleşen ve hızla değişen bir çevrenin varlığı.

Güçlendirmenin, kurulu bir örgütte uygulanması oldukça güçtür. Çünkü bu uygulamalar, hiyerarşileri yıkmak, alışılmış güç dengelerini alt üst etmek demektir. Amerika'da Fortune 1000 firmalarında yapılan araştırmalar, güçlendirme uygulamalarının oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. İşletmelerde, kalite çemberleri gibi katılımı amaçlayan çalışmalar, iş zenginleştirme, işin yeniden tasarlanması gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir. (Daft, 1998: 454). Wilkinson personel güçlendirme teorisi ve uygulamaları ile ilgili tartışmalar yer verdiği makalesinde, konu ile ilgili sorun alanlarını sıralamakta, güçlendirme uygulamalarında ortaya çıkabilecek sorunlar, ya da bu tür bir uygulamanın başarılı olabilmesi için gerekli koşulların ne olduğu hakkında, ayrıntılı çalışmaların olmamasını, önemli bir sorun alanı olarak göstermektedir (Wilkinson, 1998: 40).

Güçlendirme uygulamalarının, istenen boyutta gerçekleşememesine bir neden olarak, yöneticilerin yetki ve gücü bırakmakta güçlük çekmesi gösterilmektedir. Buna karşın, çalışanlar da özgürlükte artış isterken, öte yandan özgürlüğün getirdiği ek sorumluluğu almaktan kaçınabilmektedirler. Bu olası tepkilerin, etkisini ortadan kaldırabilmek için, çoğu örgüt küçük adımlarla güçlendirme uygulamalarına başlamaktadır (Daft, 1998: 454).

Güçlendirme uygulama süreci, öncelikle, yöneticinin gücün dağılımının önemine inanmasını zorunlu kılmaktadır. Bundan sonra, üç aşamada güçlendirme gerçekleşmektedir. İlk aşama, örgüt içinde astları güçsüzleştiren nedenlere ilişkin durumun tanınmasıdır. İkinci aşama alt düzeylerde gücü artıracak güçlendirme uygulamalarına yönelmektir. Üçüncü aşama ise,

Çalışanlardan, uygulamaların desteklendiği ve etkili olduğu yolunda geribildirim alınmasıdır (Daft ,1998: 454).

Güçlendirme uygulamalarının ilk aşaması olan tanı bölümünde, orta ve alt düzeyde, gücü azaltan, örgütsel ve işe ilişkin, tasarım boyutundaki unsurlar dikkatlice gözden geçirilmelidir. Bu etmenler, çok fazla kural, görevlerdeki çeşitliliğin fazla olması, firma yerleşim birimleri arasındaki mesafenin fazla olması, yenilikçilikten çok rutin sonuçların ödüllendirilmesi gibi durumlar olarak ifade edilmektedir (Daft,1998: 454).

İkinci aşamada, güçsüzlük yaratan eski unsurlar değiştirilmelidir. Bu aşama açık bir biçimde vizyon ve amaç oluşumu ile başlar. Daha sonra geniş bir iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı gerçekleştirilmelidir. Çalışanların, örgütte olup bitenleri anlamadığı örgüt ortamlarında, gücün paylaşılmasını beklemek mümkün görünmemektedir. İşletme personeli, örgütün performans hedeflerini karşılayacak gerekli bilgi ve becerileri edinebilmek için eğitilmelidir. Buna ek olarak, yapıda da sistematik değişimler gerçekleştirilmelidir. Kuralların azaltılması, üst düzey yönetimin onay ve kabulüne ihtiyaç duyulmaması, hiyerarşik düzeylerin ortadan kaldırılması, takımların oluşturulması gibi eylemler, yapısal değişiklikler olarak, güçlendirme zeminini hazırlayabilecek unsurlar arasında sayılmaktadır.

Üçüncü ve son aşama ise uygulamalara ilişkin geri bildirimler sağlanmasıdır. Böylece, başarı ve yüksek performans ödüllendirilmiş olacaktır (Daft, 1998: 455).

Klagge, personel güçlendirme uygulamaları için hazırladığı yönergede, uygulama koşulları ve uygulamalarda dikkat edilmesi gereken unsurları sıralamaktadır. Önce tüm değişim programlarında olduğu gibi, örgütsel bir değerlendirme yapılması önerilmektedir. İşletmenin vizyonu, bu uygulamalar içinde büyük önem taşımakta, belki yeni bir vizyon tanımlanması gerekmektedir. Bundan sonra hangi derecede bir güçlendirme olacağı ve en

uygun zamanının ne olacağı sorusu gündeme gelmektedir. Gücü paylaşarak işbirliği, güven ve sağlıklı bir iletişim ortamının önemi üzerinde de durulmaktadır. Bundan sonra, personelin güçlendirilmesi için genel ve özel eğitimler verilmesi önerilmektedir (Klagge,1998: 548-559).

Personel güçlendirme uygulamaları, toplam kalite yönetimi ile paralel yayılma gösteren, bir uygulama ve felsefedir. Özellikle, kavramın tartışılıp geniş bir uygulama alanı bulduğu Amerika’da, pek çok işletme, personel güçlendirme uygulamaları gerçekleştirmektedir. Kavramın yaygın olduğu Amerikan literatürüne bakıldığında, uygulamada başarı kadar başarısızlığın da çok olduğu yazılıp tartışılmaktadır. Argyris, personel güçlendirme uygulamaları ile ilgili çarpıcı bir eleştiri getirmekte, yöneticilerin personel güçlendirmeyi teoride sevdiklerini, ama uygulamada emir-komuta modelinin, bildikleri en iyi yöntem olduğunu, bu nedenle personel güçlendirme uygulamalarının bir illüzyondan ibaret kaldığını, “kral çıplak” öyküsüne gönderme yaparak imparatorların yeni elbisesi olduğunu iddia etmektedir. Araştırmacı, personel güçlendirme çabalarında, arzulanan dönüşümün neden gerçekleştirilemediğini tartıştığı makalesinde, bağlılık kavramını vurgulayarak, bağlılığın içsel ve dışsal iki türü üzerinde durarak, içsel bağlılığın önemini şiddetle savunmaktadır. Dışsal bağlılığı, sözleşme koşullarına görünürde uymak gibi tanımlamakta, görevlerin, görevi başaracak davranışların, performans hedeflerinin ve amacın, yönetimce tanımlandığı durumlarda, bu belirlemelere uymak olarak, ifade etmektedir. Burada personel, dışsal bir bağlılık hissetmektedir, çünkü tüm koşullar ve personelden beklenenler dışarıdan saptanmaktadır. Yazar, içsel bağlılıkta ise, görevlerin, davranışların, amaç ve performans hedeflerinin bireysel olarak ya da yönetim ile bir arada tanımlandığı durumlarda, belirlenen bu unsurlara, içten, kendi gerçekleri ve yönelimleri doğrultusunda yakınlık duyacaklarını savunmaktadır. Personel güçlendirmede de, bu içsel bağlılığın önemli ve belirleyici bir kavram olduğu vurgulanmaktadır (Argyris,1998: 98-106).

2.2.2. Çalışanların Güçlendirilmesi ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı artırır. Çalışanların güçlendirilmesinde amaç, çalışanı işin sahibi haline getirmektir. Kendisini işin sahibi olarak benimseyen çalışan elbette ki çalıştığı kuruma sıkı sıkıya bağlı olacaktır.

Güçlendirme eğitim ve yetki devri ile yakından ilişkilidir. Güçlendirme çalışanların rekabetçi bir ortamda ayakta kalmak becerileri kazanmalarına yardımcı olur. Eğitim ise beklenmedik gelişmelerde çalışanların ortama adapte olmalarını kolaylaştırır. Güçlendirme ile ilişkili unsurlardan olan örgüte bağlılık motivasyon ve eğitim sonuçlarını değiştirebilmektedir .

Motivasyon yönünden bakıldığında, güçlendirme çalışanların işe olan bağlılıklarını, iş ve işyerlerine olan duygularını zenginleştirmeye yönelik bir yatırım olarak düşünülebilir (Spreitzer, 1995:71).

Carl Gustav Jung, hayattaki problemlerle başa çıkmada eşit derecede önemli dört unsura dikkat çekmiştir. Bunlar; düşünebilme, farkında olma, sezgi yeteneği ve anlayış gücüdür. Personel güçlendirme problem çözmede bu dört ögenin tamamının kullanılması gerektiğine işaret etmektedir. Personel güçlendirmede aslında birbirine bağlı üç önemli nokta söz konusudur. Bunlar; ne yapacağını bilen bir akıl, neyin yapılması gerektiği konusunda irade, bunları yapma konusunda olanaktır (ilgili araç, gereç, teknik, eğitim vb.) Uygulamada ise personel güçlendirme dört yönde ortaya çıkmaktadır; patrondan asta (yukarıdan aşağıya), asttan üste (aşağıdan yukarıya), aynı düzeydeki meslektaşlar arasında (yanal olarak) ve en önemlisi kişinin kendi düşüncelerinde (kişinin kendi içinde) şeklinde sıralanabilir. Yönetim personel güçlendirme için bir içerik oluşturmaya çalışırken, çalışanlar kendi istekleri ile güçlendirilmeyi seçmelidirler. Onlar, kendi kendilerine karar verme özgürlüğüne sahip, işletme ile kişisel bağı olan,

yeteneklerinden emin ve dahil oldukları sisteme etki etme kapasitesine sahip kişiler olmalıdırlar.

Örgütsel bağlılık, içsel inançların toplamı ve şu davranışların nedeni olarak sayılmaktadır.

- Çalışanların örgütlerinde katlandığı tüm fedakarlıklar,
- Birincil durum olarak zorlanma ve cezalandırmaya bağlı olmamak ve
- Çalışanların örgütle alakalı zihinsel meşguliyeti.

Bateman ve Strasser (1984) örgütsel bağlılığı iş tatmininin öncülü olarak tanımlamışlardır. Bağlılık, kişilerin tatmin vb. tutumlarının ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Valenberg and Lance, 1992:154).

Örgüt ve çalışan ilişkileri, uzun süredir araştırmacıların ve uygulayıcıların üzerinde durduğu bir alandır. Bu ilişkiler işe devamlılık veya devamsızlık, işte kalma veya işgücü devri ve örgüte bağlılık biçimleri şeklinde yalnızca işletmeleri değil bütün örgütleri ilgilendirmektedir.

Bu ilişkilere verilen önem, çalışanların örgütlere olan bağlılığına bir azalma eğilimi olması sebebiyle sürekli artmaktadır. Örgüte bağlılıkları azalan çalışanların işe devamlılıkları azalmakta ve işgücü devri de yükselmektedir. 1981 yılında Fortune’da yayınlanan bir araştırmada, ortalama bir şirketin yeni mezunlardan istihdam edilenlerin yüzde ellisinin ilk beş yıl içinde şirketten ayrıldıkları tespit edilmiştir. Örgüte bağlılığın örgütsel davranış alanında, üzerinde çok çalışılan bir konu olmasının nedeni, örgüte bağlılığın çalışan örgüt ve toplum açısından önemli sonuçlarının olmasıdır .

Örgüte bağlılık literatürü incelendiği zaman, terimin anlamı üzerinde çok az bir anlaşmanın sağlandığı görülür. Örgüte bağlılık olgusunun anlaşılması, değişik disiplinlerden gelen araştırmacıların kendi tanımlarını bu

alana kaydirmaları nedeniyle zorlaşmıştır. Şu tanımlar örgüte bağlılığın çok değişik ve birbirinden farklı olarak incelendiğini göstermektedir (Çırpan, 1999: 55).

- “Bireyin kimliğini örgüte bağlı hale getiren veya ilişkilendiren örgüte doğru bir tutum ve yönelimi”
- “Sosyal aktörlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı”
- “Zaman içerisinde, birey-örgüt etkileşimleri ve yatırımlar veya yan faydalardaki değişmeler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görüntü”
- “Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve benzer olduğu bir süreç”
- “Bireyin bir bütün olarak sistemde ilişkisinin doğası”
- “Bağlılık, bireyin bir yatırım yaparak, dışsal ilgilerine tutarlı bir faaliyet dizisiyle ilişkilendirmesi” sonucu ortaya çıkar.

Personel güçlendirme işletmede önemli ölçüde bir değişim gerektirmektedir. Değişimle ilgili teorideki tüm konuşmalara rağmen, ortada bir gerçek vardır ki günümüz yöneticileri değişim programlarını tam olarak işletmemektedir. Bunun nedenleri ise oldukça karmaşıktır. Yöneticilerin işletmede çalışanların içsel motivasyonunu sağlamada sorumluluğu paylaşımlarına rağmen, değişim programları henüz işletmelerde var olmayan yüksek düzeyde içsel bağlılık ve personel güçlendirmeyi sağlayamamaktadır.

Uygulamada, çalışanların işletmeye iki tür bağlılığı söz konusudur:

- Dışsal bağlılık (external commitment) ve
- İçsel bağlılık (internal commitment)

Dışsal bağlılık işletmenin, çalışanlarının kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Yönetim tek bir elden çalışma

şartlarını belirlerse, çalışanların işletmeye dışsal bağlılığı söz konusu olacaktır. Çünkü çalışana bırakılan sadece kendisinden bekleneni gerçekleştirmesidir. Görevler ve bu görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış kalıpları başkalarınca belirlenmekte; performans hedefleri ve bu hedeflerin önemi de başkaları tarafından yani yönetim tarafından belirlenmektedir. İşte bu nedenle de, çalışanların işletmeye karşı dışsal bağlılığı söz konusu olmaktadır.

İçsel bağlılık ise, katılım ve personel güçlendirmeye ulaşmada yakından ilgilenilmesi gereken bir konudur. İçsel bağlılık, bir işletmenin çalışanlarının işletme ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesidir. Eğer yönetim, çalışanların kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk almalarını isterse, bu onların işletmeye karşı içsel bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanlar, işletmenin kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır. Eğer bir işletme çalışanlarını güçlendirmek istiyorsa, onların öncelikle içsel bağlılığını sağlamalıdır. Bir tanımla içsel bağlılık personel güçlendirme ile o kadar yakından ilişkilidir ki, ona eş olduğu bile söylenebilir. Bu nedenle, üst yönetim çalışanlarından içsel bağlılığı istemeli, onlardan çalışma amaçlarını yönetimle birlikte tanımlamalarını beklemeli, bu amaçları nasıl başaracaklarına kendilerinin karar vermelerini ve yeni hedefleri yine kendilerinin belirlemelerini istemelidir. Ancak yönetim bu şekilde çalışanların işletmeye içsel bağlılığını sağlayarak, güçlendirilmelerine yardımcı olabilecektir. Argyris, yöneticilerin çalışanlardan sürekli olarak dışsal bağlılığı talep ederken, içsel bağlılığı vurgulamamalarına onların gücendiklerini ifade ederken, içsel bağlılığı vurgulamamalarına onların gücendiklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanlarından sadece dışsal bağlılığı beklemeleri, personel güçlendirmeyi uygulamaya geçirmeyi zorlaştırmakta ve çalışanların buna tepki vermelerine yol açmaktadır.

Aslında işletme için her iki tür bağlılığı sağlamak da önemlidir. Fakat personel güçlendirmeyi ancak ve ancak içsel bağlılık kuvvetlendirebilecektir.

İşletme ile olan anlaşma gereği boyun eğmeye dayalı bağlılıktan kaynaklanan dışsal bağlılık, çalışanların kendi kaderleri üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu tür bir bağlılıktır. Bu, çalışanlara kendi yaşamlarını şekillendirme gücünün çok az verildiği anlamına gelen kaderci bir yaklaşımdır. Örneğin; yönetim çalışma şartlarını tek elden belirlediği zaman, çalışanlar için dışsal bir bağlılık söz konusu olacaktır. Bu bağlılık dışsaldır çünkü; çalışanlardan sadece kendilerinden bekleneni yapmaları istenmektedir. Bu da, onların gerçek anlamda personel güçlendirmeyi hayata geçirmelerine engel olmaktadır. Oysa ki, eğer yönetim çalışanlarından kendi kaderlerini belirlemede daha çok sorumluluk almalarını isterse, bunun anlamı onların içsel bağlılığını geliştirme konusunda cesaretlendirmektir. Bireyler bu durumda kendi bireysel nedenleri veya motivasyonları nedeniyle özel projelere, kişilere veya programlara bağlanmaktadır.

Tablo 2.2.' de dışsal ve içsel bağlılık arasındaki temel farklılıklara yer verilmiştir. Tablo 2.2.' den de anlaşılacağı üzere, personel güçlendirmede bireyi ve bireyin hür iradesini ön plana çıkaran içsel bağlılığın vurgulanması son derece önemlidir. Dışsal bağlılığın ön plana çıktığı işletmelerde ise, çalışanlar çoğu zaman çeşitli durumları tanımlama yollarını bulabilmek için kendilerini sorumlu hissetmezler. Çünkü onlar tanımlama sürecine dahil edilmemişlerdir.

Tablo 2.2.: Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklar (Doğan, 2003:43)

DIŞSAL BAĞLILIK	İÇSEL BAĞLILIK
Görevler üstler tarafından tanımlanır.	Görevi bireyler tanımlar.
Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış şekilleri başkaları tarafından belirlenir.	Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları bireylerin kendileri belirler.
Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.	Yönetim ve liderler performans hedeflerine birlikte iştirak ederler.
Hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir.	Hedeflerin önemi bireyler tarafından belirlenir.

Gerçek şu ki, bir işletmede işler yapılırken bağlılığın düzeyi önemlidir. Garip bir şekilde çalışanlar işlerini yaparken neden belirli sınırlar içinde kalmak zorunda olduklarını anlamak istemezler.

Personel güçlendirme hakkında gerçekçi olmayan taleplerde bulunan çalışanlara rastlamak olasıdır. İşte o zaman üst yönetim için, içsel bağlılığı sınırlandıran unsurları bilmek bir gereklilik olur. Çalışanlar, yöneticiler buna içerleseler de, neden onların içsel bağlılığın telkin etmeye çalışırken halen dışsal bağlılığa devam ettiklerini bir türlü anlayamazlar. Gerçekte, işletmedeki hoşnutsuzluğun kaynağı, yöneticilerin personel güçlendirmenin çok süratli bir şekilde işletmede kabullenilmesini isteyerek, çalışanlar karşısında kendilerini tehlikeye atmalarıdır.

Aslında işletmede herkese personel güçlendirmenin var olmasına katılıp katılmayacağı sorulduğunda prensipte cevap “evet”tir. Fakat gerçekte ortada bir “fakat” vardır. Yönetimin binlerce çalışanın “kendi kendini yönetme sürecine” katılmasını kabul edeceğini ummak gerçekçi

olmayacaktır. Dolayısıyla, herhangi bir işletmede, görünüşte makul olan içsel bağlılığın derecesi kesin olarak sınırlandırılacaktır. Bunun da ötesinde, ortak amaç ve beklentilere katılım, her çalışanın niyet ve isteklerine göre de değişecektir. Ancak yöneticiler eğer personel güçlendirmeyi hayata geçirmek istiyorlarsa, öncelikli olarak çalışanların içsel bağlılık düzeyini artırmalıdır. Çalışanların işletmeye sadece dışsal bağlılığının sağlandığı bir personel güçlendirme ile yöneticiler kendi başarısızlıklarına ortam hazırlamaktan öteye gidemeyeceklerdir.

2.2.2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Mathieu ve Zajac, 1967 ile 1986 yılları arasında örgüte bağlılıkla ilgili olarak yayınlanan 174 araştırma üzerinde yapmış oldukları meta-analizde, örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri beş başlık altında saymışlardır (Mathieu ve Zajac, 1990:108).

- a) Kişisel özellikler
- b) İş ile ilgili özellikler
- c) Rol ile ilgili özellikler
- d) Örgütsel özellikler
- e) Grup/lider ilişkileri

a) Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılıkla ilgili kişisel faktörleri yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi, algılanan yeterlilik vb. şekilde sınıflamak mümkündür.

b) İş ile İlgili Özellikler

Literatürde belirlenen örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin ikinci grubu işle ilgili özelliklerdir. İşle ilgili en azından üç faktörün örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır. Bunlar : işin içeriği, çeşitliliği ve özerklidir.

c) Rolle İlgili Özellikler

Mowday et al., 1979 yılında, rolle ilgili faktörleri örgüte bağlılığı etkileyen dört başlıktan birisi olarak ele almışlardır. 1990 yılında Mathieu ve Zajac'ın yaptıkları ve meta-analizde bu görüşü desteklemektedir.

d) Örgütsel Özellikler

Örgüt yapısı ile ilgili bazı özelliklerin örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kuralların biçimsel olarak yazılı olması, merkez kaçlaşma derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Bazı yazarlarca, örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanlar, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arasında etkileşim fırsatları sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini arttırabilir.

Mathieu ve Zajac 1990 yılında yapmış oldukları meta-analizin, örgütsel özelliklerle bağlılık arasında kuramsal olarak var olduğu iddia edilen ilişkileri desteklemediğini bulmuşlardır.

f) Grup Lider ilişkileri

Bu faktörler, çalışanların yaptıkları çalışmalar esnasında karşılaştıkları deneyimlerle alakalıdır. İş deneyiminin çalışanların örgütte sosyalleşmesi üzerinde önemli katkıları vardır. Aynı zamanda bu da çalışanın örgütle duygusal bağ geliştirmesini etkiler.

2.3. Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri Memnuniyeti

Pek çok yönetici ve işveren, mükemmel müşteri hizmetini sunmak için personeli güçlendirmesi gerektiğinin farkına varamamaktadır. Personelini güçlendiren işletmelerse, çalışanlarına ve müşterilerine ilgi göstermek gerektiğine inanmaktadırlar. Bu da çalışanların müşteri ihtiyaçlarını iyi anlamaları, onların artan iş tatmini ve karda artışlarla sonuçlanacaktır. Güçlendirilmiş çalışanlar, kendi kendilerine karar verme yeteneğine sahiptirler ve işletmenin karı konusunda bir ortak gibi hareket etmektedirler. Gerçek personel güçlendirmenin anlamı, müşterilere önem verilmesi gerektiğine işaret eden kurallara eğilmektedir. Etkili hizmet yönetimi, hem personeli güçlendirme süreci yoluyla personeli memnun etmekten hem de mükemmel hizmet dağıtım sisteminden oluşmaktadır. Yönetimin sorumluluğu ise, müşterinin değerlerine uygun hizmet kalitesini ortaya koymak için tüm unsurları bir araya getirip koordine etmektir.

2.3.1. İç Müşteri Memnuniyeti

Personel güçlendirme ile çalışanlar güçlendirilerek alt düzeylerdeki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacak ve yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanabilecektir.

Personel güçlendirme ile çalışanlar kendilerini güvende ve yeni bir şeyler yapmada istekli ve yeterli görmektedirler. Onlar, anında karar verme

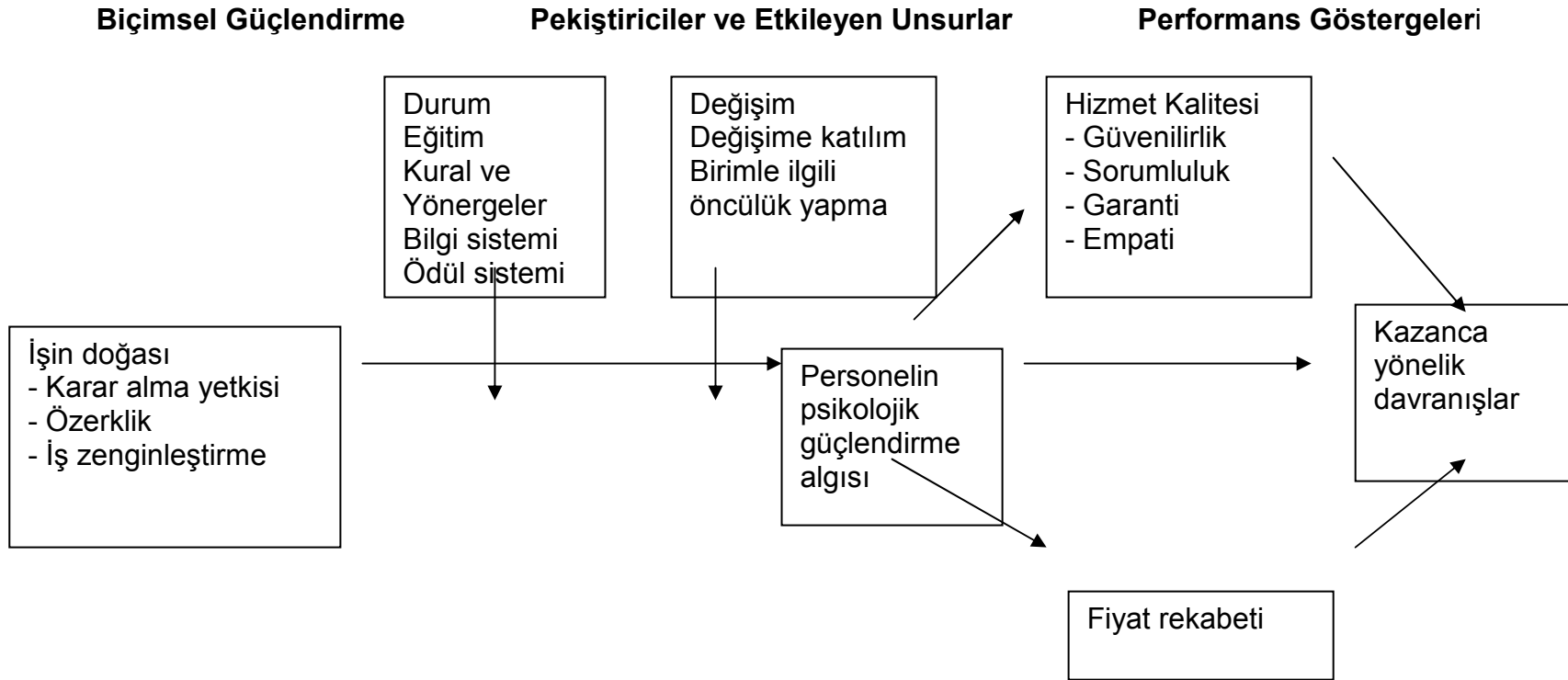
ve bunun uygulama konusunda tereddüt etmez ve bu konuda kendilerini güvende hissederler. Çünkü, karar verme sürecinde etkin olmak için düzenli olarak eğitilip, bu sürece hazırlanmaktadırlar. Onlar, işletme içindeki faaliyetleri en uygun şekilde gerçekleştirebilecek bilgi ve yeteneğe sahiptirler. Buna ek olarak, yönetimin karar verme sürecine katılımlarını ve çabalarını desteklediğini de bilmektedirler.

Müşterileri etkileyecek kararları verecek olanlar, o hizmeti en çok veren kişiler yani çalışanlardır. Personelin güçlendirildiği bir işletme oluşturulursa, müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verecek ve onların ihtiyaçlarını en kısa sürede karşılayabilecek bir ortam sağlanabilecektir. Bunun anlamı, müşteri ile ilk kez temasta bulunacak alt düze çalışanların bile, zamanında ve isabetli kararlar verebilmeleri için uygun bir şekilde eğitilmesi gerektiğidir. Genel olarak, güçlendirilmiş çalışanların gittikçe artan kendi kendini yönetme durumu, onların artan motivasyonu, iş tatmini ve yüksek iş performansı ile sonuçlanacaktır.

Hizmet pazarlamasında, hizmet kazanç zinciri” olarak tanımlanan döngü, personelin tatmininin müşteri tatminine yol açacağı, bunun da müşteri sadakati ile kazanca dönüşeceğiinden hareket etmekte, personel güçlendirme girişimleri de bu zinciri sağlamlaştıracak ir unsur olarak görülmektedir.

Floh, Nielsen ve Pedersen, personel güçlendirme uygulamaları ile kazanç ve performans arasındaki ilişkileri araştıran bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar, öncelikle güçlendirme ile performans arasındaki ilişkileri gösteren bir model önermektedirler (Flohr vd, 2003: 68). Yapılan bazı araştırmalarda, finans sektöründe, iş zenginleştirme ve katılım ile, hizmet kalitesi arasında olumlu bir ilişki bulunduğu ortaya konulmaktadır. Özellikle finans sektöründe birim yöneticilerinin öncü olmaları büyük önem taşımaktadır. Örnek olaylara göre, etkili birim yöneticileri, bankacılık davranışlarını değiştirebilmekte ve davranışların yerleşmesini sağlayabilmektedirler. Bu yöneticiler, alt düzey personelin davranışlarına

ilişkin bilinç oluşturma ve uygun davranışları cesaretlendirmede, önemli bir role sahiptir. Örneğin, zamanlarının önemli bir kısmını, eski müşterilerle ilişkilerini sürdürme ve koruma, almaktadır. Çalışma sonucunda finans sektöründe, personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin alt düzey personelin ve birim yöneticilerinin algıları ile hizmet kalitesi ve kazanca yönelik davranışların olumlu ilişki içinde olduğu ortaya konulmaktadır. Güçlendirmeyi artıracak kural, teknik ve rehberler, güçlendirmenin performans üzerindeki etkisini artırmaktadır. Araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer önemli sonuç, örgüt düzeyindeki değişim çabalarının, birim yöneticisinin katılımı ve katkıları olmaksızın gerçekleşemeyeceğidir. Bu sonuç, Brubakk ve Wilkinsan'un, finans sektöründe yer alan işletmelerde, birim yöneticilerinin, kültürel değişimlerde önemli rol oynadığını ortaya koydukları araştırmalarını desteklemektedir. Performans ve ödül arasında zayıf bir bağ olması da, kazanca yönelik davranışlarla olumsuz bir ilişki içindedir. Boshoff ve Tait'in 1996 yılında finans sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmalarında, performansa dayalı maaş artışı, ikramiye gibi dışsal ödüllerin, hizmet kalitesi üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı sonucuna paralel olarak, bu çalışmada da, içsel motivasyonun daha önemli olduğu, dolayısı ile finans ve bankacılık sektöründe, personel güçlendirmenin, hizmet kalitesi, rekabet üstünlüğü ve kazanca yönelik davranışları olumlu etkilediği sonucuna varılmaktadır (Flohr vd., 2003:73-78).



Şekil 2.2. Personeli Güçlendirme ve Performans İlişkileri

Kaynak: Flohr vd., 2003:73-78)

2.3.2. Dış Müşteri Memnuniyeti

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmalarına izin veren çalışma şekilleriyle mümkün olabilecektir. Ayrıca, modern yönetim anlayışı artık çalışanlara ne yapacaklarını söylememektedir. Dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda faaliyette bulunan işletme yöneticileri, zamanlarını çalışanların yaptıkları işlerden emin olma konusuna harcamaktadır. Bugünün yöneticileri, başarılı insanları işletmelerine alarak, onlara güvenerek, müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek ve onların inisiyatiflerini kullanmalarını destekleyen ve cesaretlendiren bir anlayış ile ilgilenmektedirler.

Hizmet işletmelerinde personel güçlendirmenin kazançları açıktır. Hizmet sunan işletmeler müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi yaratmak adına müşteri isteklerine hızlı cevap vermek istemektedirler. Güçlendirilmiş personel anında müşteriye cevap vermek, yaratıcılığını kullanarak anında kurallar koymak ve memnuniyetsiz müşteriye tatmin etmek durumundadır.

Müşteri tatmini, hizmet kalitesi algılamaları, hizmet sunan işletmeye bağlı kalma kararı, bu personelin tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Bu personelden duyulan tatminin hizmetin tümünden duyulan tatmin üzerinde belirleyici olduğu, araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Bu tutum ve davranışlar, hizmetin karşılandığı algısı ve hizmetin kaliteli olduğu yargısını da, olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. “Uyarlama” olarak ifade edilen ve her müşteriye aynı şekilde davranmak yerine, her bir müşteriye, kişisel taleplerini karşılayabilecek biçimde hizmeti dönüştürebilmek de, hizmetin karşılanmasında önemli bir belirleyici olmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda Chebat ve Kollias, Kanada’da, finansal hizmetler sağlamada sürekli müşteri bağlantısı gerçekleştiren orta kademe banka yöneticileri üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Makalede, yöneticilerin, güçlendirme algıları ile bazı tutumsal ve davranışsal değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır.

Araştırma sonucunda, güçlendirme algısı arttıkça, rol belirsizliği ve rol çatışmasının azaldığı, hizmeti karşılarken, personelin, özel taleplere daha kolay cevap verebilecek uyarlamayı yapabildiği ve iş tatminin sağlandığı görülmüştür.

Personel güçlendirmeyi başarıyla uygulamada, üst düzey yöneticileri kendilerine bu kavramın anlamı ve kendi yönetim tarzları hakkında birtakım sorular sormalıdır. Günümüz işletmeleri çalışanlarından daha önceki zamanlardan çok daha fazla şey talep etmektedirler. Yüksek müşteri beklentileri, küreselleşmenin artması, karmaşık teknolojiler, değişen çalışma şartlarının sadece birkaçıdır.

Bunun anlamı, geleneksel emir-komuta ve kontrol hiyerarşisinin çok daha az uygun olabileceği bir çevredir. Bugün bunların yerine çalışanlar faaliyette bulunurken, kişisel olarak girişimde bulunma, yaratıcı olma ve sorumluluk almayı da öğrenmeli, başka bir ifade ile güçlendirilmelidirler.

Güçlendirme, bir insanı sıkı kontrolden kurtarmak ve ona fikir, karar ve hareketlerinde özgür kılmak, aksi halde hem kişi hem de firma için atıl kalacak gizli kaynakların açığa çıkmasını sağlamaktadır (Carlson, 1997:74).

Tom Peters'e göre; bir organizasyonda kendi çalışanlarını hırsız ve kötü kabul eden politika ve prosedürlerle çalışanların çaba, girişim ve dikkatlerini organizasyon için önemli olan müşteri ve çıkarlarınızı korumaya çekemezsiniz.

Bazı durumlarda hizmet şirketleri üretim organizasyonlarından daha fazla güçlendirme kazanabilirler. Çoğu zaman rekabetçi bir ortam, çalışanlar ve sağlanan hizmetle yaratılır. Birçok önde gelen hizmet organizasyonu ilerlemeyi, personelinin müşteri için en uygun olanına karar vermede serbest bırakarak sağlamıştır.

Richard Segalowitch bir konferansta; bu iş endüstri sektöründe yapılırsa sonuç almak kolay ve ortadadır ama hizmet sektöründe zordur. Hizmet müşteri önünde olduğundan hata kaçınılmazdır.

Bununla birlikte hizmet sektöründe güçlendirme risklidir. Çünkü üretim sektöründe bu iş kontrollü ve ölçülebilir bir ortamda yapıldığı halde hizmet sektöründe direkt gerçek ortamda ve müşteri önünde tecrübe edilir. Hatadan dönmek çok zordur.

Hizmet sektöründe güçlendirme artmakla birlikte riski sağladığı faydalardan daha çok olduğu düşünüldüğünden (hizmet sağlayıcılar tarafından) genel olarak yavaş bir artış vardır.

Günümüzde hizmet sektörü giderek gelişmektedir. Gerçekte hizmetlerin, insanların günlük hayatı ile toplumun ekonomik hayatına girip önemi artmaya başlayınca, etkinlik ve verimlilik artırıcı çalışmaların yapılması da kaçınılmaz hale gelmiştir. Bunun yanında, gelişmiş ekonomilerin hizmet ekonomilerine dönüştüğü, hatta hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığının bir refah kriteri sayıldığı da bilinmektedir. Hizmet sektörü gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün %55 ile %75'i arasında bir oranı istihdam etmektedir. Ülkemizde de hizmet sektörü Gayri Safi Milli Hasıla içinde önemli bir yer tutmaktadır. Son yıllarda hızla gelişmeye başlayan bu sektörde, hizmetin kalitesinin artırılmasına duyulan ihtiyaç, yeni tekniklerin uygulanmasını gerektirir. Bu süreçte kullanılabilecek çok çeşitli yaklaşımlardan biri olan ve günümüzde en önemlileri arasında ifade edilen anlayış *personel güçlendirme* anlayışıdır. Bu anlayışın temelinde, hizmet sektöründe çalışan ve müşteriyle doğrudan temas halinde bulunan kişilere, müşterilerin tatminini sağlayacak her türlü durumu dikkate alan bir düşünce kullanımı ve uygulama imkanının verilmesi bulunmaktadır. Bu anlayış sayesinde, hem bu sektörde çalışanlar motive edilmekte, hem de tüketicinin tatmini artmaktadır.

İşletmeler günümüzde tahmin edilemeyen sorunlarla ilgilenmekte ve günlük işlerini yerine getirmede, çalışanlara verdikleri gücü yeniden dağıtma yolunu seçmektedirler. Müşterilere hizmetin verildiği ve tüketildiği anda önem kazandığı hizmet işletmelerinde çalışanlara bu gücün verilmesi daha önemli hale gelmektedir. Çünkü müşteriler, hizmetin sunulduğu o anda, yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan, çalışanlar bunları düzeltmeye istekli olsalar da anında etkilenmektedirler. Nitekim, Tschohl'un 1997'de personel güçlendirmeye ilişkin tanımı şu olmuştur: "Kişi işletmenin değil, müşterinin tatmini için ne yapması gerektiğini bilip, bunu anında yapabiliyorsa, işte o zaman güçlendirilmiş demektir. Personeli güçlendirme, işletmenin değil, her ne pahasına olursa olsun müşterinin tatmininin sağlanmasıdır. Eğer müşteriye kazanamazsanız, zaten işletmeniz kaybediyor demektir".

Personel güçlendirmede çalışanlar inisiyatiflerini kullanmak için yönetim tarafından cesaretlendirilmektedirler. Böylece anında karar verebilmekte ve sonuçlarını anında görebilmektedirler. Örneğin; müşteri bir cep telefonu sipariş edip, eline telefon geçince çalışmadığında, güçlendirilmiş personel müşterinin şikayetini alır almaz en kısa sürede telefonu yenisi ile değiştirebilmekte ve bozuk olanın işletmeye iade edilmesini sağlayabilmektedir. Bir başka örnek; bir otelde müşterilere oda hizmeti veren çalışanların, müşterinin anahtarı kaybetmesi durumunda yedek anahtarını kullanarak onlara anında yardımcı olması, yada yemeğin kalitesi ile ilgili bir sorunda garsonun faturayı, müşterinin memnuniyeti için iptal etmesi bu konuya güzel örneklerdir. Bu da, hem işletme hem de müşteri için önemli zaman tasarrufuna neden olabilmektedir. Yönetici de ayrıntılar içinde boğulmaktan kurtularak, zamanının önemli bir bölümünü işletmeye yön verme, onun vizyon ve misyonunu belirleme gibi önemli konulara harcayabilmektedir.

Pek çok yöneticiye göre güçlendirme, çalışanlara ancak işletmenin kurallarına ve politikalarına uyduğu sürece müşterilerle ilgili karar verme

yetkisini vermektedir. Fakat, güçlendirmenin gerçek anlamı bu değildir. Gerçek güçlendirme, çalışanların müşterilerinin beklentilerini yerine getirirken gerekirse işletme kurallarını değiştirebilmesi, hatta ihlal edebilmesidir. Bununla birlikte, bu hizmeti verirken bir takım kısıtlamalar da söz konusudur. Örneğin; personel güçlendirme, satış elemanlarının müşterinin devamlılığını sağlamak için fiyatları gelişigüzel, indirmesi anlamına da gelmemelidir. Güçlendirmenin anlamı, müşterinin işletmeyle çalışmasında devamlılığını sağlamak için, çalışanların müşterinin sorunlarını, sezgileri ve kendi girişimleri ile çözmeye çalışmalarıdır. Günümüzdeki değişim gereksinimini göğüslemek durumunda olan yöneticiler, aslında müşteri tatmini ve zaman baskısı altında kaldığından, mal veya hizmet sürecindeki zaman kaybettirici unsurları temizleyerek etkili bir örgüt yapısı, yeniden organizasyon, üretim hattı ve etkili zaman kullanımı yaklaşımlarını değerlendirmektedirler. Personel güçlendirme de yöneticiye bu konuda yardımcı olacak en iyi yoldur.

Müşteri ilişkilerinde de personel güçlendirme büyük önem taşımaktadır. Müşteriye doğrudan ilişkide bulunan personelin anlık kararları verebilmesi için şirketin misyonu ve hedefleri doğrultusunda belli bir otonomiye sahip olması gerekmektedir. Tabii ki bu otonomi sonsuz olamaz, belli bir prosedür ve kurallar ile kısıtlanmalıdır. Örneğin, müşteri beklentilerinin nereye kadar aşılabileceğiyle ilgili bir sınır konulabilir. Ancak bu sınırlar açık ve tartışmasız olmalıdır, aksi takdirde çalışanın sınırları belirsizleşir, ne yapacağını bilemez ve otonomi de yürümez. Çalışanlar, tek başlarına etkili karar verebilme becerileri üzerine eğitilerek eğitim aracılığıyla da personel güçlendirilmesi gerçekleştirilebilir. Çok yönlü bir eğitim ile çalışanların hareketlerinden sorumlu oldukları bir otonomi de sağlanabilir.

Hizmet sektöründe çalışanlara yetkinin verilmesi, hataların anında düzeltilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, müşterilerin isteklerinin anında giderilmesi müşteri tatminini de artırmaktadır. Personel güçlendirme anlayışı, bu hataları azaltmakta, oluşmadan önleyebilmekte ve anında müşteri tatmini sağlamaktadır.

Mükemmel bir müşteri hizmeti, işletmeye rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Pek çok işveren bunu fark edemese de, mükemmel bir müşteri hizmeti, ancak güçlendirilmiş bir işgücü ile sağlanabilecektir.

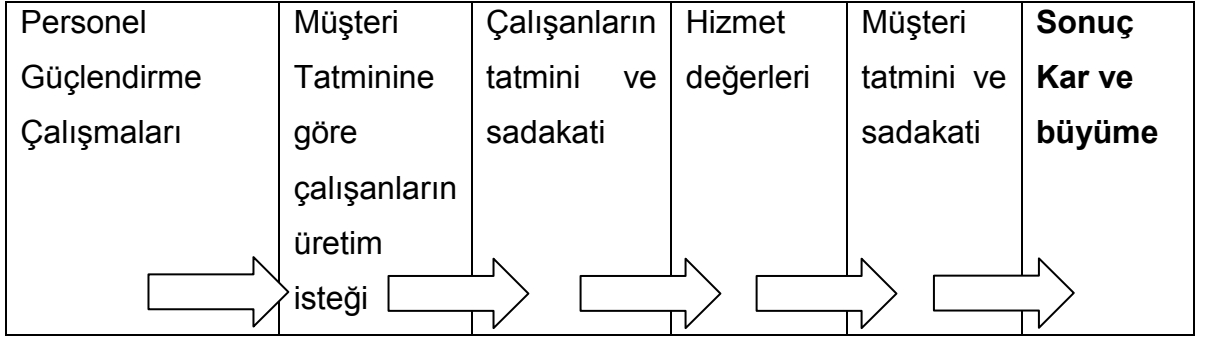
Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi hizmet sektöründe üretim sektörüne göre çok daha zor olmaktadır. Örneğin; bir bankacı için hizmet, müşterinin parasını iyi yönetmek anlamına gelebilir. Oysa, banka hizmetlerinin müşteri için çok daha fazla anlamı vardır. Onların şikayetçi olduğu konular personelin nezaketsizliği, uzun bekleyişler, yanıtlanmayan telefonlar, çalışma saatlerinin sınırlı olması gibi konulardır. Bu nedenle çalışanlar müşteriyi dinleyip, onların ne düşündüklerini anlamak üzere eğitilmelidirler.

2.4. Personel Güçlendirme Çalışmalarının Karlılık Üzerindeki Etkisi

Personel güçlendirme sadece çalışanlar veya müşteriler için olumlu kazançlar sağlamaz, işletmenin kaynaklarına da önemli ölçüde etki eder. Güçlendirilmiş çalışanlar kendi kararlarını verme gücüne ve yeteneğine sahiptirler ve işletmenin istediği kara ulaşmasında adeta bir ortak gibi hareket ederler. Personelin güçlendirilmesi etkinliklerde radikal değişiklikler gerektirir ve bu da ortak performansta sinerji etkisi yaratarak, karda adeta bir patlama etkisi yaratabilir. Bu aynı zamanda çalışanların işletmede aktif rol oynama konusunda teşvik edilmesi, yeni ürünler, yaratıcı yöntemler ve yenilikler anlamına da gelecektir.

Hizmet sektöründe personel güçlendirme anlayışı, rekabet avantajı sağlayan bir unsur olduğu için önem taşımakta ve uygulanmaktadır. Personel güçlendirmenin rekabet avantajını destekleyen özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir.

- Müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde çalışanlara daha fazla sorumluluk vermesi,
- Hizmetin verilmesi için gerekli olan süreyi kısaltması,
- Çalışanların iş tatminlerini artırması,
- Kaliteli hizmet sunmanın nasıl geliştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini alması,
- Sunulan hizmetin geliştirilmesinde stratejik inisiyatif hakkı sağlanması,
- Bu anlayışı kullananlara diğer firmalardan farklı olduklarını hissettirmesi,
- Daha yüksek performansa sahip olan tek bir organizasyon oluşturulmasını desteklemesi,
- Yönetim şekli olarak birçok hizmet sektörü işletmecisince benimsenmesi ve yararlarına inanılıyor olunması,
- Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanınması ve işletmeyi büyütme ruhunu taşıması,
- Birlikte çalışma, paylaşma ve işbirliğini geliştirerek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturması,
- Bilginin paylaşılması ile çalışanların sorumluluk almasını ve güven ortamının gelişmesini sağlayarak, verimliliği ve devamlılığı artırmasıdır.



Şekil 2.3. Hizmet Sektöründe Karlılık ve Personeli Güçlendirme İlişkisi - Hizmet Sektöründe Karlılık Zinciri
Kaynak:Özgen ve Türk, 1997: 83

Personel güçlendirme anlayışı, özellikle hizmet sektöründeki yönetimin rolünü, emir verme anlayışından koordinasyon anlayışı şekline dönüştürmüştür. Artık, yönetim sadece emir vermemekte, çalışanlarını desteklemekte, onların deneyimlerini uygulamalarına olanak tanımakta, onlara gerekli her türlü malzemeyi sağlamakta ve hizmetin kalitesinin artırılmasına yönelik her konuda yardımcı olmaktadır. Yönetim, güçlendirilmiş personeli için en iyi hizmet sistemini oluşturmaya çalıştıkça çalışanların tatmini ve işletmenin verimliliği ve karlılığı da artar.

Artık yönetimin rolü, müşteri tatmini için çalışanlar ve tüm diğer öğeler arasında koordinasyonu sağlamak olarak değişmektedir. Özetle, yönetim personeli güçlendirme sürecinde çalışanların katılımına izin vermeli, çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda otonomi ve özgürlük sağlamalı, çalışanlar için yönetsel hedefler oluşturmalı ve çalışanların yasal yetkilerini kullanmalarına izin vermelidir.

BÖLÜM III

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde personel güçlendirmenin unsurları ile özel bir bankanın personel güçlendirmedeki mevcut durumu analiz edilmiş ve araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz bankacılığında personel güçlendirme anlayışının örgüt kültürü içine yerleştirilebilmesi, personele katılım ve karar verme yetkisinin devredilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, ortak hedeflere yöneltilmesi, açık bir iletişim ortamının sağlanması ve bilgilerin paylaşılması, hızlı ve iyi hizmet olgusunun sağlanmasında büyük bir rol oynamaktadır.

Günümüzde işletme yöneticilerinin en önemli görevlerinden bir tanesi güçlendirilmiş çalışanlar yardımı ile müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Günümüzde işletme yöneticilerinin en önemli görevlerinden bir tanesi güçlendirilmiş çalışanlar yardımı ile müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Çünkü günümüzde işletmelerin devamı güçlendirilmiş şirketine bağlı çalışanların verimlilikleri sayesinde müşteri memnuniyeti ile mümkün olabilmektedir.

Bu araştırmada; personel güçlendirme ve bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramı teorik olarak incelendikten sonra, bir banka ortamının güçlendirme açısından değerlendirilmesi amacıyla bir anket oluşturularak, sonuçları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan bankacıların, güçlendirmeyi nasıl değerlendirdiklerinden hareketle, elde edilecek bulgular topluca değerlendirilerek, banka yönetiminin çalışanları güçlendirme açısından iyi durumda olunan noktaları ve dikkat edilmesi gereken konuların neler olduğu konusu ortaya konulacaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Türkiye’de bankacılık sektörü personel güçlendirme uygulamalarının başarı ile uygulanabileceği bir personel yapısına sahip olmakla birlikte radikal değişimlerin gerçekleştiği, yeni teknoloji ve yönetim tekniklerini takip eden işletmelerdir.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet göstermekte olan yerli sermayeli özel bir bankanın çalışanları ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada uygulama alanı olarak bankacılık sektörünün seçilme nedeni, personel güçlendirme uygulamalarının, hizmet sektöründe, hizmet kalitesinin artışı, hizmeti karşılama süresinin kısaltılması, müşteri memnuniyetinin artması gibi nedenlerle diğer sektörlerle göre daha önemli sonuçlar sağlamasıdır.

Bir bankada çalışan müdür, yönetmen, yetkili ve yetkili yardımcısı statüsündeki 108 adet personele anket tekniği uygulanmıştır.

Bu araştırmanın sınırlılıklarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Bu araştırma ve elde edilen veriler, uygulama yapılan banka çalışanları için geçerlidir.
- Araştırma bulguları, çalışanları güçlendirme açısından mevcut durumun ne olduğu değil, durumun çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile sınırlıdır.

- Bu çalışma kamu sermayeli ve yabancı sermayeli bankalar açısından farklılık gösterebilir.
- Örnek çapının sınırlı olması nedeni ile her bir soru önermeler şeklinde de tablosal dağılım bazında incelenmiştir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama ve Değerlendirme Teknikleri

Bu tez çalışmasında araştırma yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu teoride ortaya konulan bilgileri içermektedir. 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 başlıklar altında toplayabiliriz.

- 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 iki ana bölümden oluşmakta olup ilk bölümde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, banka içindeki statüleri, personelin toplam çalışma süreleri ve uygulama yapılan bankada ki çalışma sürelerini belirlemeye yönelik biyografik özellikleri içeren 6 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise; örgütün çalışanlarını güçlendirebileceği 16 alt konuda, her bir konuyu ölçebilecek toplam 16 soru hazırlanmıştır. Anket çalışanlara e-mail ortamında ulaştırılmıştır.

Toplam 200 adet anket formu dağıtılmış olup, bunların 136 adedi geri dönmüş ve geçerli olan 108 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. 64 adet anket formunun doldurulmama nedeni, anket sonuçlarının üst yönetim ile paylaşılacağı korkusu ve personelin üzerindeki iş yükünün ağırlığı nedeniyle zamanında tarafıma ulaştırılmamasıdır.

Araştırmada Beşli Likert Ölçeği esas alınmıştır. 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) for Windows, Release 8.0” istatistik paket programından yararlanılmıştır.

Anketin uygulanmasıyla, her bir soruya verilen cevaplar bankanın genelini gösterecek şekilde birer tablo ve grafikte özetlenmiştir. Her bir öneriye karşılık olarak verilen cevapların ortalaması, standart sapmaları ve

medyan değerleri hesaplanmış olup, değişkenlerin ordinal olması ve örneklem çapının sınırlı olması nedeniyle önermeler üzerindeki değerlendirmeler her soru için hesaplanan medyan (ortanca) değerleri üzerinden yapılması daha doğru bulunmuştur (Kurtuluş,2004: 274-280). Ayrıca sorular için ki-kare testi yapılmış ve değerleri hesaplanmıştır.

Tüm önermelerin değerlendirilmesinin ardından 16 önermeye statüler bazında verilen cevapların ortalamaları tek bir tabloda özetlenerek alt sınırın altında ve üstünde bulunan noktalar tespit edilerek gerekli yorumlar yapılmıştır.

3.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu araştırmanın temel varsayımları şu şekilde gruplandırılmıştır:

- Araştırmanın anket formunda yer alan sorular, araştırmanın yapıldığı örgütün çalışanlarını güçlendirme durumunu saptamada yeterlidir.
- Araştırmaya katılan çalışanların verdikleri cevaplar, onların gerçek algılarını ve değerlendirmelerini yansıtmaktadır.
- Anketteki sorulara cevap veren kişilerin eğitim, kültür ve deneyim gibi bireysel algı farklılıklarının olmasına rağmen soruları aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır.

Örneklem kümesi (müdür, yönetmen, yetkili, yetkili yardımcısı statüsünde çalışanlar) 350 kişiden oluşmakla birlikte toplam 200 adet anket formu dağıtılmış olup, bunların 136 adedi geri dönmüş ve geçerli olan 108 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Anketin uygulamasıyla her bir soruya verilen cevaplar bankanın genelini gösterecek şekilde birer tablo ve grafikte özetlenmiştir. Yorumlar yüzdesel dağılım ve ortanca değerler üzerinden yapılacak olup, $y=3,00$ ortanca değeri güçlendirme açısından alt sınır olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ki-kare testi yapılmıştır.

3.4.1. Çalışanların Biyografik Özelliklerinin Analizi

3.4.1.1. Çalışanların Statülerine Göre Dağılımı

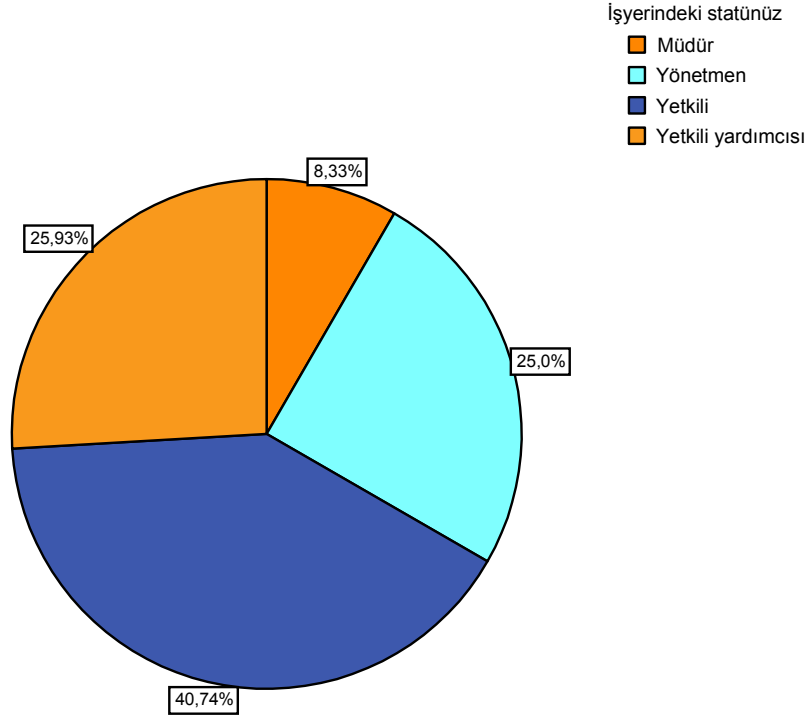
Araştırmaya katılan çalışanlar banka içinde çalıştıkları bölümlere göre sayıları tablo 3.1 ve bölümlere göre dağılımları grafik 3.1 'de görülmektedir.

Tablo 3.1. Çalışanların Statülerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

	Sayı	%
Müdür	9	8.3
Yönetmen	27	25.0
Yetkili	44	40.7
Yetkili yardımcısı	28	25.9
Toplam	108	100.0

Araştırmaya katılanlar statülerine göre incelendiğinde; %40,7'si yetkili, %25,9'ü yetkili yardımcısı, %25,0'ı yönetmen ve %8,3'ü müdürdür. Anketi cevaplayanların büyük bir kısmı yetkililerden oluşmaktadır.

Grafik 3.1. Çalışanların Statülerine Göre Oransal Dağılımı



3.4.1.2. Çalışanların Eğitim Durumu

Elde edilen verilerden hareketle, araştırmaya katılan çalışanların bölümlere göre eğitim durumları tablo 3.2 'de ve çalışanların örgüt genelinde eğitim durumlarına göre dağılımı ise grafik 3.2'de gösterilmiştir.

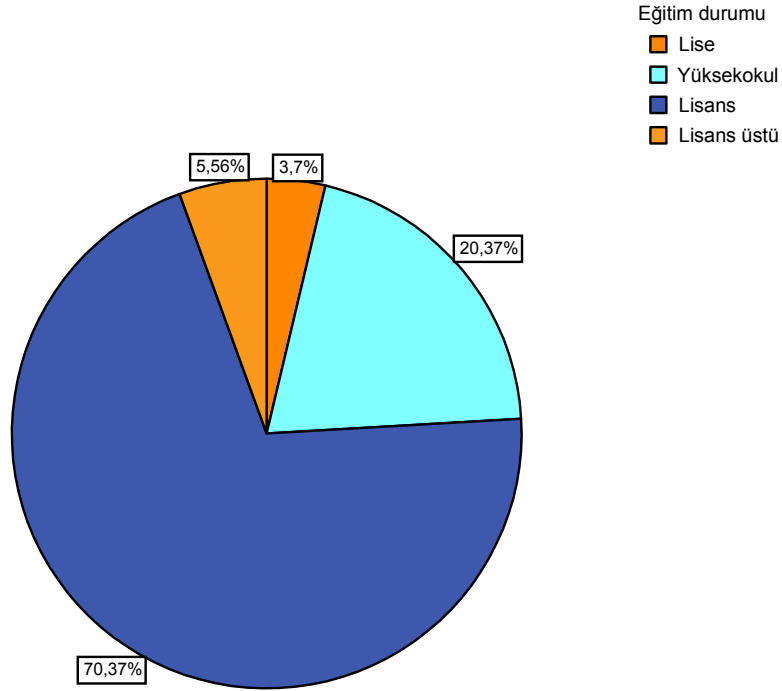
Tablo 3.2. Çalışanların Statülerine Göre Eğitim Durumları

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Lise	0	.0	0	.0	2	4.5	2	7.1	4	3.7
Yüksekokul	2	22.2	4	14.8	7	15.9	9	32.1	22	20.4
Lisans	5	55.6	20	74.1	34	77.3	17	60.7	76	70.4
Lisans üstü	2	22.2	3	11.1	1	2.3	0	.0	6	5.6
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0

Araştırmaya katılanlar statülerine göre eğitim durumları incelendiğinde; en fazla lisans mezunu oldukları görülmektedir (%70,4). En fazla lisans mezunu personeller sırasıyla yetkili (%77,3), yönetmen (%74,1), yetkili yardımcısı (%60,7) ve müdürlerdir (%55,6).

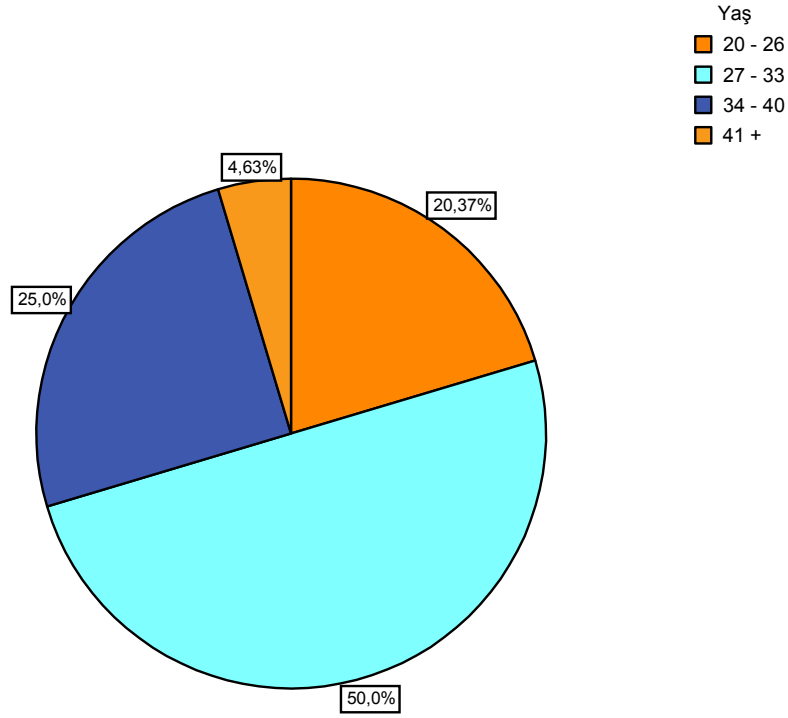
Tablo 3.2’de 5’den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %56.3’ü olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için lise ile yüksekokul mezunları ve lisans ile lisans üstü mezunlarının birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu şekilde lise/yüksekokul mezunları ile lisans/lisans üstü mezunlarının işyerindeki statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($\chi^2=5.143$, $p=0.162>0.05$). Eğer birleştirme yapılmıyaydı ki-kare sonucu istatistik olarak dile getirilemezdi ama değerleri şudur; $\chi^2=14.482$, $p=0.106>0.05$.

Grafik 3.2 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



3.4.1.3. Çalışanların Yaş Durumu

Araştırmaya katılanlar statülerine göre yaşları incelendiğinde; en fazla 27-33 yaş gurubunda oldukları tespit edilmiştir (%50,0). Bu durum statülere göre incelendiğinde yetkili yardımcılarının en fazla daha genç yaş grubunda toplandığı görülmektedir (20-26 yaş grubu %50,0). Diğer taraftan 27-33 yaş grubunda; yönetmen %59,3, yetkili %56,8, yetkili yardımcısı %35,7 ve müdürler %33,3 olacak şekilde dağıldığı görülmektedir.

Grafik 3.3. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı**Tablo 3.3 Çalışanların Statülerine Göre Yaş Durumu**

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
20 - 26	0	.0	0	.0	8	18.2	14	50.0	22	20.4
27 - 33	3	33.3	16	59.3	25	56.8	10	35.7	54	50.0
34 - 40	3	33.3	10	37.0	11	25.0	3	10.7	27	25.0
41 +	3	33.3	1	3.7	0	.0	1	3.6	5	4.6
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0

Tablo 3.3’de 5’den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %48.3’ü olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için 20-26 ile 27-33 ve 34-40 ile 41+ yaş gruplarının birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu şekliyle 20-33 yaş grubunda olanlar ile 34+ yaş grubunda olanların işyerindeki statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2=11.134$, $p=0.011<0.05$). Birleştirme yapılmıyaydı ki-kare sonucu istatistik olarak dile getirilemezdi ama değerleri şudur; $X^2=44.291$, $p=0.0001<0.05$

3.4.1.4. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Toplam çalışma süresi anket formunda “yıl” ve “ay” olarak iki ayrı değişkende sorgulanmış daha sonra bu iki değişken birleştirilerek toplam çalışma süresi “toplam ay” olarak hesaplanmıştır (toplam ay = yıl x 12 + ay). Kategorilerde görülen yıllar “toplam ay” değişkeninin 12’ye bölünmesinden elde edilmiş olup gruplandırılmıştır.

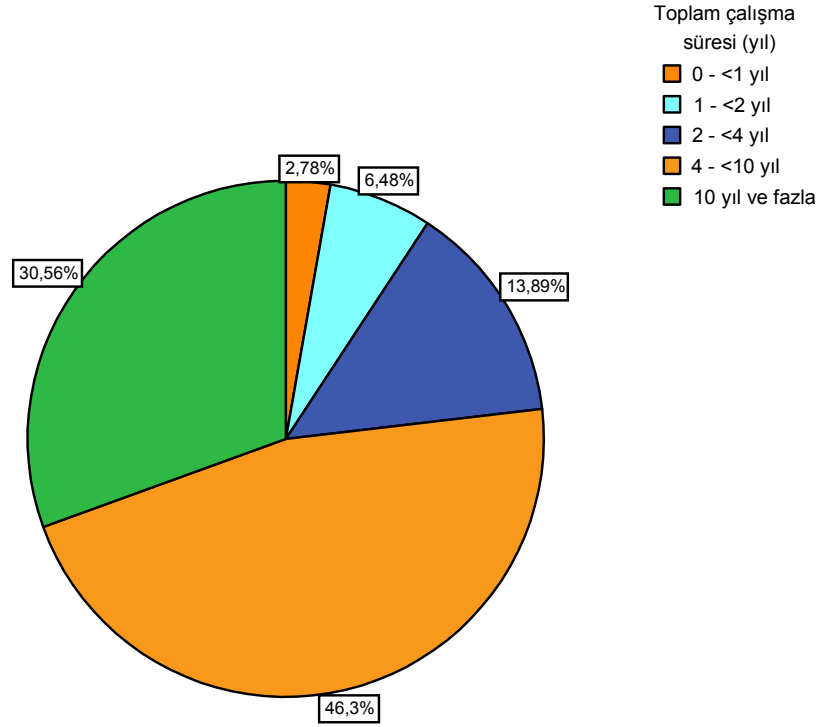
Araştırmaya katılanlar statülerine göre toplam çalışma süreleri incelendiğinde; en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süredir (%46,3) bankacılık sektöründe oldukları tespit edilmiştir. Müdürler en fazla 10 yıl ve daha fazla süredir bankacılık sektöründedirler (%66,7) ve 4 yıldan daha az süredir sektörde olan müdür yoktur. Yönetmenler en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süredir bankacılık sektöründedir (%55,6) ve 4 yıldan daha az süredir sektörde olan yönetmen yoktur. Yetkili statüsündeki personel de en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süredir sektördedir (%54,5) ve 2 yıldan daha az süredir sektörde olan yoktur. Yetkili yardımcıları da en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süredir bankacılık sektöründedirler, bu statüdekiler ikinci sırada 1 yıldan fazla ve 2 yıldan az bir süredir sektörde olanlardan oluşmaktadır (%25,0).

Tablo 3.4. Çalışanların Statülerine Göre Toplam Çalışma Süreleri

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
0 - <1 yıl	0	.0	0	.0	0	.0	3	10.7	3	2.8
1 - <2 yıl	0	.0	0	.0	0	.0	7	25.0	7	6.5
2 - <4 yıl	0	.0	0	.0	11	25.0	4	14.3	15	13.9
4 - <10 yıl	3	33.3	15	55.6	24	54.5	8	28.6	50	46.3
10 yıl ve fazla	6	66.7	12	44.4	9	20.5	6	21.4	33	30.6
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0

Tablo 3.4’de 5’den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %65.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için çalışma süresi gruplarının 10 yıldan az ve 10 yıl ve fazla olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu şekliyle çalışma süreleri ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2=11.200$, $p=0.011<0.05$). Eğer birleştirme yapılmıyaydı ki-kare sonucu istatistik olarak dile getirilemezdi ama değerleri şudur; $X^2=44.637$, $p=0.0001<0.05$

Grafik 3.4. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı



3.4.1.5. Çalışanların Bu İşyerinde ve Dışında Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Bu işyerinde çalışma süresi anket formunda “yıl” ve “ay” olarak iki ayrı değişkende sorgulanmış daha sonra bu iki değişken birleştirilerek toplam bu işyerinde çalışma süresi “toplam ay” olarak hesaplanmıştır (toplam ay = yıl x 12 + ay). Kategorilerde görülen yıllar “toplam ay” değişkeninin 12’ye bölünmesinden elde edilmiş olup gruplandırılmıştır.

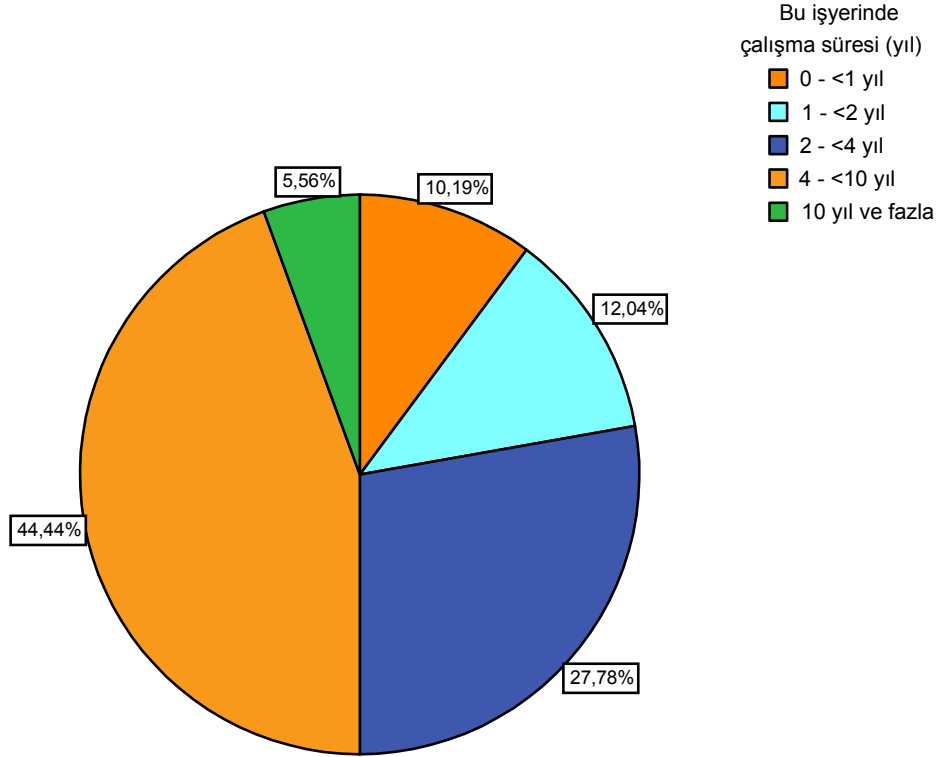
Araştırmaya katılanlar statülerine göre bu işyerinde toplam çalışma süreleri incelendiğinde; en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süredir (%44,4) bu işyerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Müdür ve yönetmen statüsündeki personel en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süredir bu işyerinde çalışmaktadırlar (%88,9 ve %66,7). Yetkili statüsündekiler en fazla %54,5 ile 2 yıl ve 4 yılda az bir süredir ve yetkili yardımcıları ise en fazla %32,1 ile 1 yıldan az bir süredir bu işyerinde çalışmaktadırlar.

Tablo 3.5. Çalışanların Statülerine Göre Bu İşyerindeki Çalışma Süreleri

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
0 - <1 yıl	0	.0	2	7.4	0	.0	9	32.1	11	10.2
1 - <2 yıl	0	.0	2	7.4	3	6.8	8	28.6	13	12.0
2 - <4 yıl	0	.0	3	11.1	24	54.5	3	10.7	30	27.8
4 - <10 yıl	8	88.9	18	66.7	15	34.1	7	25.0	48	44.4
10 yıl ve fazla	1	11.1	2	7.4	2	4.5	1	3.6	6	5.6
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0

Tablo 3.5'de 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %65.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; bu iş yerinde çalışma süresi gruplarının 4 yıldan az ve 4 yıl ve fazla olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle bu iş yerinde çalışma süreleri ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2=18.375$, $p_{yates}=0.0001<0.05$). Eğer birleştirme yapılmıyaydı ki-kare sonucu istatistik olarak dile getirilemezdi ama değerleri şudur; $X^2=58.6507$, $p=0.0001<0.05$

Grafik 3.5. Çalışanların Bu İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

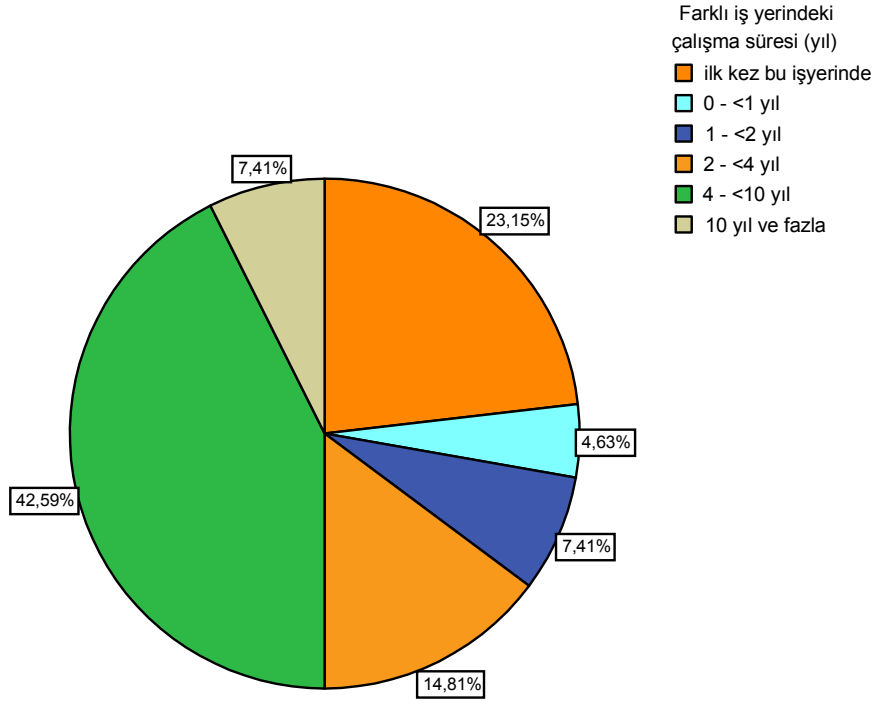


Araştırma çalışanların bu işyeri dışındaki çalışma süreleri de incelenmiştir. Bu inceleme toplam çalışma süresi ile bu işyerindeki çalışma süreleri arasındaki farkından yararlanılarak yapılmıştır. Bu fark sıfır ise personel ilk kez bu işyerinde bankacılık sektöründe çalışmaya başlamıştır, “0 - <1 yıl” olanlar ise bankacılık sektöründe çalışmaya başladıktan sonra 1 yıl dolmadan bu işyerine geçmiş olan personellerdir.

Tablo 3.6. Çalışanların Statülerine Göre Bu İşyeri Dışındaki Çalışma Süreleri

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
ilk kez bu işyerinde	1	11.1	3	11.1	14	31.8	7	25.0	25	23.1
0 - <1 yıl	0	.0	0	.0	2	4.5	3	10.7	5	4.6
1 - <2 yıl	0	.0	1	3.7	4	9.1	3	10.7	8	7.4
2 - <4 yıl	1	11.1	4	14.8	5	11.4	6	21.4	16	14.8
4 - <10 yıl	4	44.4	17	63.0	17	38.6	8	28.6	46	42.6
10 yıl ve fazla	3	33.3	2	7.4	2	4.5	1	3.6	8	7.4
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0

Tablo 3.6'da 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %80.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; farklı iş yerinde çalışma süresi gruplarının 4 yıldan az ve 4 yıl ve fazla olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilirken ilk kez bu işyerinde grubunda bir değişiklik yapılmamıştır. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle farklı iş yerinde çalışma süreleri ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2=10.800$, $p=0.005<0.05$). Birleştirme yapılmasaydı ki-kare sonucu istatistik olarak dile getirilemezdi ama değerleri şudur; $X^2=17.558$, $p=0.130>0.05$ anlamlı bir fark yoktur

Grafik 3.6. Çalışanların Bu İşyeri Dışındaki Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılanlar statülerine göre bu işyeri dışındaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde; en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süre bu işyeri dışında bankacılık sektöründe oldukları tespit edilmiştir (%42,6). Bu durum statüler ayrımında incelendiğinde sırasıyla yönetmen (%63,0), müdür (%44,4), yetkili (%38,6) ve yetkili yardımcısı (%28,6) şeklindedir.

3.4.2. Çalışanların Güçlendirilmesine Yönelik Soruların Analizi

3.4.2.1. Çalışanlara Değer Verme

Soru: Bankanızda çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?

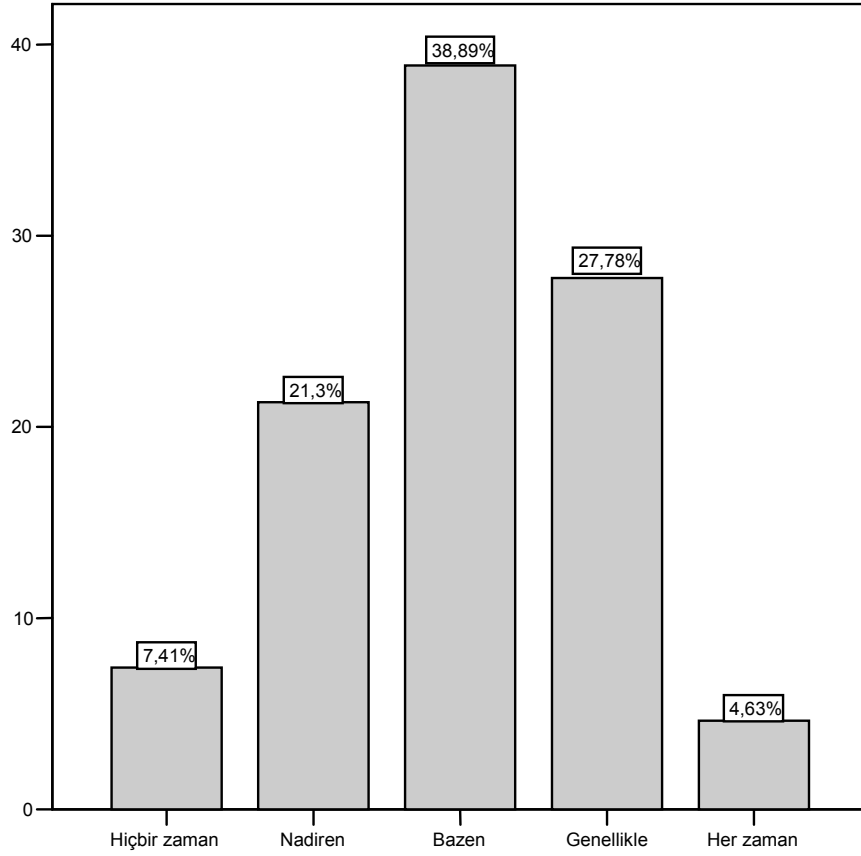
Araştırmamızda yer alan bu soru, banka içinde çalışanların yönetim tarafından önemsenip onlara değer verilip verilmediğini değerlendirmek için sorulmuştur. Çalışanların kendilerine değer verildiğini düşünmeleri, örgütün güçlendirme açısından olumlu bir noktada olduğunu gösterir.

Tablo 3.7. Çalışanlara Değer Verme

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	1	3.7	4	9.1	3	10.7	8	7.4
Nadiren	0	.0	6	22.2	13	29.5	4	14.3	23	21.3
Bazen	5	55.6	15	55.6	17	38.6	5	17.9	42	38.9
Genellikle	4	44.4	5	18.5	9	20.5	12	42.9	30	27.8
Her zaman	0	.0	0	.0	1	2.3	4	14.3	5	4.6
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca (y)	3		3		3		4		3	
Ortalama (x)	3,44		2,89		2,77		3,36		3,01	
Standart sapma (s)	,53		,75		,96		1,22		,99	

Tablo 3.7’de 5’den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %55.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; çalışanlara değer verme gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle çalışanlara değer verme grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2=6.384$, $p=0.041<0.05$). Birleştirme yapılmıyaydı ki-kare sonucu istatistik olarak dile getirilemezdi ama değerleri şudur; $X^2=24.194$, $p=0.019<0.05$

Toplam 108 çalışanın bu soruya ilişkin verdiği cevapların ortanca(medyan) değeri 3’dür. Bu değer belirlediğimiz $y=3$ değeri ile eşdeğerdir. Burada yoğunluk %38,89 ile Bazen ve %27,78 ile Genellikle cevabında olduğu görülmektedir. Bankada bu soruya Her zaman diyenlerin sayısının oldukça düşük olduğu gözlenmekle birlikte bu oran %4,63’dür. Ortanca değer en yüksek değer aldığı statü yetkili yardımcısıdır. Bu statüde çalışanlar diğer statülerde çalışanlara kıyasla, yönetim tarafından kendilerine daha çok değer verildiğini düşünmektedir.

Grafik 3.7. Çalışanlara Değer Vermenin Değerlendirilmesi

Sonuç olarak, örgüt genelinde verilen cevapların ortanca değeri olan 3 , güçlendirme açısından alt sınır olarak kabul ettiğimiz değerle eşdeğer olduğundan bu durum, ortalama olarak çalışanların kendilerine değer verildiğini düşündüklerini fakat bunun beklenen düzeyde ve rutin bir banka politikası olmadığını göstermektedir.

3.4.2.2. İletişim Ortamı

Soru: Banka içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?

Araştırmamızda yer alan bu soru, örgüt içi iletişim ortamının güçlendirme açısından değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Çalışanların kendi aralarında, yöneticilerle ve bölümler arası iletişim ihtiyacı olduğunda, gerekli ortamın ihtiyaçlar doğrultusunda iyi bir şekilde düzenlenmiş olması, iletişimi kolaylaştıracaktır. Bunun sonucunda, çalışanların örgütün amaçlarından, vizyonundan ve genel olarak örgüt içi gelişmelerden bilgilerinin olması sağlanacaktır.

Tablo 3.8. İletişim Ortamı

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	0	.0	4	9.1	2	7.1	6	5.6
Nadiren	2	22.2	7	25.9	9	20.5	1	3.6	19	17.6
Bazen	2	22.2	12	44.4	13	29.5	10	35.7	37	34.3
Genellikle	5	55.6	7	25.9	16	36.4	13	46.4	41	38.0
Her zaman	0	.0	1	3.7	2	4.5	2	7.1	5	4.6
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	4		3		3		4		3	
Ortalama	3,33		3,07		3,07		3,43		3,19	
Standart sapma	,87		,83		1,07		,96		,97	

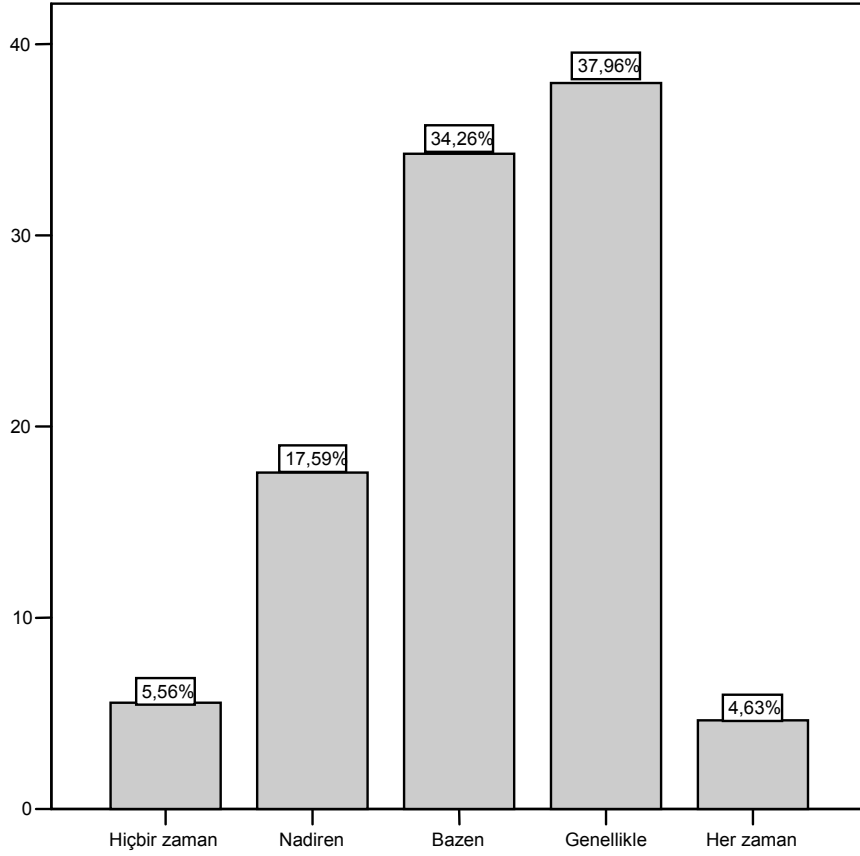
Tablo 3.8'de 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %65.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; iletişim ortamı gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu

şekliyle iletişim ortamı grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=0.950$, $p=0.622>0.05$). Birleştirme yapılmasaydı ki-kare sonucu istatistik olarak dile getirilemezdi ama değerleri şudur; $X^2=12.299$, $p=0.422>0.05$

Bilgi güçtür. Bilgi olmaksızın çalışanlar istenilen düzeylere ulaşamayacaklardır. Ancak personel güçlendirmede bu bilgilerin nasıl iletildiği de önem kazanmaktadır. Yöneticinin, çalışanların işletme amaç ve hedeflerini, plan ve yöntemlerini bildiğinden emin olması gerekmektedir.

Müdür ve Yetkili statüsünde çalışanların cevapları doğrultusunda belirlenen ortanca değer 4 olup, bu değer alt sınırın üzerindedir. Banka geneline baktığımızda , banka içi iletişim ortamına ilişkin olarak çalışanların olumlu bir düşünce içinde oldukları söylenebilir. Banka için iletişim araçlarının gelişmiş olması, özellikle intranet sisteminin varlığı bu sonucun elde edilmesinde önemli bir role sahiptir.

Grafik 3.8.'de verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %37,96 'sının Genellikle cevabını verdiğini gözlemlemekteyiz. Her zaman ve Genellikle diyenlerin toplamı %42,59 ile yüksek bir orandadır. Hiçbir zaman ve nadiren diyenlerin toplamı ise, %23,15 olup, bu düşük bir orandır.

Grafik 3.8. İletişim Ortamı

3.4.2.3. Yenilikçilik

Yenilikçi örgütler, yenilikleri gelişmenin vazgeçilmez nedenleri biçiminde algılayan ve uygulayan örgütlerdir. Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Personel güçlendirme anlayışı işletmede yenilik çalışmalarını cesaretlendirir. Çünkü bu anlayışta, çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler.

Tablo 3.9. Yenilikçilik

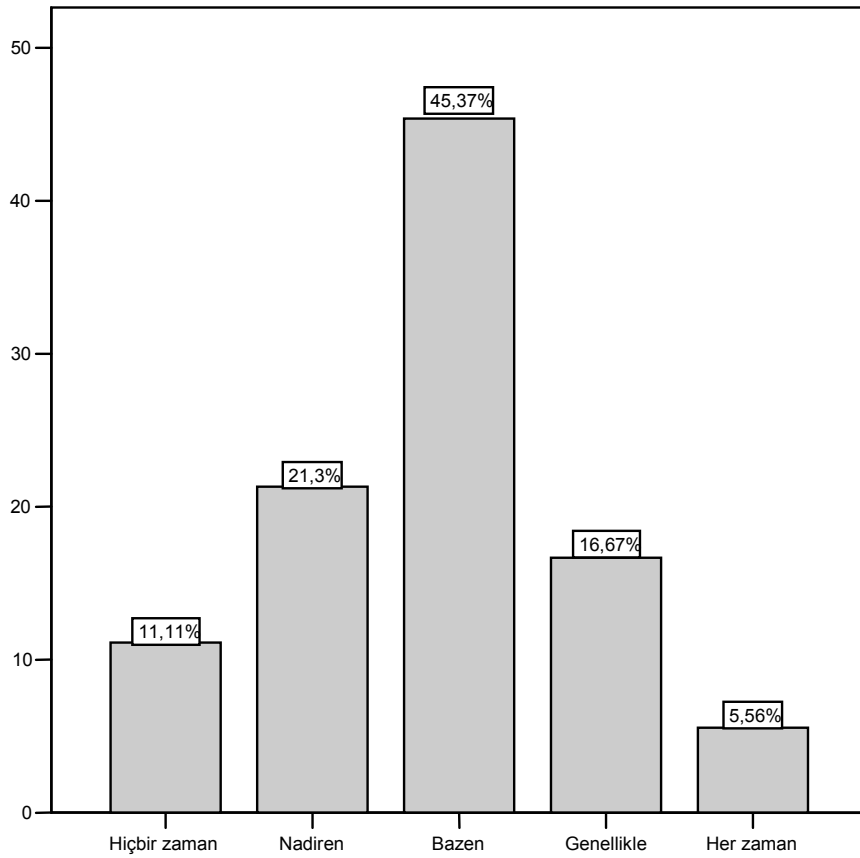
	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	1	11.1	1	3.7	7	15.9	3	10.7	12	11.1
Nadiren	1	11.1	9	33.3	12	27.3	1	3.6	23	21.3
Bazen	4	44.4	16	59.3	19	43.2	10	35.7	49	45.4
Genellikle	3	33.3	1	3.7	5	11.4	9	32.1	18	16.7
Her zaman	0	.0	0	.0	1	2.3	5	17.9	6	5.6
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	3		3		3		4		3	
Ortalama	3,00		2,63		2,57		3,43		2,84	
Standart sapma	1,00		,63		,97		1,17		1,02	

Tablo 3.9'da 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %65.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; yenilikçilik gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle yenilikçilik grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=4.249$, $p=0.119>0.05$).

Bu soru, örgüt içinde yenilikçiliğin nasıl değerlendirildiğini tespiti yönelik sorulmuştur. Elde edilen verilerden oluşturulan tablo 3.9. ve grafik 3.9 'da görüleceği üzere çalışanların %45,37'si bu soruya bazen cevabını vermişlerdir. Çalışanların %22,23'ü ki bu rakam azınlığı teşkil etmektedir, yenilikçilik için gerekli ortamın hazırlanarak, buna fırsat verildiğini düşünmektedir. Buna karşılık %32,41 'lik bir kısımda bu konuya olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Bölümler arasında en yüksek medyan değerine 4 'ile yetkili yardımcısı statüsünde çalışanlar sahiptir. Diğer statülerde çalışanlar $y=3$ sınırında olup, sonuç olarak banka içinde yenilikçilik için gerekli ortamın yeterince sağlanamadığı söylenebilir.

Grafik 3.9. Yenilikçilik



3.4.2.4. Katılım

Soru: Yöneticiler, çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım imkanı tanıyorlar mı?

Çağımızda insanlar, hangi tip bir örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir çalışan olmak yerine, bulundukları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. İnsanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Çalışanların karar verme sürecine katılmaları, güçlendirme açısından gerekli bir durumdur.

Tablo 3.10. Çalışanların Kararlara Katılımı

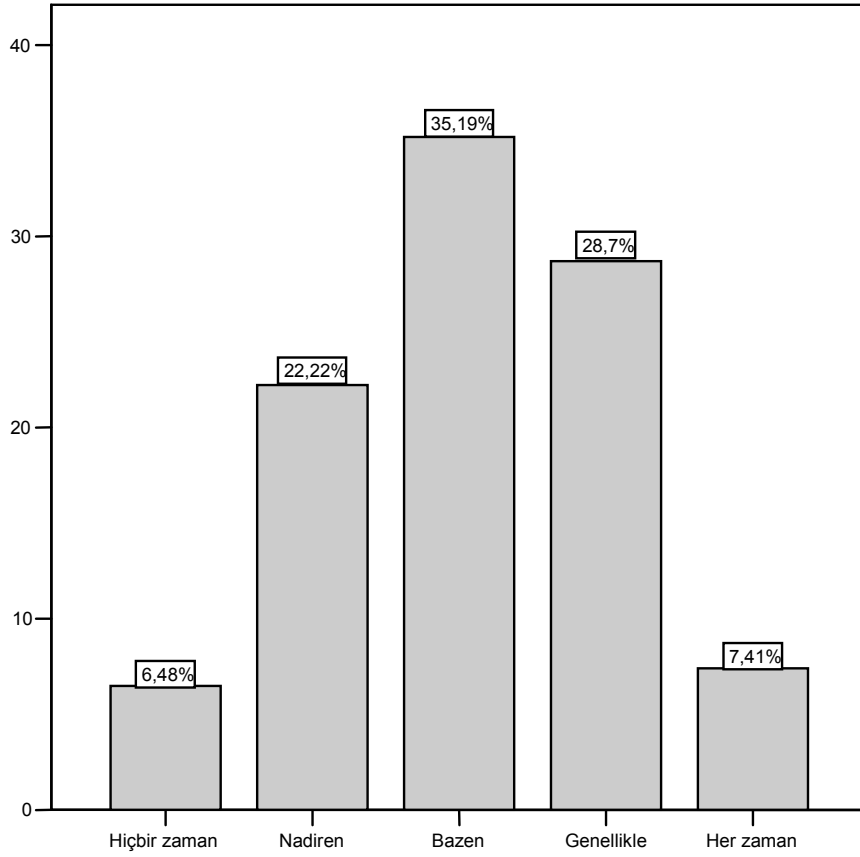
	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	1	3.7	5	11.4	1	3.6	7	6.5
Nadiren	1	11.1	6	22.2	13	29.5	4	14.3	24	22.2
Bazen	3	33.3	14	51.9	15	34.1	6	21.4	38	35.2
Genellikle	5	55.6	6	22.2	8	18.2	12	42.9	31	28.7
Her zaman	0	.0	0	.0	3	6.8	5	17.9	8	7.4
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	4		3		3		4		3	
Ortalama	3,44		2,93		2,80		3,57		3,08	
Standart sapma	,73		,78		1,09		1,07		1,03	

Tablo 3.10'da 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %55.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; çalışanların kararlara katılımı gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde

birleştirilmiştir. Bu şekliyle çalışanların kararlara katılımı grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=3.476$, $p=0.176>0.05$).

Çalışanların karar verme sürecine katılmaları, güçlendirme açısından gerekli bir durumdur. Bunun örgüt içinde ne derece gerçekleştirildiğini tespit etmek için sorulan bu soruya çalışanların %35,19'u Bazen cevabını vermişlerdir. Çalışanların %36,11 'i bu konu için olumlu görüş bildirmiş olup, %28,70'i katılımcı bir örgüt iklimi olduğu konusuna katılmamaktadır.

Müdür ve yetkili yardımcısı statüsünde çalışanlar için hesaplanan medyan değeri 4 olup bu değer alt sınırın üstündedir. Örgüt geneline baktığımızda çalışanlar kararlara katılım açısından yöneticilerin imkan tanıdıklarını düşünmektedirler.

Grafik 3.10. Kararlara Katılım

3.4.2.5. Eğitim

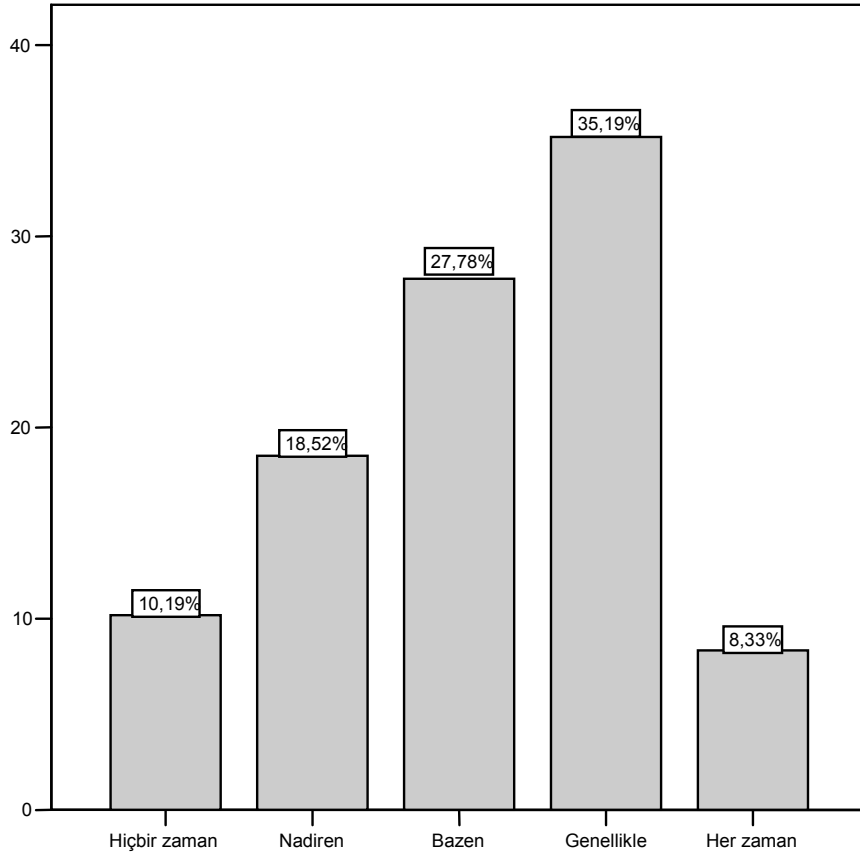
Soru: Bankanızda eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?

Eğitim ve geliştirme, örgüt kültürü ve değerlerini kuvvetlendirip yeniden şekillendirebilecek ve değişim ihtiyacının anlaşılmasına yardımcı olabilecektir. Eğitim yolu ile çalışanlara gerçek problemlerini çözmede gerekli kaynaklara nasıl ulaşabilecekleri ve uğraşmaya değer görevler verilmesi sağlanacaktır.

Tablo 3.11. Eğitim Durumunun Değerlendirilmesi

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	3	11.1	6	13.6	2	7.1	11	10.2
Nadiren	0	.0	5	18.5	10	22.7	5	17.9	20	18.5
Bazen	1	11.1	9	33.3	16	36.4	4	14.3	30	27.8
Genellikle	7	77.8	9	33.3	10	22.7	12	42.9	38	35.2
Her zaman	1	11.1	1	3.7	2	4.5	5	17.9	9	8.3
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	4		3		3		4		3	
Ortalama	4,00		3,00		2,82		3,46		3,13	
Standart sapma	,50		1,07		1,08		1,20		1,13	

Tablo 3.11’de 5’den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %55.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; eğitim durumunun değerlendirilmesi gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle eğitim durumunun değerlendirilmesi grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=1.312$, $p=0.519>0.05$).

Grafik 3.11. Eğitim Durumunun Değerlendirilmesi

Grafik 3.11.'de görüldüğü üzere çalışanların %35,19'u bu soruya genellikle cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu sorunun banka genelinde olumlu sonuçlar getirmesinin nedeni son yıllarda banka içerisinde uygulanan statülere göre belirlenmiş krediler, hukuk, muhasebe, dış ticaret, pazarlama ve satış içerikli yoğun eğitim programlarıdır.

Sonuç olarak çalışanların çoğunluğu, eğitim ve mesleki gelişim açısından gerekli ortam ve olanakların sağlandığını düşünmektedirler.

3.4.2.6. İnisiyatif Kullanma

Soru: Bankanızda ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?

Çalışanların iş ortamında inisiyatif kullanabilmesi güçlendirme açısından önemlidir. Çalışanların işleriyle ilgili olarak gerektiğinde inisiyatif kullanabilme durumunu ortaya koymak açısından, sorulan bu soruya verilen cevaplar analiz edildiğinde çalışanların %31,48'i nadiren cevabını vermişlerdir

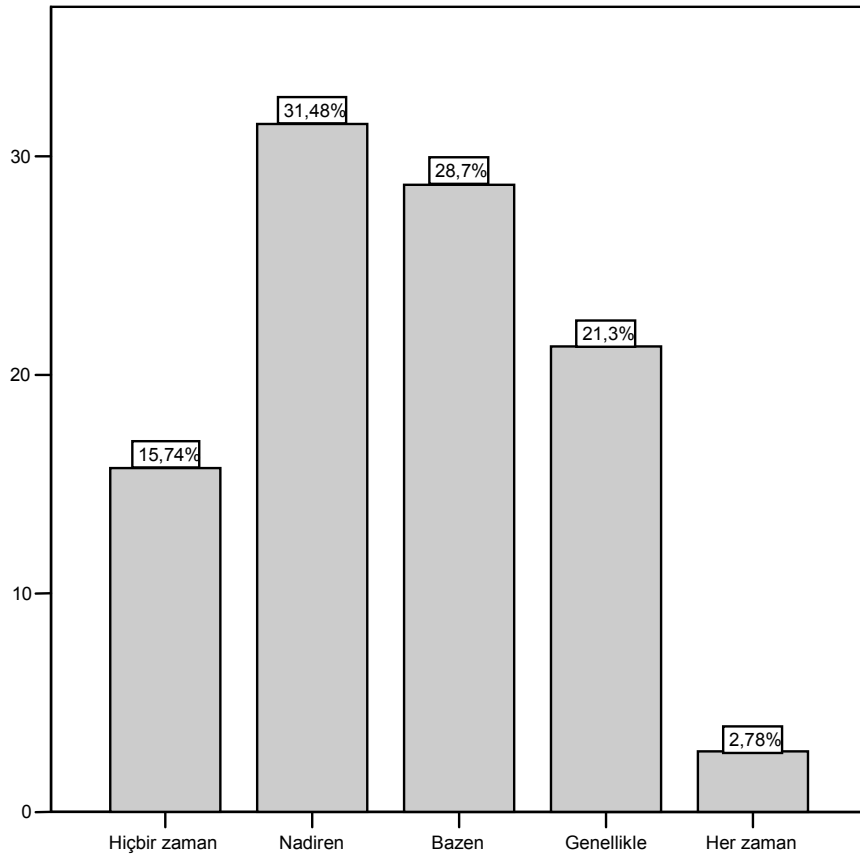
Tablo 3.12. İnisiyatif Kullanma

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	1	11.1	2	7.4	8	18.2	6	21.4	17	15.7
Nadiren	0	.0	8	29.6	16	36.4	10	35.7	34	31.5
Bazen	4	44.4	7	25.9	11	25.0	9	32.1	31	28.7
Genellikle	4	44.4	8	29.6	8	18.2	3	10.7	23	21.3
Her zaman	0	.0	2	7.4	1	2.3	0	.0	3	2.8
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	3		3		2		2		3	
Ortalama	3,22		3,00		2,50		2,32		2,64	
Standart sapma	,97		1,11		1,07		,94		1,07	

Tablo 3.12'de 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %50.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; inisiyatif kullanma gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle inisiyatif kullanma grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($X^2=8.164$, $p=0.017<0.05$). Birleştirme yapılmıyaydı ki-kare sonucu istatistik olarak dile getirilemezdi

ama değerleri şudur; $X^2=14.555$, $p=0.267>0.05$

Grafik 3.12. İnisiyatif Kullanma



Çalışanların %47,22'si inisiyatif kullanma konusunda olumsuz görüş bildirmiş olup, yetkiliv yetkili yardımcıları için ortanca değer 2 olarak saptanmıştır ki bu değer alt sınırın altında bir değerdir. Banka da üst düzey yönetici sayılabilecek müdürler için ise bu rakam 3 olup , inisiyatif kullanma yetkisinin fazla olduğu üst düzey bir yönetici için düşük bir değer arz etmektedir.

Buna göre; çalışanların , işleriyle ilgili ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak

veremedikleri sonucuna varılmıştır.

3.4.2.7.Yaratıcılık

Soru: Çalışanlar, yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade edebilme konusunda, yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyor mu?

Çalışanların güçlendirilmesi için onların yaratıcı düşüncelerini ortaya koymalarına fırsat tanınmalı ve bu konuda cesaretlendirilmelidirler. Bunu değerlendirmek üzere sorulan bu soruya verilen cevaplardan hareketle çalışanların %34,26'sı olumlu görüş bildirmişler, %29,63'ü ise olumsuz görüş bildirmişlerdir. %36,11'lik bir payla çalışanların büyük bir çoğunluğu Bazen cevabını vermişlerdir.

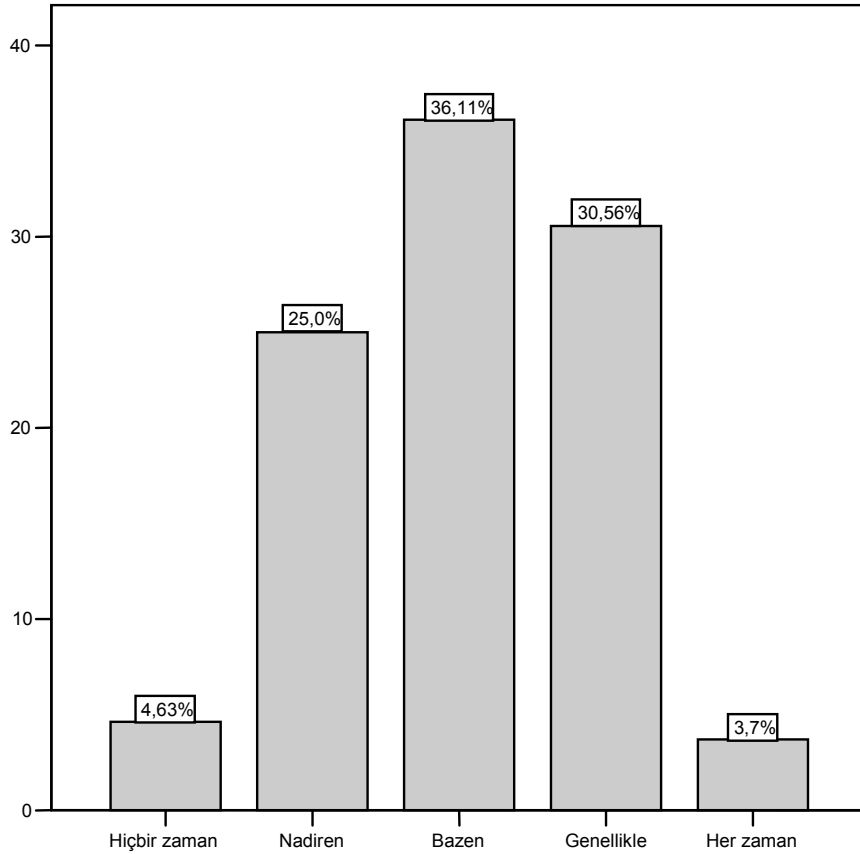
Statülerine göre incelediğimizde, yaratıcılık konusunda en yüksek ortanca değere müdür statüsünde çalışanlar sahip olup, diğer statülerde çalışanlar için bu durum alt değer sınırındadır. Bu bilgilerin ışığında çalışanlar yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade edebilme konusunda olumlu düşünmektedirler.

Tablo 3.13. Yaratıcılık Durumu

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	0	.0	4	9.1	1	3.6	5	4.6
Nadiren	0	.0	8	29.6	13	29.5	6	21.4	27	25.0
Bazen	3	33.3	15	55.6	13	29.5	8	28.6	39	36.1
Genellikle	4	44.4	3	11.1	14	31.8	12	42.9	33	30.6
Her zaman	2	22.2	1	3.7	0	.0	1	3.6	4	3.7
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortalama	4		3		3		3		3	
Ortalama	3,89		2,89		2,84		3,21		3,04	
Standart sapma	,78		,75		,99		,96		,95	

Tablo 3.13’de 5’den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %55.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; yaratıcılık durumu gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle yaratıcılık durumu grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=4.547$, $p=0.103>0.05$).

Grafik 3.13. Yaratıcılık



3.4.2.8. Yetki ve Sorumluluk

Soru: Yapılan işlerle ilgili karar verme yetkisi ve sorumluluğu, üst yönetim yerine, işin yapıldığı tüm kademelere yayılmış mıdır?

Güçlendirme, yapılan işlerle ilgili gereken yetkinin, işlerin yapıldığı tüm kademelere yayılmasını gerektirmektedir. Sorumluluğun verilmesi, fakat yetkinin verilmemesi, o işin zamanında, etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını engelleyecektir. Karar verme yetkisinin, işin üstlenildiği kademelere kadar ne derece yayıldığını değerlendirmek üzere sorulan bu soruya %35,19'luk bir payla nadiren cevabı verilmiştir.

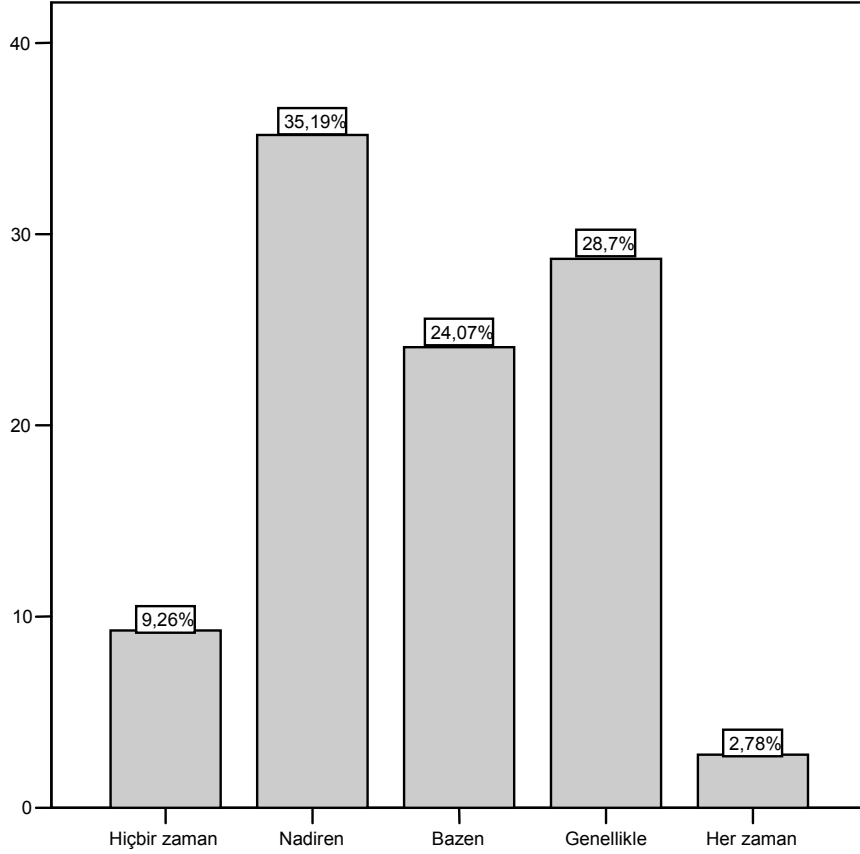
Tablo 3.14. Yetki ve Sorumluluğun Devredilmesi

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	3	11.1	5	11.4	2	7.1	10	9.3
Nadiren	2	22.2	11	40.7	19	43.2	6	21.4	38	35.2
Bazen	5	55.6	9	33.3	8	18.2	4	14.3	26	24.1
Genellikle	1	11.1	4	14.8	11	25.0	15	53.6	31	28.7
Her zaman	1	11.1	0	.0	1	2.3	1	3.6	3	2.8
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	3		2		2		4		3	
Ortalama	3,11		2,52		2,64		3,25		2,81	
Standart sapma	,93		,89		1,06		1,08		1,05	

Tablo 3.14'de 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %55.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; yetki ve sorumluluğun devredilmesi gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle yetki ve sorumluluğun devredilmesi grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($X^2=8.688$, $p=0.013<0.05$). Birleştirme yapılmasaydı ki-kare sonucu istatistik

olarak dile getirilemezdi ama değerleri şudur; $X^2=22.799$, $p=0.029<0.05$

Grafik 3.14. Yetki ve Sorumluluk



Grafik 3.14.'de görüldüğü üzere çalışanların %44,45'i yetki sorumluluk konusunda olumsuz görüş bildirmişlerdir. %31,48'i ise olumlu bir düşünceye sahiptir. Yönetmen ve yetkili statüsünde çalışanlar için medyan değeri 2 olup, bu değer alt sınırın altında bulunmaktadır. Bunun anlamı çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili gereken yetkinin yeterince verilmediğini düşünmektedirler.

3.4.2.9. Yönetim Tarzı

Soru: Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gereken desteği vermekte ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte midir?

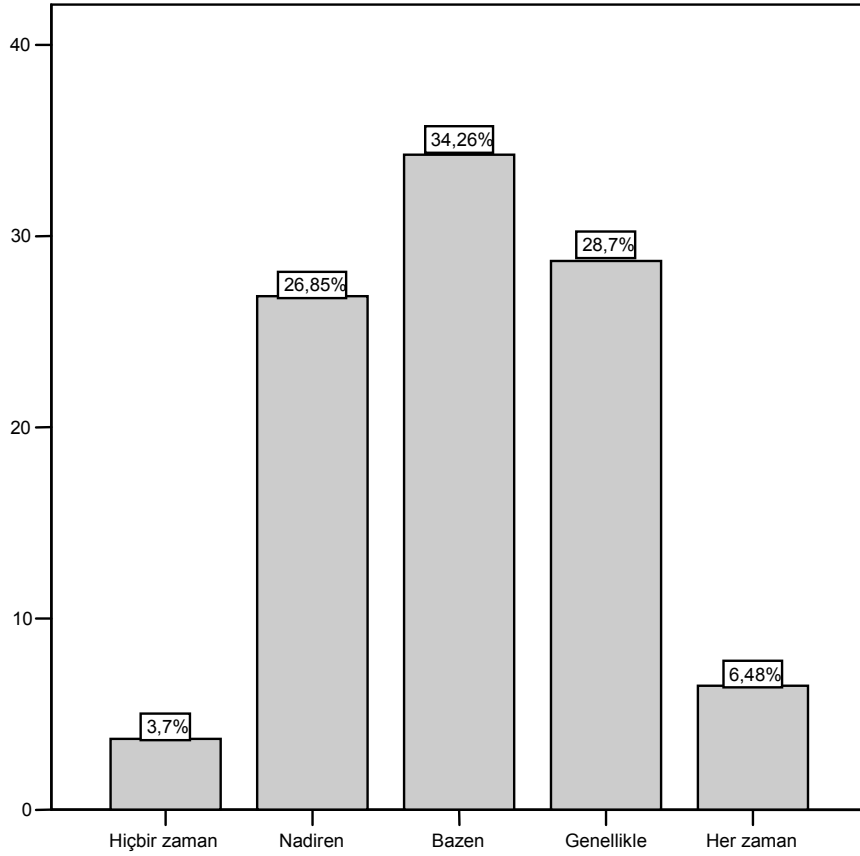
Çalışanların güçlendirilmesi açısından, onlara uygulanan destekleyici yönetim tarzı önemlidir. Yöneticilerin iş ortamında yol gösterici ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmeleri gerekmektedir.

Tablo 3.15. Yönetim Tarzı

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	0	.0	2	4.5	2	7.1	4	3.7
Nadiren	1	11.1	10	37.0	13	29.5	5	17.9	29	26.9
Bazen	2	22.2	11	40.7	16	36.4	8	28.6	37	34.3
Genellikle	6	66.7	5	18.5	12	27.3	8	28.6	31	28.7
Her zaman	0	.0	1	3.7	1	2.3	5	17.9	7	6.5
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	4		3		3		3		3	
Ortalama	3,56		2,89		2,93		3,32		3,07	
Standart sapma	,73		,85		,93		1,19		,98	

Tablo 3.15’de 5’den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %55.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; yönetim tarzı gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle yönetin tarzı grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=0.107$, $p=0.948>0.05$).

Grafik 3.15. Yönetim Tarzı



Bu soruya verilen cevaplar analiz edildiğinde çalışanların %34,26'ı Bazen cevabını verirken, %35,18'i olumlu görüş bildirmişlerdir. Müdür statüsünde çalışanlar için ortalama değer, alt sınırın üstündedir. Örgüt genelinin cevapları değerlendirildiğinde medyan değerleri alt sınırdaki seyretmekle birlikte çalışanların, yöneticilerin kolaylaştırıcı ve destekleyici bir rol üstlendiklerini düşündükleri söylenebilir.

3.4.2.10. Öğrenme

Soru: Banka yönetimi, öğrenme araçlarını sağlayarak çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?

Örgütlerde oluşan değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanır. Bunun nedeni, kişisel öğrenme bireyler arası öğrenmeye o da takımların öğrenmesine sonuçta, örgütsel öğrenmeye neden olur.

Bu soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde %34,26'lık payla Bazen cevabını verilmiş olup, çalışanların çoğunluğu %37,04'lük payla olumsuz görüş bildirmişlerdir. Müdür statüsünde çalışanlar dışında kalan tüm statü çalışanlarının cevaplarından elde edilen medyan değerleri alt sınırla eşdeğerdir.

Sonuç olarak çalışanlar öğrenme araçlarını sağladığı konusunda yönetimi çok da yeterli bulmamaktadır.

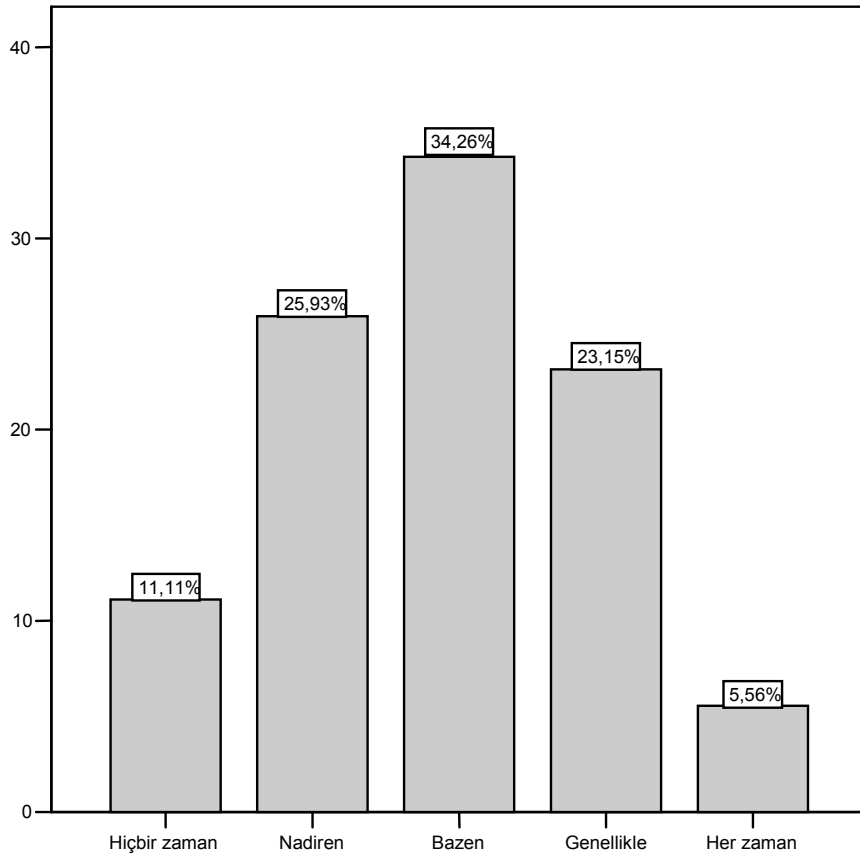
Tablo 3.16. Öğrenme

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	3	11.1	6	13.6	3	10.7	12	11.1
Nadiren	1	11.1	7	25.9	15	34.1	5	17.9	28	25.9
Bazen	1	11.1	11	40.7	16	36.4	9	32.1	37	34.3
Genellikle	7	77.8	6	22.2	4	9.1	8	28.6	25	23.1
Her zaman	0	.0	0	.0	3	6.8	3	10.7	6	5.6
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	4		3		3		3		3	
Ortalama	3,67		2,74		2,61		3,11		2,86	
Standart sapma	,71		,94		1,06		1,17		1,07	

Tablo 3.16'da 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %55.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; öğrenme gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her

zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekilde öğrenme grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=1.658$, $p=0.436>0.05$).

Grafik 3.16. Öğrenme



3.4.2.11. Bilgiye Erişim

Soru: Bankanızda “Gerekene gerektiği kadar bilgi” yaklaşımından farklı olarak, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyacı olan bilgiye erişebiliyor mu?

Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili ihtiyaç duydukları her türlü bilgiye erişip erişemediklerini değerlendirmek üzere sorulan bu sorunun analizine bakacak olursak çalışanların büyük bir kısmı gerekli bilgiye erişmek

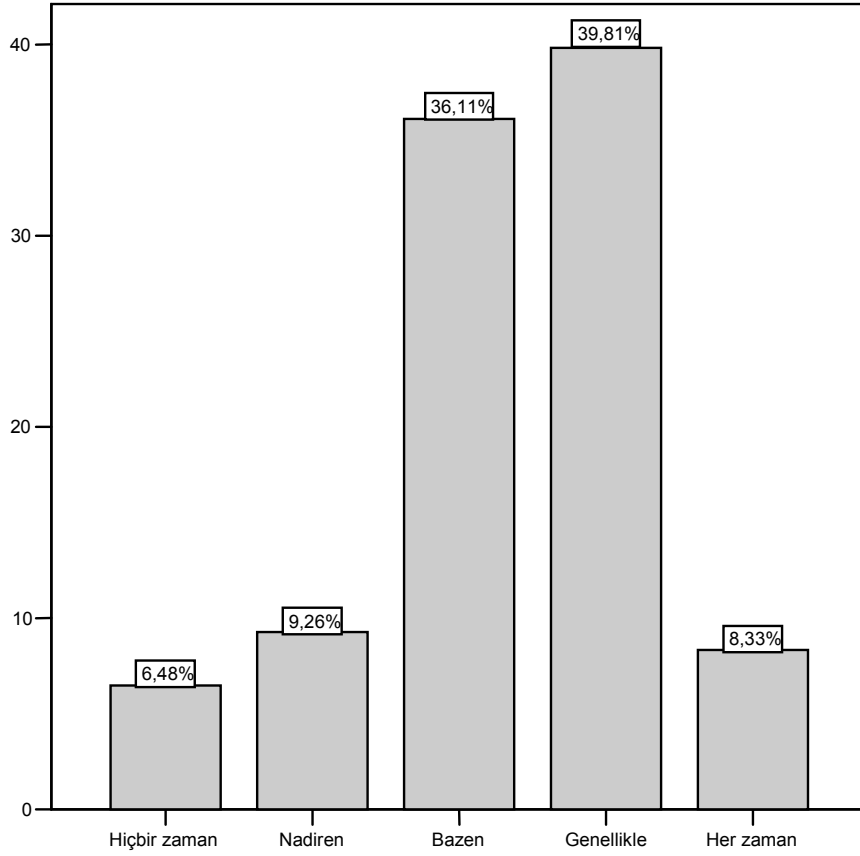
konusunda olumlu görüş bildirmişleridir. Çalışanlar %39,81'lik bir payla Genellikle cevabın vermişlerdir. Sonuç olarak banka genelinde çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgilere erişebildiklerini düşünmektedirler.

Tablo 3.17. Çalışanların Bilgiye Erişimi

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	2	22.2	0	.0	3	6.8	2	7.1	7	6.5
Nadiren	0	.0	1	3.7	7	15.9	2	7.1	10	9.3
Bazen	3	33.3	17	63.0	10	22.7	9	32.1	39	36.1
Genellikle	2	22.2	7	25.9	22	50.0	12	42.9	43	39.8
Her zaman	2	22.2	2	7.4	2	4.5	3	10.7	9	8.3
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	3		3		4		4		3	
Ortalama	3,22		3,37		3,30		3,43		3,34	
Standart sapma	1,48		,69		1,02		1,03		,99	

Tablo 3.17'de 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %70.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; bilgiye erişim gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle bilgiye erişim grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($X^2=9.161$, $p=0.010<0.05$).

Grafik 3.17. Bilgiye Ulaşım



3.4.2.12. Motivasyon

Soru: Sahip olduğunuz bil ve yeteneği, yaptığınız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz ?

Motivasyon kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. Bu kavram güçlendirme açısından büyük önem arz etmektedir.

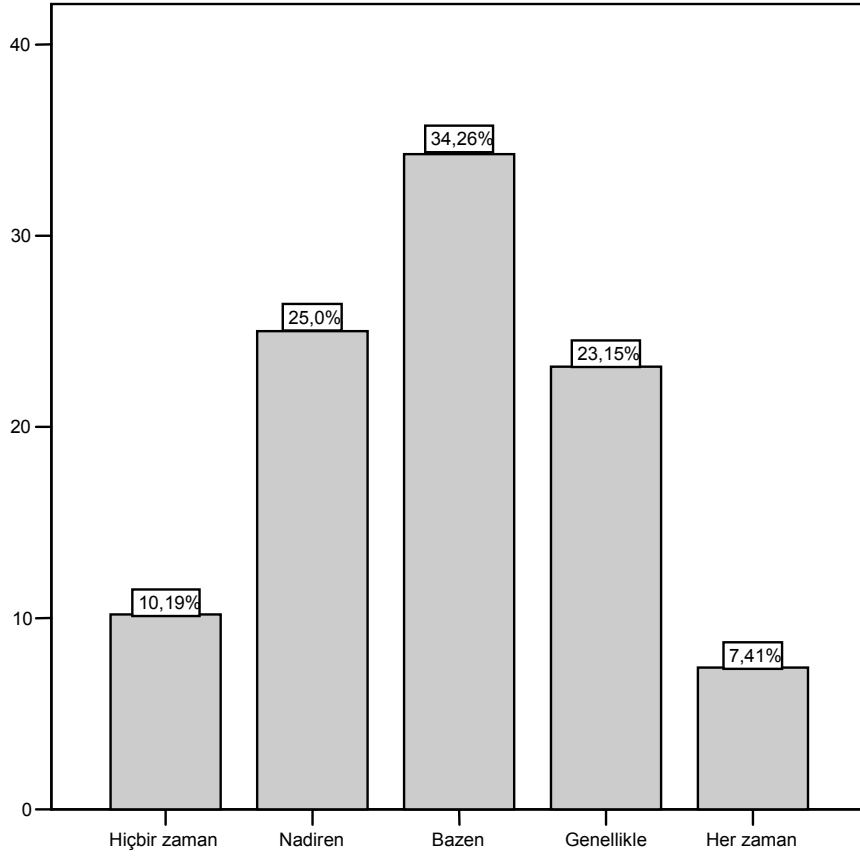
Cevaplar analiz edildiğinde çalışanların %35,19'u bu konuda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Ortanca değerler ise tüm çalışanla için sınırdadır. Bu durum çalışanların yönetim tarafından tam olarak motive edilemediklerini göstermektedir.

Tablo 3.18. Motivaston

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	1	11.1	3	11.1	6	13.6	1	3.6	11	10.2
Nadiren	2	22.2	8	29.6	12	27.3	5	17.9	27	25.0
Bazen	3	33.3	9	33.3	15	34.1	10	35.7	37	34.3
Genellikle	3	33.3	5	18.5	10	22.7	7	25.0	25	23.1
Her zaman	0	.0	2	7.4	1	2.3	5	17.9	8	7.4
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	3		3		3		3		3	
Ortalama	2,89		2,81		2,73		3,36		2,93	
Standart sapma	1,05		1,11		1,04		1,10		1,09	

Tablo 3.18'de 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %55.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; motivasyon gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekilde motivasyon grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=0.360$, $p=0.835>0.05$).

Grafik 3.18. Motivasyon



3.4.2.13. Ekip Çalışması

Soru: Bankanızda ekip çalışmasına önem veriliyor mu?

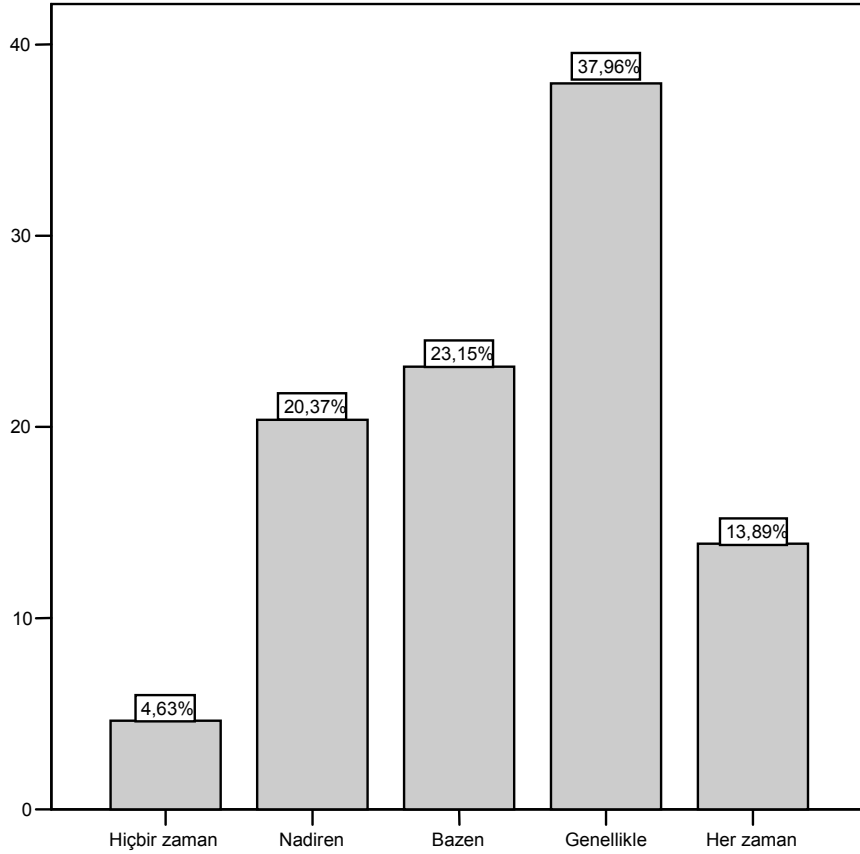
Takımlara dayalı bir örgüt yapısının oluşturulması, güçlendirmeyi kolaylaştırıcı bir etki yaratacaktır. Örgüt içinde takım çalışmalarına ne derece destek verildiğinin analiz edilecek olması nedeniyle sormuş olduğumuz soruya %37,96'lık payla Genellikle cevabı verilmiş olup, çalışanların %51,85'i bu konuda olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 3.19. Ekip Çalışması

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	1	3.7	3	6.8	1	3.6	5	4.6
Nadiren	0	.0	8	29.6	10	22.7	4	14.3	22	20.4
Bazen	2	22.2	5	18.5	12	27.3	6	21.4	25	23.1
Genellikle	6	66.7	10	37.0	13	29.5	12	42.9	41	38.0
Her zaman	1	11.1	3	11.1	6	13.6	5	17.9	15	13.9
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	4		3		3		4		4	
Ortalama	3,89		3,22		3,20		3,57		3,36	
Standart sapma	,60		1,12		1,15		1,07		1,10	

Tablo 3.19’da 5’den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %50.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; ekip çalışması gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekilde ekip çalışması grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=0.463$, $p=0.793>0.05$).

Grafik 3.19. Ekip Çalışması



Bankanın geneline baktığımızda medyan değeri 4 olup, bu değer alt sınırın üstünde bir değerdir. Bunda özellikle pazarlama departmanlarında bireysel hedefler yerine takım hedefleri verilmesinin rolü büyüktür. Ayrıca bankacılık sektöründe karlılık ve hizmet kalitesi ekip çalışması ve ruhunun bir sonucudur.

Sonuç olarak, banka içinde takım çalışmalarına verile önem ve destek konusunda çalışanlar olumlu düşünmektedirler.

3.4.2.14. Geri Besleme

Soru: Yaptığınız işlerin sonuçları hakkındaki bilgiler, zamanında, pozitif ve yapıcı bir şekilde size iletiliyor mu?

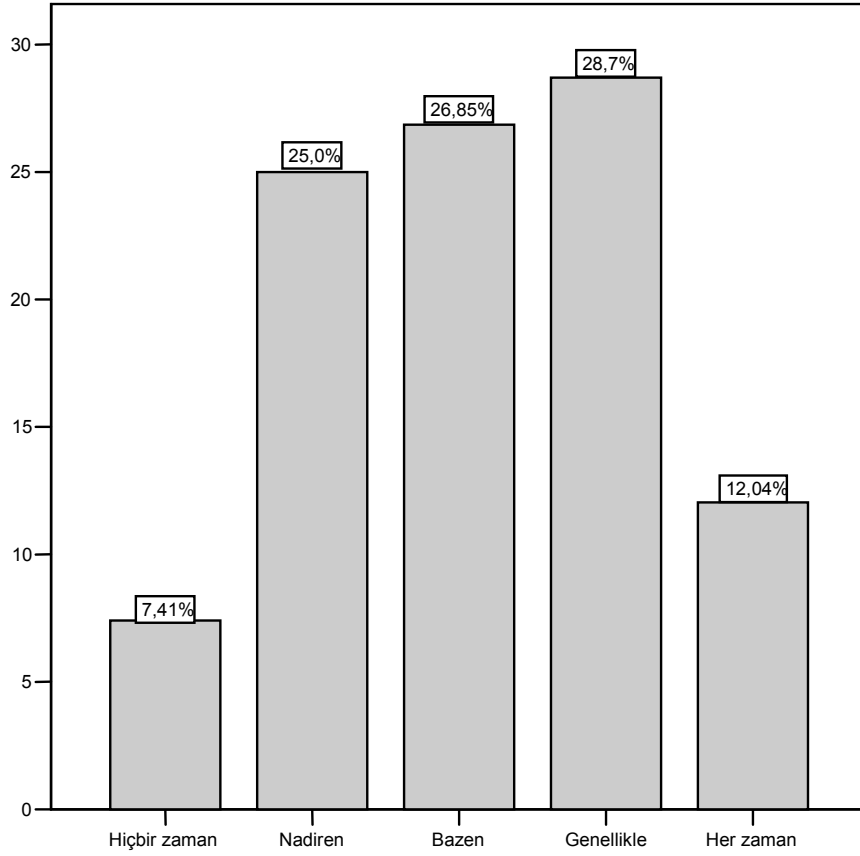
Güçlendirmenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için çalışanların performansları hakkında geri besleme yapılmalıdır. Çalışanlar yaptıkları işler hakkında bilgilendirildiklerinde , kendilerine güvenildiğini hissedecekleridir.

Tablo 3.20. Geri Besleme

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	3	11.1	4	9.1	1	3.6	8	7.4
Nadiren	1	11.1	8	29.6	13	29.5	5	17.9	27	25.0
Bazen	2	22.2	9	33.3	11	25.0	7	25.0	29	26.9
Genellikle	5	55.6	5	18.5	12	27.3	9	32.1	31	28.7
Her zaman	1	11.1	2	7.4	4	9.1	6	21.4	13	12.0
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	4		3		3		4		3	
Ortalama	3,67		2,81		2,98		3,50		3,13	
Standart sapma	,87		1,11		1,15		1,14		1,14	

Tablo 3.20’de 5’den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %50.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; geri besleme gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekilde geri besleme grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=0.574$, $p=0.750>0.05$).

Grafik 3.20. Geri Besleme



Banka çalışanlarının %40,11'i bu konuda olumlu görüş bildirmiş olup, müdür ve yetkili yardımcısı statüsünde çalışanlar için medyan değeri 4'dür. Sonuç olarak banka genelinde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili olarak kendilerine geri besleme yapıldığını düşünmektedirler.

3.4.2.15. Ödüllendirme

Soru: İşinizde sağlamış olduğunuz başarılar yönetim tarafından gerektiği gibi ödüllendiriliyor mu?

Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemleri, çalışanları güçlendirme

konusunda yönetime etkili bir araç sağlamaktadır. Bankalarda bu konu ile ilgili olarak son yıllarda prim sistemine geçilmiştir.

Elde edilen verilerden hareketle çalışanların % 54,63'ü bu konuda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Hesaplanan medyan değeri 2 olmakla birlikte sonuç olarak güçlendirme açısından belirlenen medyan değerinin altında kalmıştır. Bunun anlamı ise banka çalışanları , işlerinde sağlamış oldukları başarıların yeterli derecede ödüllendirilmediğini düşünmektedirler.

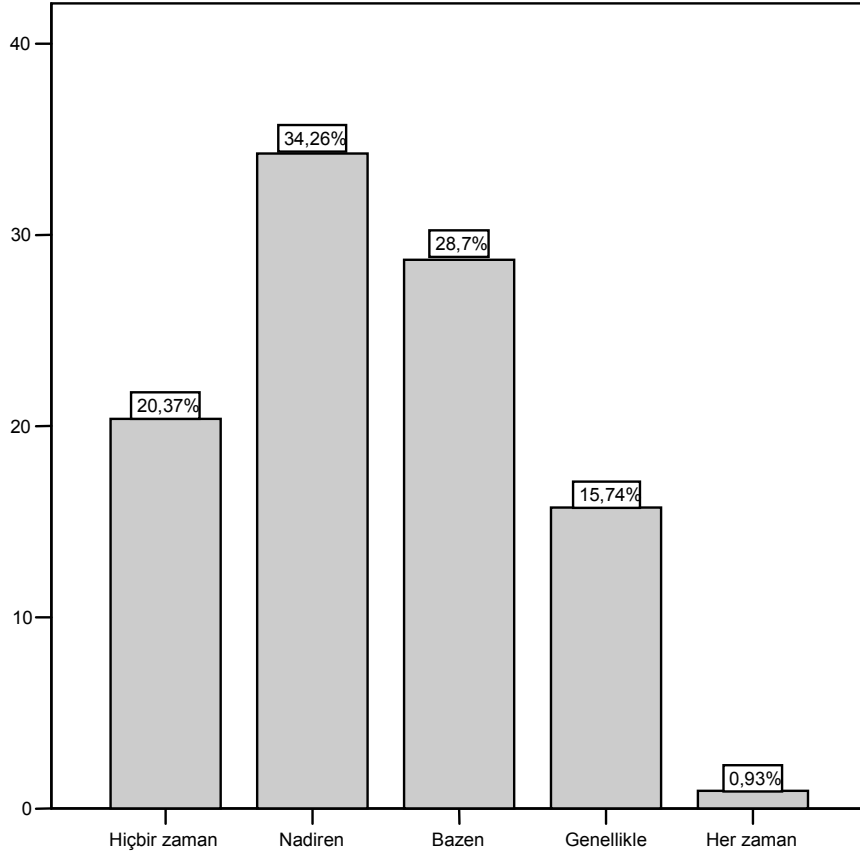
Tablo 3.21. Ödüllendirme

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	6	22.2	10	22.7	6	21.4	22	20.4
Nadiren	2	22.2	10	37.0	19	43.2	6	21.4	37	34.3
Bazen	5	55.6	6	22.2	9	20.5	11	39.3	31	28.7
Genellikle	2	22.2	5	18.5	6	13.6	4	14.3	17	15.7
Her zaman	0	.0	0	.0	0	.0	1	3.6	1	.9
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	3		2		2		3		2	
Ortalama	3,00		2,37		2,25		2,57		2,43	
Standart sapma	,71		1,04		,97		1,10		1,02	

Tablo 3.21'de 5'den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %50.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; ödüllendirme gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekilde ödüllendirme grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak

anlamlı bir fark yoktur ($X^2=0.526$, $p=0.769>0.05$).

Grafik 3.21. Ödüllendirme



3.4.2.16. Güven

Soru: Banka yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?

Çalışanlara güven duymak demek, çalışanların işlerini çok az bir kontrole dahi, en iyi şekilde yapabileceklerine inanmaktır.

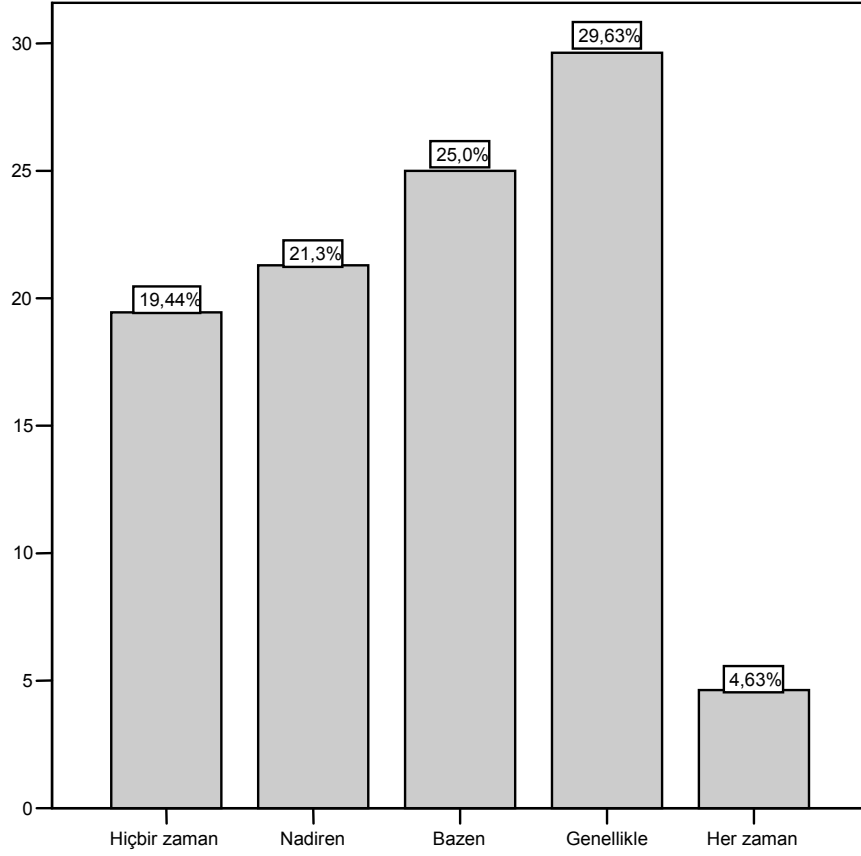
Soruya verilen cevapların %34,26'sı olumlu yöndedir. Çalışanların %29,63'ü genellikle gerekli güvenin duyulduğu kanısındadır. Müdür ve Yetkili yardımcısı statüsündekilerin cevapları sonucunda hesaplanan medyan değeri

4 olup, güçlendirme açısından belirlenen medyan değerinin üstündedir.

Tablo 3.22. Güven Duyma

	Müdür		Yönetmen		Yetkili		Yetkili yardımcısı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hiçbir zaman	0	.0	5	18.5	11	25.0	5	17.9	21	19.4
Nadiren	3	33.3	8	29.6	10	22.7	2	7.1	23	21.3
Bazen	1	11.1	7	25.9	13	29.5	6	21.4	27	25.0
Genellikle	4	44.4	7	25.9	9	20.5	12	42.9	32	29.6
Her zaman	1	11.1	0	.0	1	2.3	3	10.7	5	4.6
Toplam	9	100.0	27	100.0	44	100.0	28	100.0	108	100.0
Ortanca	4		3		3		4		3	
Ortalama	3,33		2,59		2,52		3,21		2,79	
Standart sapma	1,12		1,08		1,15		1,29		1,20	

Tablo 3.22’de 5’den küçük beklenen değere sahip göze sayısı toplam göze sayısının %40.0 olması nedeniyle geçerli bir Ki-Kare testi yapılabilmesi için; güven duyma gruplarının hiçbir zaman/nadiren, bazen ve genellikle/her zaman olacak şekilde birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı şekilde statüler de müdür/yönetmen ve yetkili/yetkili yardımcısı olacak şekilde birleştirilmiştir. Bu şekliyle güven duyma grupları ile işyerindeki statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($X^2=0.362$, $p=0.834>0.05$).

Grafik 3.22. Çalışanlara Güven Duyma

3.5. Araştırma Sonuçları

Araştırmaya katılanlar statülerine göre incelendiğinde; %40,7'si yetkili, %25,9'ü yetkili yardımcısı, %25,0'ı yönetmen ve %8,3'ü müdürdür. Anketi cevaplayanların büyük bir kısmı yetkililerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanlar statülerine göre eğitim durumları incelendiğinde; en fazla lisans mezunu oldukları görülmektedir (%70,4). En fazla lisans mezunu personeller sırasıyla yetkili (%77,3), yönetmen (%74,1), yetkili yardımcısı (%60,7) ve müdürlerdir (%55,6).

Araştırmaya katılanlar statülerine göre toplam çalışma süreleri incelendiğinde; en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süredir (%46,3) bankacılık sektöründe oldukları tespit edilmiştir. Müdürler en fazla 10 yıl ve daha fazla süredir bankacılık sektöründedirler (%66,7) ve 4 yıldan daha az süredir sektörde olan müdür yoktur. Yönetmenler en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süredir bankacılık sektöründedir (%55,6) ve 4 yıldan daha az süredir sektörde olan yönetmen yoktur. Yetkili statüsündeki personel de en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süredir sektördedir (%54,5) ve 2 yıldan daha az süredir sektörde olan yoktur. Yetkili yardımcıları da en fazla 4 yıldan fazla ve 10 yıldan az bir süredir bankacılık sektöründedirler, bu statüdekiler ikinci sırada 1 yıldan fazla ve 2 yıldan az bir süredir sektörde olanlardan oluşmaktadır (%25,0).

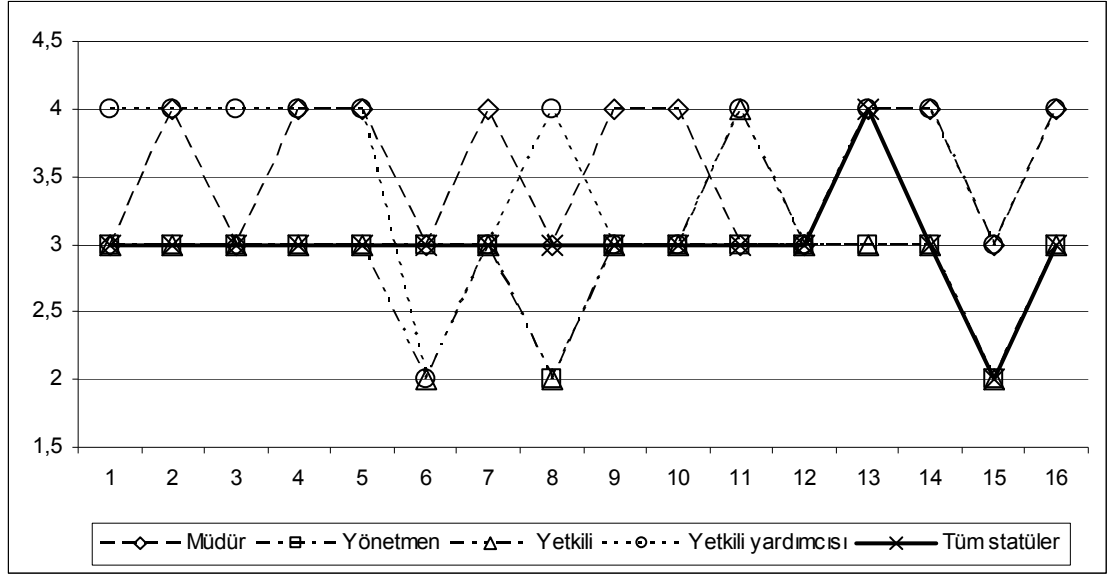
Bir banka çalışanlarının güçlendirme açısından değerlendirilmesi amacı ile oluşturduğumuz, uygulama araştırma modelinden elde edilen toplu sonuçlar tablo 3.22. ve grafik 3.22.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.23. Çalışanların Statülerine Göre Ortanca Değerleri

	Müdür	Yönetmen	Yetkili	Yetkili yardımcısı	Tüm statüler
(1)Çalışanlara değer verme	3	3	3	4	3
(2)İletişim ortamı	4	3	3	4	3
(3)Yenilikçilik	3	3	3	4	3
(4)Katılım	4	3	3	4	3
(5)Eğitim	4	3	3	4	3
(6)İnisiyatif	3	3	2	2	3
(7)Yaratıcılık	4	3	3	3	3
(8)Yetki ve sorumluluk	3	2	2	4	3
(9)Yönetim tarzı	4	3	3	3	3
(10)Öğrenme	4	3	3	3	3
(11)Bilgiye erişim	3	3	4	4	3
(12)Motivasyon	3	3	3	3	3
(13)Takım çalışmaları	4	3	3	4	4
(14)Geri besleme	4	3	3	4	3
(15)Ödüllendirme	3	2	2	3	2
(16)Çalışanlara güven duyma	4	3	3	4	3

Araştırma sonuçları göstermektedir ki, yenilikçilik için gerekli ortamın sağlanmamakta, çalışanlar üstlerinin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak sorunların çözememekte , çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gereken yetkinin verilmemekte, yönetim öğrenme araçlarının yeterince sağlamamakta ,çalışanlar yönetim tarafından tam olarak motive edilmemekte, çalışanların işlerinde sağlamış oldukları başarıların yeterli derecede ödüllendirilmemekte, çalışanlara yeterince güven duyulmamaktadır.

Grafik 3.23. Çalışanların Statülerine Göre Güçlendirme Açısından Genel Görünümü



SONUÇ

İç ve dış çevre koşullarının değişimi ve baskısı, yoğun rekabet ortamı, müşteri talepleri, küreselleşme, kalite, bilgi çağı gibi gelişmelerin baskısı altında işletmeler köklü değişikliklere sahne olmuştur. Günümüzde işletmeler, geleneksel yapıları terk ederek yeni yönetim yaklaşım ve süreçlerine uygun örgütsel yapıları oluşturmaya çalışmaktadır.

İşletmeler, karar merkezlerinin sadece üst kademelerde toplanması yerine, alt kademelerin de karar mekanizmalarına katıldığı, örgütte hızlı ve güvenli bir iletişimin olduğu, her kademedeki çalışanın gerekli bilgi ve becerilerinin yanında işi gerçekleştirme arzusuna da sahip olacakları bir yapıyı sergilemek durumundadırlar.

Böyle bir ortamda başarı, çalışanlarını nasıl güçlendireceğini bile işletmelerin olacaktır. İnsan kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilen, geliştirebilen ve değerlendirebilen işletmeler diğerlerinden bir adım önde olacaktır.

Günümüzün dışa açık ve yakından denetlenen bankacılık ortamında, nitelikli yöneticilere ve uzmanlaşmış personele duyulan gereksinim açıktır. Bu görüşün ışığında Türk bankaları, insan kaynaklarından yararlanmada daha etkin olmuşlardır. Bankacılık sektöründe lisans ve yüksek lisans derecesine sahip personel sayısının yanı sıra, mesleki eğitim düzeyi de son yirmi yıl içinde sürekli artmıştır. Banka ve nitelikli personel sayısındaki artış, rekabeti artırmış ve yeni mali araç ve tekniklerin yaygın olarak kullanılmasına katkıda bulunmuştur.

Güçlendirme sayesinde finans sektöründe verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısalma sayesinde

hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek gibi faydalar sağlanmaktadır.

Globalleşme ,işletmelerde büyük bir rekabet ortamının yaşanmasına neden olmuştur. Gelişen rekabet ortamında müşteri memnuniyeti önem kazanmıştır. Müşteri memnuniyeti ise ancak güçlendirilmiş, kurumuna bağlı çalışanlar sayesinde gerçekleştirilir

Bu çalışmada bankacılık sektöründe personel güçlendirme çalışmalarının önemi kavranmış olup, değişen piyasa koşullarında bankacılık sektöründe müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verebilmenin, rekabet avantajı sağlamanın ve kaliteli hizmet vermenin yolunun, karar verme ve uygulama hakkının en alt kademeye, müşteri ile doğrudan temas halinde bulunan personele kaydırılması, en azından işletmede böyle bir kültürün oluşturulması olduğu üzerinde durulmuştur.

Bu amaçlar çerçevesinde yapılan uygulama ile personel güçlendirmenin unsurlarını ışığında özel bir bankanın personel güçlendirmedeki mevcut durumu analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan bankacıların, güçlendirmeyi nasıl değerlendirdiklerinden hareketle, elde edilecek bulgular topluca değerlendirilerek, banka yönetiminin çalışanları güçlendirme açısından iyi durumda olunan noktalar tespit edilmiştir. Personel güçlendirme açısından yapılan araştırmanın olumsuz sonuçlarını ortaya koyacak olursak; yenilikçilik için gerekli ortamın sağlanmadığı, üstlerinin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak sorunların çözülemediği, çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gereken yetkinin yeterince verilmediği, yönetimin öğrenme araçlarının yeterince sağlamadığı, çalışanların yönetim tarafından tam olarak motive edilmediği, çalışanların işlerinde sağlamış oldukları başarıların yeterli derecede ödüllendirilmediği sonuçlarına varılmıştır.

Örgüt içinde çalışanların yönetim tarafından önemsenmesi ve onlara değer verilmesi, güçlendirme açısından önemli bir konudur. Örgütün en önem sermayesi insan kaynağıdır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri , çalışanlara değer verdiğini göstermesidir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların çoğunluğu kendilerine değer verildiğini düşünmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; çalışanlar ve yöneticiler arasında yeterli iletişim ortamının olduğu görülmektedir. Bunun başlıca nedenlerinden biri gelişen teknoloji sayesinde çalışanların rahatça iletişim kurabilecekleri intranet ortamının sağlanmasıdır. Çalışanların kendi aralarında yöneticilerle ve diğer bölümlerle olan ilişkilerde kolaylıkla iletişim sağlamaları güçlendirme açısından olmazsa olmaz şartlardan biridir.

Eğer, yetki ve sorumluluğun dağıtıldığı kişi, onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak olumsuz sonuçlar doğurabilir. Sürekli eğitim ve yetiştirme; sadece teknik alanda değil aynı zamanda insan boyutunda da önemli örgütsel ihtiyaçlardır. Organizasyonlarda yüksek performans için eğitim büyük önem taşımaktadır. Araştırmayı gerçekleştirdiğimiz Banka'da son dönemde ivme kazanan eğitim seminerleri çalışanların bu konuda ki düşüncelerine olumlu nitelik kazandırmıştır.

Çalışanlar, kendilerine güven duyulduğunu hissederse; bu örgütün amaçları doğrultusunda göstermiş oldukları çabalarında bir artışla sonuçlanacaktır. Kendine güven duyan çalışan , bir işi başarmak için elinden geleni yapar. Araştırmanın sonuçları çalışanlar güven hissinin aşılandığını ortaya koymaktadır.

Yenilikçi örgütler, yenilikleri gelişmenin vazgeçilmez nedenleri biçiminde algılayan ve uygulayan örgütlerdir. Personel güçlendirme anlayışı

işletmede yenilik çalışmalarını cesaretlendirir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların çoğu yenilik için yeterli ortamın sağlanmadığını düşünmektedir. Bunun en önemli sebebi kullanılan sisteminin teknolojinin gerisinde kalmış olması ve yeni sistem yatırımlarının yetersiz olmasıdır.

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit bir işgören olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte ya da bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler (Eren, 1998: 315-317).

Yönetime katılım, çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Bu anlamda katılım; mutlak olmayıp, nispi bir olaydır, başka bir deyişle bir derece meselesidir. Karar verme sürecindeki safhalarda yer alan faaliyetlere, çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşeceğini söylemiştik. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirecektir. Çalışanların çoğu kararlara katılım yönünden olumlu görüş bildirmişlerdir.

Çalışanların iş ortamında inisiyatif kullanabilmesi güçlendirme açısından önemlidir. Çalışanların işleriyle ilgili olarak gerektiğinde inisiyatif kullanabilme durumunu ortayan koyan soruya çalışanlar olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Çalışanların güçlendirilmesi için onların yaratıcı düşüncelerini ortaya koymalarına fırsat tanınmalıdır. Araştırmanın verileri yaratıcılık konusunda olumlu sonuçlara sahiptir.

Personel güçlendirmede üzerinde durulan temel unsurlarda bir diğeri de, yetkinin diğer yüzü olarak adlandırılabilir sorumluluktur. Eğer yönetici

personele güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk kavramı burada işletmede bana/bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır. Güçlendirilen takımlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken üstün performans için gerekli olan seçkin hizmeti sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk örgütün değişimi, örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır. Banka çalışanları yeterince yetki ve sorumluluk verilmediğini düşünmektedir.

Takım çalışması personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun en önemli ögesidir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri için mümkün olduğu kadar çok takıma sahip olmalıdırlar. Takımlar ancak yüksek miktarlarda otorite ve sorumluluk alırlarsa takım sayılabileceklerdir. Yöneticiler personel güçlendirmede takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların üyelerine örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidirler.

Banka genelinde belirlenen ortanca değerler, güçlendirme açısından belirlenen alt sınırı takip etmekte olup, özellikle yenilikçilik için gerekli ortamın sağlanmadığı, üstlerinin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak sorunların çözülemediği, çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gereken yetkinin yeterince verilmediği, yönetimin öğrenme araçlarının yeterince sağlamadığı, çalışanların yönetim tarafından tam olarak motive edilmediği, çalışanların işlerinde sağlamış oldukları başarıların yeterli derecede ödüllendirilmediği sonuçlarına varılmıştır.

Hızlı karar verme ihtiyacının arttığı, müşteri memnuniyetinin önem kazandığı günümüzde örgütlerin insanlara bakış açısı değişmiştir. Çalışanların gizli potansiyellerini ortaya çıkaracak, onların gelişmesini sağlayacak ve işletme amaçlarına ulaşılmasında çalışanların katılımını sağlayacak personel güçlendirme uygulamalarının önemi, örgütlerde yeniden yapılanma sürecinde giderek önem kazanmaya başlamıştır.

Bugün işletmeler özellikle de bankalar yoğun rekabet ortamında çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve niteliklerini, yetkilendirme ve güçlendirme çalışmalarıyla arttırarak iç ve dış müşterilerinin beklentilerine daha iyi ve hızlı cevap vermek durumundadırlar. Günümüz bankacılığında personel güçlendirme (empowerment) anlayışının örgüt kültür içine yerleştirilebilmesi, personele katılım ve karar verme yetkisinin devredilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, ortak hedeflere yöneltilmesi açık bir iletişim ortamının sağlanması ve bilgilerin paylaşılması, hızlı ve iyi hizmet olgusunun sağlanmasında büyük rol oynamaktadır

KAYNAKÇA

ARGYRIS, Chris

1998 "Empowerment: The Emperor's New Clothes" Harvard Business Review , sayı:3

ATAMAN,G

2001 "İşletme Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul

BALTAŞ, Acar

1999 "İyi Bir Lider Nasıl Yetkilendirir?", Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, Sayı:183.

BAŞ, Türker

2001 "Anket: Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?", Ankara, Seçkin Yayıncılık.

BECKHARD, Richard

1986 "Organization Development:Strategies and Models", Adison Wesley Publishing Company, Massachutes.

BLANCHARD, Ken; CARLOS, John ve RANDOLPH, Alan

1996 "Empowerment Takes More Than a Minute", Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco

BYHAM, C. William ve COX, Jeff

1988 "Lightining Of Empowerment", New York, Fawcett Columbine.

BUDAK, Gönül

1998 “Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey”, Sistem Yayıncılık, İstanbul

CAN, Halil

1999 “Örgüt ve Yönetim”, Ankara, Siyasal Kitabevi.

CAN, Niyazi ve ÇELİKTEN, Mustafa

2000 “Örgütlerde Görev Yapan Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları”
Bildiriler Kitabevi, Nevşehir

CARNALL, Colin ve MAXWELL, Susan

1988 “Management: Principles and Policy”, Wiltshire, ICOSA
Publishing.

CARR, David K. Ve JOHANSON, Henry J

1995 “Best Practices in Reengineering, What Works and What
Doesn't in the Reengineering Process”, USA, McGraw-Hill
Publishing Company.

CHERRINGTON, David J.

1995 “The Management Of Human Resources”, New Jersey,
Prentice Hall Inc., 4. Baskı,.

CONGER, Jay A. ve KANUNGO, R.N

1988 “The Empowerment Process: Integrating Theory and
Practice”, Academy of Management Review,

COOPER, Wilson

1984 “New Perspectives in Organization Research”, John Wiley and
Sons Inc., New York.

DALE, Edward

1985 "Planning and Devoloping the Company Organization Structure",
Third Edition, New York, AMA Inc.

DARLING, Michele

1996 "Empowerment: Myth or Reality", Canadian Manager, Vol.21.

DİNÇER, Ömer

1992 "Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler", Timaş
Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, Selen

2003 " Personel Güçlendirme" , Sistem Yayıncılık, İstanbul

DONOVAN, Michael

1994 " The Empowerment Plan" , Journal for Quality and Participation

DRUCKER, Peter F.

1967 "The Effective Executive", Great Britain, The Thetford Press
Limited.Empowerment Plan"

ERDAĞ, Abdil

2001" Örgütlerde Çalışanları Güçlendirme ve Bir Örgüt Ortamının
Güçlendirme Açısından Değerlendirilmesi",Osmangazi
Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

ERDOĞMUŞ, Ayşe

1995 " İşletmelerde Yetki Devri ve Çalışanları Güçlendirme", Sakarya
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

EREN, Erol

1998 “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul

EREN, Erol

1998 “Yönetim ve Örgüt”, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

EROĞLU, Feyzullah

1994 “Geleneksel Yönetim Anlayışından Modern Yönetim Anlayışına Geçiş Sürecinden Örgüt Geliştirme”, İ.İ.B.F. Dergisi, C. 10, S.3-4.

ERTÜRK, Mümin

2000 “İşletmelerde Yönetim ve Örgüt”, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

GINNODO, Bill

1997 “The Power Of Empowerment”, Pride Publication, 1. Baskı.

GÜMÜŞ, Murat

2000 “Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci”, Uludağ Üniversitesi, Doktora Tezi.

GÜMÜŞ, Mustafa

1995” Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar” Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

GÜZELCİK, Ebru

1999 “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul

HELLRIEGEL Don ve SLOCUM Jr. John W.

1993 “Management”, Addison Wesley PublishingCo.Inc., New York.

KAST, Fremont E. ve ROSENZWEIG, James E.

1970 "Organization and Management", A System Approach, USA,
McGrow-Hill Book Company.

KIREL,Çiğdem

1998 " Örgütlerde Güç Kullanımı", Anadolu Üniversitesi Yayınları,
Eskişehir

KOÇEL, Tamer

2001 "İşletme Yöneticiliği", İstanbul Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.,
İstanbul

KOONTZ, Harold ve Heinz Weihrch

1988 "Management", Mc Graw-Hill Book Co., New York.

KRACKHARDT, David

1989 "Assessing The Political Landscape: Cognition, and Power
Organizations" Administrative Science Quarterly, New York

LONG, L.Kristi

1996 "Empowering Employees", Mirror Press.

LUTHANS, Fred

1992 " Organizational Behavior" Mc Graw – Hill Book Co., New York

MARCELLA Jr., Albert J.

1995 "Outsourcing, Downsizing, and Reengineering: Internal Control
Implications", COAP, CQA, CSP,CISA, The Institute of Internal
Auditors, Florida.

MAŞRAP, Akın

1999 “Yaratıcı Liderlik”, Öncü Kitap, Ankara

MILES, Raymond E.

1975 “Theories of Management: Implications For Organizational Behavior and Development”, Mc Graw-Hill Book Co., New York.

MILES, Raymond E., COLEMAN Jr., Henry ve CREED, W.E. Douglas

1995 “Key to Success in Corporate Redesign”, California Management Review, V. 37, N. 3.

NELSON, Robert B.

1999 “Yetki Verme”, Hayat Yayınları, İstanbul

OPPENHEIM, A.N.

1966 “Questionnaire Design and Attitude Measurement”, London, Heinemann Educational Books Ltd.

ÖNCÜ, M. Sadık

1995 “Örgüt Geliştirme”, Doktora Tezi, Erzurum,

ÖZGEN, Hüseyin ve TÜRK, Murat

1997 “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”; Amme İdaresi Dergisi, Ankara, Cilt 30.

PARLATIR, İsmail ve ZÜLFİKAR, Hamza ve GÖZAYDIN Nevzat,

1997 “Okul Sözlüğü”, Türk Dil Kurumu Yayınları, İstanbul

PECCEI, R. ve ROSENTHALL, P.

2001 “Delivering Customer Oriented Behavior Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions”, Journal of Management, USA

PETERS, T.J. ve R.H. WATERMAN

1998 “Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış”, Altın
Kitaplar Yayınevi, İstanbul

PEPPARD, Joe ve PHILIP, Rowland

1995 “The Essence of Business Process Reengineering”, New York
Prentice Hall International, New York.

POJIDAEFF, Dimitri

1995 “The Core Principals of Participative Management” Journal For
Quality and Participation, USA

RANDENİYA,R.

1995, “Total Quality Management: The Need to Uncouple
Empowerment” ,Total Quality Management

ROBBINS, Stephen ve COULTER, Mary

1996 “Management”, Prentice Hall Inc. , 5. Baskı.

RUSH, Harold M.

1973 “Organization Development”, Prentice Hall, New York.

SADULLAH,Ömer

1999 “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı
Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına
Uygulanabilirliği” ,İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul

SPREITZER,Gretchen M.

1995 “ Social Structural Characteristics Of Psychological
Empowerment”, Academy Of Management Journal, sayı:39

1996 “ Psychological Empowerment In The Workplace:
Dimensions,Measurement and Validation” Academy Of
Management Journal, sayı:38

THOMPSON, Brad Lee

1998 “Yönetim Fonksiyonları”, Yöneticinin El Kitabı-1, İstanbul, Çev.
Vedat G. Diker, Hayat Yayınları.

TIDD, Joe vd.

1997 “Managing Innovation”, John Wiley and Sons Ltd., England

WELLS, Ronald G.

1993 “Yetki Devri”, Çev: Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul

WILSON, Terry

1996 “The Empowerment Manual”, England, Gower Publishing
Limited.

<http://www.insankaynaklari.com> / Personel Güçlendirme ve Yetki Devri
Arasındaki Ayrım.htm, 14 Ekim 2002,

[http://www.insankaynaklari.com/personel güçlendirme](http://www.insankaynaklari.com/personel_guclendirme), 25 Kasım 2002.

<http://www.ceterisparibus.com/Organizasyonlarda> çağdaş bir yaklaşım:
Yetkilendirme (Empowerment), 03 Ocak 2003.

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/liderlik.html>, Seçil Taştan, 09
Ağustos 2003.

http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012_2.html, Seçil Taştan,
09 Ağustos 2003.

ANKET FORMU

Sayın Banka Çalışanı,

Bu anket Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Başkanlığında, **"Bankacılık Sektöründe Empowerment (Yetkilendirme Ve Güçlendirme) Çalışmaları Ve Bir Uygulama"** konulu Yüksek Lisans Tez Çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, bankacılık 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 uygun olacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Selin Arda

I. BÖLÜM

1.Cinsiyetiniz	a) Kadın b) Erkek
2.Yaşınız	a) 20-26 b) 27-33 c) 34-40 d) 40 –üstü
3.Eğitim Durumunuz	a) Lise b) Yüksekokul c) Lisans d) Lisans üstü
4.Toplam Çalışma Süreniz	yıl / ay
5.Bu İşyerinde Çalışma Süreniz	 yıl / ay
6.İşyerindeki Statünüz	a) Müdür b)Yönetmen c) Yetkili d) Yetkili Yardımcısı

II.BÖLÜM

		Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Bankanızda çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?	5	4	3	2	1
2	Banka içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?	5	4	3	2	1
3	Banka 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	Bankanızda eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olan tam ve olanaklar sağlanıyor mu?	5	4	3	2	1
6	Bankanızda 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	Banka yönetimi, öğrenme araçlarını sağlayarak çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?	5	4	3	2	1
11	Bankanızda "Gerekene gerektiği kadar bilgi" anlayışından farklı olarak, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyaç 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	Bankanızda 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	Banka yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?	5	4	3	2	1

ÖZET

Değişimin büyük bir hız kazandığı, yoğun rekabet koşullarının yaşandığı günümüzde örgütler verdikleri hizmetin daha kaliteli olması için değişen ortamlara uyum sağlamak durumundadırlar. Klasik yönetim anlayışlarının örgütleri artık başarıya taşımadığı dinamik ve değişimlere ayak uydurabilen bir örgüt yapısının kurulmasının zorunluluk arz ettiği, yönetim çevrelerince dile getirilmektedir. Örgüt yönetimine yeni bir boyut kazandıran **personel güçlendirme** kavramı bu açıdan önem arz etmektedir.

Personel güçlendirme global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır. Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.

Bu çalışmada genel olarak personel güçlendirme kavramının gelişim tarihi, oluşum nedenleri, ne anlama geldiği, benzer kavramlar arasındaki ilişkiler, önemi ile unsurları üzerinde durulmuştur. Daha sonra bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramının giderek artan önemine değinilmiş, sektörde uygulaması psikolojik güçlendirme kavramına değinilerek açıklanmış, çalışanları güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bankada çalışanların güçlendirilmesi konusu teorik olarak incelendikten sonra, bir banka ortamının güçlendirme açısından değerlendirilmesi amacıyla bir araştırma modeli oluşturularak, sonuçları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bugün işletmeler özellikle de bankalar yoğun rekabet ortamında çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve niteliklerini, yetkilendirme ve güçlendirme çalışmalarıyla arttırarak iç ve dış müşterilerinin beklentilerine daha iyi ve hızlı cevap vermek durumundadırlar. Günümüz bankacılığında personel güçlendirme anlayışının örgüt kültür içine yerleştirilebilmesi, personele katılım ve karar verme yetkisinin devredilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, ortak hedeflere yöneltilmesi açık bir iletişim ortamının sağlanması ve bilgilerin paylaşılması, hızlı ve iyi hizmet olgusunun sağlanmasında büyük rol oynamaktadır.

ABSTRACT

Currently, as change has gained great phase and intense competition is taking place, organization have to keep up with the changing environments in order to continue to provide qualified services. It is put forward by the management authorities that conventional visions do not lead to success and that dynamic and change oriented organization structures are essential. In this frame, “empowerment” gains grand importance.

Empowerment is a new focus brought forth and enhanced by global change and competition. Empowerment as a management subject; can be described as enhancing individual’s rights (authorities) to take decisions and the phase of improving individuals by means of helping, sharing, edifying and team work.

In this study generally focuses on empowerment’s developmental history, reason of generation, meaning, relationship to similar subjects, its importance and aspects. Moreover, the increasing significance of empowerment in banking is discussed; its application in the field has been explained with psychological empowerment, its effect on organization loyalty and customer satisfaction.

After the theoretical evaluation of bank personnel empowerment, a study model has been established and analyzed in consequences in terms of the bank empowerment.

In recent, managements and especially banks are to respond better and faster to the local and foreign customers' expectations by attempts of empowering the abilities, talents and qualifications of workers' through authorization and empowerment. In today's banking, adapting empowerment to organizational customs, giving personnel the opportunity of contribution and judgment, their education and development, direct to the common goal, creation of a clear communication environment and sharing of information play a great role in presenting a fast and superior service.