

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
SANAYİ ve TEKNOLOJİ YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE ETKİN BİR
YÖNTEM: PERSONEL
GÜÇLENDİRME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd.Doç.Dr. Mehmet İNCE

HAZIRLAYAN
M.Fatih GÜLCAN

KARAMAN 2007

İÇİNDEKİLER

Giriş

8

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1 ÖRGÜT KAVRAMI ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	13
1.1.1 Örgüt Kavramı ve Tanımı	13
1.1.2. Kültür Kavramı	17
1.1.2.1. Kültürün Özellikleri	19
1.1.2.2. Kültür Çeşitleri	23
1.1.2.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	23
1.1.2.2.2. Maddi Kültür Manevi Kültür	24
1.1.2.2.3. Karşı Kültür	25
1.1.2.3. Kültürü Oluşturan Faktörler	26
1.1.3. Örgüt Kültürü	30
1.1.3.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri	32
1.1.3.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	35
1.1.3.3. Örgüt Kültürünün Boyutları	40
1.1.3.4. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar	42
1.1.3.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	42
1.1.3.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	45
1.1.3.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel	46

Değişim

1.1.3.4.4. Örgüt Kültürü ve İletişim	49
1.1.3.4.5. Örgütsel Sosyalleşme	50
1.1.4. Örgüt Kültürü Sınıflaması	51
1.1.4.1. Baskın Kültür- Alt Kültür	51
1.1.4.2. Güçlü Kültür- Zayıf Kültür	52
1.1.4.3. Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür	53
1.2 DEĞİŞİM KAVRAMI	54
1.2.1 Değişimi Gerektiren Gelişmeler, Nedenleri ve Amaçları	57
1.2.2. Örgütsel Değişimin Kapsamı	64
1.2.3. Değişimin Yöntemleri ve Çeşitleri	67
1.2.4. Değişimde Başarısızlık Nedenleri	70
1.2.5. Değişime Karşı Direnç Ve Çözümleri	71
1.2.6..Değişim Yönetimi Kavramı ve Önemi	75
1.2.7. Değişim Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri	93
1.3. Örgütsel Değişim Teknikleri	94
1.3.1 Toplam Kalite Yönetimi	95
1.3.2 Sürekli Eğitim	98
1.3.3 Kaizen (Sürekli Gelişme)	98
1.3.4. Kademe Azaltma	100
1.3.5. Personeli Güçlendirme	101
1.3.6. Örgütsel Küçülme	102

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	105
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	105
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	107
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	113
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	116
2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	117
2.4.2. İş Analizi ve İş Tanımları	125
2.4.3. İşgören Bulma ve Seçme	130
2.4.4. İşgörenin Eğitimi ve Kariyer Geliştirme	133
2.4.5. Performans Değerleme	134
2.4.6. İş değerlemesi ve Ücretleme	141
2.5. Örgütler Arası Rekabette İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	146
2.6. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ	148
2.6.1. Klasik Örgüt Kuramı	148
2.6.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	149
2.6.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	150
2.6.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	152
2.7. Personel Yönetimi ve Kapsamı	155
2.7.1. Personel Planlaması	155

2.7. 2. Personel Planlama Süreci	159
2.7.3. Personel Planlamasının Etkinliğinin Değerlendirilmesi	161
2.7. 4. Personel Seçimi	161
2.7. 5. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimini Arasındaki İlişki	163
2.8. Entelektüel Sermaye	167
2.8.1. Entelektüel Sermaye Kavramı	167
2.8.2. Entelektüel Sermayenin Unsurları	172
2.8.3. Entelektüel Sermayenin Değerlendirilmesi	179
2.8.4. Entelektüel Sermayenin Yönetimi	181
2.8. 4. 1. Entelektüel Sermaye Yönetiminin İşletmenin Yönetim Yapısında Oluşturduğu Farklılıklar	183
2.8.5. Entelektüel Sermayeden En Fazla Faydanın Sağlanabilmesi	188
2.8. 5. 1. Entelektüel Sermayeyi Yönetme İlkeleri	189

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME	193
3.1. Tanımı ve Kapsamı	193
3.2. Personel Güçlendirme Kavramı, Yararları ve Bileşenleri	194
3.2.1. Tanımı ve Kapsamı	196
3.2.2. Personel Güçlendirmenin Sağlayacağı Yararlar ve Olumsuz Yönleri	203
3.2.3. Personel Güçlendirmenin Bileşenleri	215

3.3. Etkili Bir İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Personel Güçlendirme	216
3.4. Personel Güçlendirmede Temel Unsurlar	218
3.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi:	218
3.4.2. Görev Devretme	220
3.4.3. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi	221
3.4.4. Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması	222
3.4.5. Ortak Hedefler	223
3.4.6. Sorumluluk	224
3.4.7. Takım Çalışması	225
3.4.8. Yetki Devri	226
3.4.9. Çalışanların Övülmesi	227
3.4.10. Bilgiye Ulaşabilmeye Serbestlik	228
3.4.11. Performans Değerlemesi ve Geri Bildirim	229
3.5. Personel Güçlendirme ve Benzer Kavramlar	231
3.5.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	231
3.5.2. Katılım ve Personel Güçlendirme	233
3.5.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	234
3.5.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	236
3.6. Personel Güçlendirmede Üst Yönetime Düşen Görevler	237
3.7. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller ve Uygulamada Sık Yapılan Hatalar	240

SONUÇ	243
KAYNAKÇA	246

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişme Noktaları	77
Şekil 2: İnsan Kaynakları Planlaması İşlev Süreci	122
Şekil 3: İş Analizi Süreci	127
Şekil 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Amaçlarına Ulaşmada Gösterdiği Stratejik Bütünlüğü	164

Giriş

Son yıllarda iş dünyasında meydana gelen büyük ve hızlı değişimin altında bilgi teknolojileri yattığı kesindir. Ve bu değişim ve gelişimin sonucunun nereye gideceği, boyutlarının ne olacağını tahmin etmek çok zor bir hal almıştır. Böyle bir ortamda örgütler yaşanmakta olan değişim rüzgarından nasıl daha fazla güç alarak ya da sahip olduklarını nasıl kaybetmeden çıkacaklarını düşünmelidirler. Bu düşüncenin altında ise bilgiye ulaşma ve onu örgütsel çıkarları için kullanabilme yeteneğinin geliştirilmesi arzusu yatmaktadır.

Rekabet ortamı, tüketiciler, çalışanlar ve teknoloji sürekli bir değişim içerisinde akmaktadırlar. Müşteri istek ve gereksinimleri sürekli değişmekte ve gelişmekte, sektördeki hatta sektörün dışındaki potansiyel rakipler hırçınlaşmakta, teknoloji akıl almaz derecede değişmekte iken örgütler bu değişim sürecini en yakından izleyen canlı birer varlık gibi ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Özellikle küresel ilişkilerin yoğunlaşmasıyla birlikte yaşanan rekabet ve bilginin hemen hemen tüm her şeyde önem kazanması yaratıcılık ve yenilik kavramlarının

örgütler için temel mihenk taşı olması, örgütleri değışime zorlamaktadır.

Yaşanan bu değışiklikler çerçevesinde örgüt yöneticilerini önemli sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Artık müşterilerin taleplerini en hızlı ve en etkin şekilde karşılamak zorunlu dur. Bunun sonucunda da günümüzün organizasyonlarında çalışanların, merkezci karar mekanizmasının yükünü hafifleterek, müşterilerin beklenti ve isteklerine en kısa sürede cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Entelektüel sermayenin, sorunlara anında çözümler üretecek, gerektiğinde inisiyatif kullanacak, karar ve yaptığı işlerin sorumluluğunu alacak niteliklerle donatılması yani Personel Güçlendirme kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur.

Çalışmanın amacı, “Personel Güçlendirme” konusunun önemini bir kere daha ortaya koymaktır. Son yıllarda önemi iyice artan bu yöntemin, tam olarak ne anlama geldiğinin, yararlarının, uygulama şeklinin ve daha bir çok fonksiyonunun farklı bir bakış açısı ile tekrar ele alınması ve bunun ‘örgütsel değışim’e etkisinin

ortaya konulması ve bu konunun öneminin anlaşılmasına biraz daha katkıda bulunmak asıl amaçtır.

Bu model, doğru kullanılırsa işletmelere hakikaten daha verimli,kârlı olmaları ve ayakta kalabilmeleri için yardımcı olmaktadır. Çünkü güçlendirilmiş personel sorumluluklarını bilen, yetkisin doğru kullanan, mutlu, inisiyatif alabilen, çalışmaya istekli personeldir. Bu pozitif hava mal veya hizmetlerin üretilmesinden satılmasına kadar işletmeye yararlı olmaktadır.

İnsan kaynaklarının öneminin iyice arttığı çağımızda “Personel Güçlendirme” konusu ile ilgili yeterli sayıda çalışmanın yapılmamış olması bu araştırmayı yapmamızda bir başka nedendir. “İnsan Kaynakları Yönetimi” konusunda her ne kadar çok çalışma yapılsa dahi, gene insan kaynakları yönetimi konusunun ilgilendirdiği “ personel güçlendirme” başlı başına bir araştırma konusudur.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel değişim konusu ele alınacaktır. Örgütsel değişim konusuna geçilmeden önce örgüt kavramına kısaca değinilecek,

peşinden kültür ve örgüt kültürü kavramları ayrıntıları ile incelenecek ve değişim konusuna geçilecektir. Değişimin nedenleri, amaçları, türleri ve yöntemleri ele alındıktan sonra değişim yönetimi konusu işlenecektir.

İkinci bölümü insan kaynakları yönetimi bölümü oluşturacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı, amaçları, kapsamı, işlevi, rekabet için önemi ele alındıktan sonra personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş anlatılacak ve bu bölümün sonunda ise entelektüel sermaye konusuna yer verilecektir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise ilk önce personel güçlendirmenin ne olduğu tanımlarla belirtilecek daha sonra kapsamı ele alınacaktır. Ve ardından personel güçlendirmenin temel unsurları, uygulama stratejileri anlatıldıktan sonra bu kavramın benzer kavramlarla olan farklılık ve benzerlikleri anlatılacaktır

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Darvinci bir bakış açısıyla, doğal seleksiyon teorisi çerçevesinde Dünyamızın günümüzde algılanışıyla işletmeler, uzak ya da yakın çevrelerinde meydana gelen değişimden en fazla etkilenen, adeta canlı birer varlıktırlar. Değişimden güçlü çıkabilmenin yolu ise, potansiyel olumsuzlukları, kendileri açısından faydaya dönüştürmekle mümkündür. Bu da ancak değişerek, değişime uyum sağlayarak ve çevrenin farkında olarak mümkündür. Değişen müşteri istek ve ihtiyaçları, rakiplerin tutumları, kürselleşme ve teknolojik değişim, ülkelerin makro ekonomik durumları, pazarlarda meydana gelen ani değişimler gibi işletmeler açısından hayati önem taşıyan faktörler hızla dönüşüme uğramakta ve bu durum işletmeler için zor şartlara meydan vermektedir. Bu bağlamda değişim, değişim yönetimi ve benzeri kavramlar, işletmeler açısından önemini son yıllarda daha da etkin bir şekilde hissettirmiştir. Öncelikle değişimin ne gibi bir anlam ifade ettiğini

anlaşılmalı ve daha sonra da işletmelerde ki değişim yönetiminin nasıl uygulandığını incelenmelidir. Bu bölümde, örgüt kavramı tanımı, örgüt kültürünün ayrıntılı incelenmesi ve değişim kavramı, değişim yönetimi ve değişim yönetiminin önemi konularına ayrıntılı olarak değinilecektir.

1.1 ÖRGÜT KAVRAMI ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.1 Örgüt Kavramı ve Tanımı

Toplum halinde yaşayan insanların amaç ve hedefleri her toplumda hatta toplum içerisinde bulunan nispeten küçük toplumlar ve de bireysel anlamda değişiklikler göstermektedir. İnsanlar ortak amaç ve hedefler için örgüt adı verilen belirli sınırlar içerisinde faaliyet gösteren küçük birimler halinde organize olmaktadır. Örgütler çok çeşitli amaçlar için kurulabilir. Genel bir tanımlama yapılacak olursa; “Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir” şeklinde ifade edilebilir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla,

işgören (yönetilenler), işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur (Hasanoğlu, 2004). Alvin Toffler'in belirttiği gibi (1991:113): “örgütler, insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir”. Dolayısıyla, ortak amaçların gerçekleştirilmesi, gereksinimlerin karşılanması, hedeflere ulaşılması açısından, açık ya da gizli niyetler taşıyabilmesi de mümkündür.

Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir (Hasanoğlu,1998:43). Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Malinowski, 1990:41). Bir örgüt, belirli amaçların bir veya birden fazla kişi/grupla gerçekleştirilmesidir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eş güdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998:61).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Atay, 2006). Örgüt, iki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri, vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birim olarak tanımlanabilir (Bakan vd., 2004:7-8). Örgütler insanların tek başlarına başaramayacakları işleri yapabilmek ve paylaşılan amaçlara başarıyla ulaşabilmek için kururlar (Bakan vd., 2004:9). Örgütler insan tarafından kendi yeteneksizliklerini yenmek ve ortadan kaldırmak için oluşturulan toplumsal sistemlerdir (Şimşek, 1998). Bilgi çağı olarak nitelendirilen çağımızda örgütler bilgiye ulaşılmasını ve bilginin kullanılmasını sağlarlar. Örgütler

bilgiye ulaşılp, elde edilen bilgiyi kullanarak veya saklayarak gelecek nesillere aktarılmasını sağlarlar. Ayrıca örgütler insanlar için kariyer imkanı sunan ve işgörenlerin geçim kaynağı olan sistemlerdir (Stoner ve Freeman, 1992: 4-6). Örgütlerin ortaya çıkış nedenleri ve sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir (Hicks ve Gullett, 1981:82-84):

- Sosyal gereksinimin tatmini
- Ait olma ve tanınma duygusu
- Başkaları tarafından benimsenen davranışlarla ilgili bilgi
- Anlayışlı dostlar
- Amaçları gerçekleştirmede yardım
- Etkileyebilme ve yaratıcılıkla ilgili olanaklar
- Kültürel değerlerin korunması ve yaşatılması
- İletişim ve bilgi

Yukarıda örgüt kavramı, örgütün önemi ve örgüte niçin ihtiyaç duyulduğuna ilişkin açıklamalar yapıldı. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi her örgütün farklı amaç ve yapıları olduğundan örgütlerin içsel değerleri olarak kabul edilen kültürleri de farklılık göstermektedir. Her örgüt kendi örgüt kültürüyle varlığını ve

faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu bağlamda konunun daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kültürü kavramının tanımlanması faydalı olacaktır. Örgüt kültürü kavramını tanımlamaya geçmeden önce kültür kavramı hakkında bilgiler verilecektir.

1.1.2. Kültür Kavramı

Kültür sözcüğünün oldukça uzun bir tarihçesi vardır. Sözcük, Latince'deki “culture” dan gelmektedir. Türk dil kurumu sözlüğü bu kelimeye “ekin” karşılığını vermiştir. Ancak, bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire'ye göre “culture”, insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış daha sonra bu sözcük, diğer milletlerin sözlüklerine de geçerek “kültür” haline gelmiştir (Eroğlu, 1982:187).

Sözlükte, kültür “bir milletin (toplumun) manevi varlığını ve düşünce birliğini meydana getiren ve sanat mahsullerinin, ananelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Üçok, 1989: 308).

Kültür, insanların yaşama amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, “iyi” ve “kötü” anlayışı, tutumları, davranışları, inançları, “doğruları” ve “yanlışları” , yaşamının değerli olan yönleri, insanlararası ilişkileri, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, “zaman” anlayışı, giyim, kuşam ve görünüşü, serbestlik ve bağımlılık vb. gibi konularda paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin toplamıdır (Koçel, 2003:30-31).

Kültür, insan gruplarının özel başarılarını içeren sembollerle nakledilen kalıplaşmış düşünce tarzı, hisler ve reaksiyonlardır. Kültürün özü, geleneksel düşüncelerden ve bilhassa onlara bağlı değerlerden meydana gelir. Kişilik birey için ne demekse, kültür de insan grubu için o demektir. Değişik kültürleri yaratan güçler bir memleketin tarihi, coğrafyası, kaynakları gibi faktörlerdir. Bu güçlerden meydana gelen önemli değerler ve inançlar insan davranışlarını yönetir ve insan ilişkileri de kolaylaşır. Zaten bu görülmezlik, kültürleri kuvvetli yapar ve insan farkına varmadan onun davranışını, algılayışını ve hükümlerini uygulamaya başlar. Diğer bir deyişle kültür, insanların davranışlarını

şekillendiren ve resmi olmayan kurallar bütünüdür (Ölçüm ve Çetin, 2004:6).

Kültür, bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri (davranış kalıplarını), nesneleri (aletler ve aletlerle yapılan eşyaları), düşünceleri (bilgi ve inançları), duyguları (tutum ve değerleri) içeren yaşam biçimleri bütünüdür. Daha kapsamlı bir tanımda ise kültür; bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri (davranış kalıplarını), nesneleri (aletler ve aletlerle yapılan eşyaları), düşünceleri (bilgi ve inançları), duyguları (tutum ve değerleri) içeren yaşam biçimleri bütünüdür. “Toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamı” olarak da tanımlanmaktadır (Bakan vd., 2004: 11-12).

1.1.2.1. Kültürün Özellikleri

Tanımları çok çeşitli olan kültür kavramı gözden geçirildiğinde, kültürün ortak özellikleri olarak görülebilecek bazı noktalar bulunabilmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Güvenç, 1991:101-108, Bakan vd., 2004: 15-16):

- Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır.
- Kültür bir toplumu diğ rinden ayırmak için bir tür alameti farikadır (markadır).
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.
- Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
- Kültür  ğrenilmiş davranışlardan oluşur.
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir.
- Kültürel değerler ile dinsel, ahlaksal, estetik, ekonomik, hukuksal değerler i  i e sayılabilecek kadar birbirlerine bağlıdırlar.
- Kültürler, kendilerine özgü bazı merasim (somut adet ve görenekler) ile işaretler (dil, vb.) meydana getirirler.
- Kültür toplumsal sistem ve yapının en önemli öğelerinden biridir.

- Kültür, her türlü örgütleri saran evre koşullarının yani ortamın en önemli unsurlarından biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler.
- Kültür sosyal bir olgu olarak belirli bir tarihe sahiptir ve süreklidir. Kültür bir kuşaktan diğetine öğrenme ve şartlanma yoluyla geçerek süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir. Birey diğeri bireylerle ilişkiler kurma ve öğrenme yoluyla çok özel bir kültürün taşıyıcısı olur. Diğeri bir ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalıtımsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklardır. Buradan da anlaşılacağı gibi kültürün bilinçli olarak etkilenmesi ve değiştirilmesi mümkündür.
- Kültür ferdi olmayıp sosyal bir değerler ve davranışlar sistemi, bir yaşayış şeklidir. Kültür toplumlarda yaşayan insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun yeleri tarafından

paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

- Kültür bir toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür. Bu bağlamda kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.

- Kültürün gereksinimleri karşılayıcı ve doyurucu özelliği vardır. Kültür insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Nitekim kültürel öğelerin var olabilmesi toplumun üyelerine bir doyum sağlamalarına bağlıdır.

- Kültür değerleri dogmatik olmayıp, çağın ihtiyaçlarına göre değişmek zorundadır. Kültürler belli bir zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler.

- Her kültür içindeki bütün unsurların sentezinden oluşan organik bir bütündür. Kültür çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Yine toplumun modern bir toplum olup olmamasına bağlı olarak değişme hızlı veya yavaş gerçekleşebilir. Küçük bir toplumda değişme yavaş olabilirken modern bir toplumda değişme hızı son

derece yüksektir. Kültürel değişme hızlı veya yavaş, keyfi veya zorla gerçekleşebilir. Burada vurgulanmak istenen her şeyden önce, kültürün dinamik nitelik taşımasıdır.

- Kültürün geçerliliği ve sürekliliği belirli bir zaman sürecinde kanıtlanmıştır.
- Kültür grup üyelerine ve yeni girenlere algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılır.
- Kültür kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.
- Kültür sistemi, kavramsal boyutta soyut bir sistemdir.
- Kültür bütünleştirici eğilimler taşır.

1.1.2.2. Kültür Çeşitleri

1.1.2.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir. Başka bir deyişle, genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür. Bir ülkenin ya da toplumun hakim inançlar , değerleri, hareket tarzları

ve yaptırımların türleri genel kültürü oluşturan parçalarıdır. Herhangi bir toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar, fakat, kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır. Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde bulundukları toplumun kültürünü benimserler. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir. Çünkü örgütlerin kendine has işleyiş ve yönetim biçimleri vardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:223).

1.1.2.2.2. Maddi Kültür Manevi Kültür

Bir toplumun teknolojisi, eserleri, aletleri maddi kültür öğeleridir. Maddi kültür, insan eliyle yapılan alet ve eserleri ve el emeğinin ham maddeyi belirli bir biçimde işlemesiyle ona şekil vermesiyle oluşur. Başka bir deyişle, sanat yapıtları , mimarisi, ev biçimleri ve benzerleri toplumun maddi kültürünü oluşturur. Toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil,

hukuk, din, ahlâk anlayışı ,doğum olayından evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri toplumun manevi kültürünü oluşturur.Maddi ve manevi yönleriyle kültür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin üyelerinin davranışlarının belirti kalıplar çerçevesinde gerçekleşmesi yönünde etkiler. Örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün genel kültür ile uyumlu olması gereklidir (Özkalp, 1995:41).

1.1.2.2.3. Karşı Kültür

Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla naklolunan bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara karşı kültür denilmektedir. Karşı kültürünü oluşturmak isteyenler, temel ya da genel kültürü bilmektedirler. Ancak, bu temel kültürün bazı unsurlarını ya da tümünü zayıflatmak ve yıkmak için bunun karşısında yapay bir kültür oluşturmak istemektedirler. Bu bakımdan, bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplum norm ve değerleriyle

Çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşmalar karşı kültürü oluştururlar. Karşı kültür oluşmalarının en önemli kaynağı, sosyal sistem içerisindeki bazı alt kültür unsurlarıdır. Daha önce örgütlerin genel kültürün bir alt kültürü olduğu ifade edilmişti. Ancak, örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün genel kültür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir (Eroğlu, 1996:113).

1.1.2.3. Kültürü Oluşturan Faktörler

Kültür bir toplumun yaşama biçimi olarak da ifade edilebilir. Kültür kavram olarak soyut bir olgudur. Kültür kavram bir toplumun ya ama tarzını simgeleyen bir soyutlamadan ibarettir. Toplumlar farklı biçimlerde yaşamaları nedeniyle farklı kültürlere sahip olurlar. Yani kültürleri farklılaşır. Ancak, bütün toplumlarda kültürü oluşturan temel faktörler vardır, ancak önemleri farklıdır. Kültürü oluşturan başlıca faktörleri şöyle ele alabiliriz (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:224-227):

- **Dil:** Kültür açısından dilin önemi büyüktür. Dil, burada sadece kelimelerden oluşan bir yapı değil, aynı zamanda jest, el kol veya ba  hareketlerinden doğan bir olguyu da ifade etmektedir.
- **Din ve inançlar:** Din insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal kurumdur. İnanç ise, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. İnançlar arasındaki benzerlikler en kadar çok ise o toplumun kültür inançları da o derece kuvvetli olur.
- **Normlar:** Kültürün belirlediği yerleşik davranış kurallarıdır. Toplumsal düzeni sağlayan bireylere yol gösteren doğru ve yanlı ı olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirlere NORM denir.
- **Değerler:** İnsanların iyiyi, doğruyu, güzeli ve çirkini tanımlamak için koymuş oldukları standartlardır. Değerler, kişileri, grupları ve toplumları birbirlerinden ayıran önemli unsurlardan biri olmakla birlikte, davranışsal açıdan farklı olmayı gerektirir. Norm ve değerler arasındaki temel farklılık değerlerin soyut ve

genel kavramlardan meydana gelmesi, Normların ise belirgin ve yol gösterici oluşlarıdır.

- **Simgeler:** Dıştan bir işaret yada jesttir. Bir anlam yada değeri temsil eder. Çağrışım yoluyla duyguları hatırlatır. Böylece, belirli fikirlere canlılık verir. En belirgin simgelerin başında “bayrak” gelir.

- **Tutumlar:** Belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar. Tutumlar, yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler. Başka bir deyişle, inanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleri olarak ifade edilebilirler.

- **Örf ve adetler:** Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket tarzlarını ve yaşama yöntemlerini düzenleyen kurallara örf ve adet denmektedir. Bu kurallar, topluma tarihsel süreçte yerleşmiştir. Bir takım sosyal baskılar insanları bu kurallara uymaya zorlamaktadır. Bunlardan adetler, yaygın ve nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen ve belirgin yaptırımı olmayan yada

yaptırımı çok yumuşak olan davranışlardır. Örfler ise, böyle değildir. Çünkü, örf kurallarına aykırı hareket edenler ağır bir biçimde cezalandırılmaktadır. Dolayısıyla, örfilere uymak zorunludur.

- **Yasalar:** Kültürün önemli bir parçasıdır. Ancak, yasalar, örf ve adetlerden farklı olarak bilerek ve istenerek oluşturulur ve yürürlüğe konur.
- **Ahlak kuralları:** Sosyal hayatta insanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen kurallardır. Bu kuralların yaptırımı genel olarak manevidir. Yani, ayıplama ve küçük görme şeklinde ortaya çıkar.

Tablo 1. Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişme Noktaları

Kültür Kuramı	Örgüt ve Yönetim Araştırmaları konuları	Örgüt kuramı
Kültür insanın biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarına hizmet eden bir araçtır	Kültürler arası veya Karşılaştırmalı Yönetim	Örgütler görevlerin yapılması için sosyal bir araçtır. (Klasik Yönetim Kuramı)
Kültür uyarlama ve birleştirici bir mekanizma olarak işler ve sosyal yapılar içerisinde bireyleri birleştirir.	Örgüt kültürü	Örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunarak var olan uyarlama mekanizmalardır. (Olumsallık Yaklaşımı)

Kültür paylaşılmış biliş sistemleridir. İnsan düşüncesi kültürü sınırlı kurallar vasıtasıyla meydana getirir.	Örgütsel biliş	Örgütler bilgi sistemleridir Örgüt üyelerince paylaşılan öznel bir anlamlar şebekesi olarak çalışır. (Bilişsel Örgüt Teorisi)
Kültür paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemidir. Sembolik hareketin anlaşılabilmesi için çözümlenmesi ve yorumlanması gerekir.	Örgütsel sembolizm	Örgütler sembolik bir konuşmalar örüntüsü olup, realitelerin oluşumunu kolaylaştıran dil gibi sembolik şekillerle hayatını sürdürür. (Sembolik Örgüt Teorisi)
Kültür, insan zihninin evrensel bilinçdışı altyapısının bir yansımasıdır.	Bilinçdışı süreçler ve Örgüt	Örgütsel biçimler ve uygulamalar bilinçdışı süreçlerin açığa çıkmasıdır. (Dönüşümsel Örgüt Teorisi)

Kaynak: Ali Rıza Terzi, Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, 2000,s.15.

1.1.3. Örgüt Kültürü

Örgütsel kültür; “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamayan, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır” ve “Örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar

ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir” (Bakan vd., 2004:18).

Örgüt kültürü, bir dizi insanın zaman içerisinde geliştirdikleri, grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilişkilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan ziyade, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemlerdir. Üyelerden biri normal şekilde davranmadığında diğerleri onu alışılmış biçimlere doğru yönleltiyorsa o durum ‘kültürel’dir (Terzi, 2000:8).

Örgüt kültürü; bir grubun, bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel önermeler, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir (Bakan, 2004:20).

Farklı tanımların birleştiğı noktalar şöyle sıralanabilir (Özkalp ve Kirel, 2000:98):

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

1.1.3.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Eren, 1998:88-89):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.

- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Williams ve diğerleri örgüt kültürünün özelliklerini beş başlık altında toplamaktadırlar (Terzi, 2000:9-11):

1. Kültür öğrenilebilir: Bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden edinilir. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. İç çevre, örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşur. Bu çerçevede kültür, bu sosyo-teknik sistemin ürünüdür. Sosyo-teknik sistem örgütün karar alma, planlama ve denetleme süreçlerini ihtiva eder. Örgüt sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Bu örgütün dış çevresidir. Örgüt bu çevrenin

farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından, cevap verdiği çevreyi öğrenme davranışını kazanır.

2. Kültür kısmen bilinçsizce oluşur:

Örgüt kültürü alan yazınında inançların oluşumuyla ilgili genel kabul görmüş iki anlayış bulunmaktadır. Birincisi, örgütlerde işgörenlerin düşüncelerini etkileyen bilgilerin bilinçsizce oluştuğudur. Bu durum işgörenlerin birbirlerini alışılmış davranış biçimlerine yönlendirmeleriyle oluşmaktadır. İkinci görüş, davranışın temelini oluşturan tutum ve bilinçli inançlar, tekrarlanarak doğru varsayılarak kabul edilir.

3. Kültür iç örgütün hem girdisi hem de çıktısıdır:

Örgüt kültürü örgütün hem gelecekteki uygulamalarının öngörülmesi hem de bugünkü eylemlerinin sonuçlarını içerir. Örgüt çevreden kültürel örüntüler alır.

4. Kültür yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşur:

Belli bir kültür içerisindeki bireyler belirli durumlarda nasıl

davranacakları, nasıl düşünecekleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aynı kültür içerisinde yaşayan bireyler, genellikle benzeri kişilerarası ilişki biçimlerini, giyim tarzlarını, yetkinin kime ait olduğunu nasıl işlediğini benimsemişlerdir. Benzer biçimde bir örgütte de işgörenler işlevlere ve farklı coğrafi bölgelerden gelmiş olsalar bile aynı düşünce ve davranış biçimlerini benimseyeceklerdir. Bu yaygın düşünce ve davranış ortak öğrenme, ortak tarih, tecrübe ve ortak bir çevre oluşturur.

5. Örgüt kültürü heterojendir:

Örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir. Örgütlerde egemen kültürden bağımsız farklı işlevler ve roller etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir. Örgütsel kültürler toplum kültürüne genelde benzerlik özelde ise farklılık gösterirler. Bu farklılık örgütleri diğerlerinden ayıran bir kimlik edinme arayışıdır.

1.1.3.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu faktörler şöyle sıralanabilir (Varol, 1989, 29-30):

- **Değerler:** Örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır. Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimi, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunları değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir.

- **Liderler ve Kahramanlar:** Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için hayranlık duyulan bir yıldız vs. sembolize edebilirler. Kahramanlar,

örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir.

▪ **Törenler ve Simgeler:** Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özen bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir. Simgeler örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir.

Bu kapsamda bir örgütün törenleri ve simgeleri;

- Kıyafetler, işe giriş -çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,

- Başarılar yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar , emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,

- Rozet, flama gibi şeyler,

- Yönetim ile elemanları arasındaki mesafeyi ya da yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretleri vb olabilir. Törenler ve simgeler, çalışanların işe ve örgüte kar motivasyonu ve bağlılığı artırıcı etkide bulunurlar.

▪ **Öykü ve Efsaneler:** Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olaylarının, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Öykü ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Öykü ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Öykü ve efsaneler, örgütün kahramanları, kurucuları en başarılıları ve ünlülerine ilişkindirler.

▪ **Dil:** Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır.

- **Örfler:** Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözgelimi, işgörenin terfisinin duyuruları ,uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme gibi.

- **Normlar:** Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını,sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Normlar işgörenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.

- **Örgütsel Sosyalleşme:** Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir.Sosyalleşme, örgüte yeni giren işgörenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulacak bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve

davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir.

1.1.3.3. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü, araştırmacıların birçoğu tarafından soyut çevre olarak görülmekte ve bu nedenle boyutları kesin olarak belirlenememektedir. Örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan 10 boyuttan söz edilmektedir. Bunlar (Dinçer, 1996; Akıncı, 1998);

1.Bireysel özerklik: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.

2.Risk toleransı: Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.

3.Yön: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.

4.Bütünleşme: Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.

5.Yönetim desteği: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, ve desteğin derecesidir.

6.Kontrol: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır.

7.Kimlik: Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.

8.Ödül Sistemi: Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir

9.Fikir ayrılıklarına verilen tolerans: Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.

10. İletişim modelleri: Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığının derecesidir.

1.1.3.4. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar

1.1.3.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir. Örgüt kültürüyle örgüt iklimi arasındaki farklar şunlardır (Karcıoğlu, 2001:92-94):

- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise, psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
- Örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonucunda oluşan

genel bir havayı, örgüt kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları temsil eder.

- Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.

- İşletme içinde hakim olan hava (iklimin) motivasyon, verimlilik, iş doyumu ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olur ve kötü bir iklim işletmeye zarar verebilir.

- Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.

- Kültür, davranış normlarını oluştururken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklim bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.

- Kültür, iklime nazaran daha fazla bağımsız değişkendir, iklim ise hem bağımlı hem bağımsız değişken olabilir ve daha çok bağımlı

bir değişken olup bu niteliğinden dolayı çabuk değişebilir.

- Farklı kültürlerde, örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentilerinin benzer olması halinde, bütün iklim profilleri benzer olur.

- Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alır ve kültür paylaşılan varsayımlar, iklim ise paylaşılan algılamalar olup kültür, ideal vrenin değerleri ve varsayımları iken, iklim örgüt içi vrenin maddi olmayan algılamalarıdır; bundan dolayı kültür iklime şekil verir ve her ikisi de örgüt geliştirme uzmanlarınca yaygın olarak kültür veya iklimi değiştirme aracı olarak kullanılır.

- Kültürün belirlenmesi ve değerlenmesi daha zordur.

- Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır.

1.1.3.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken, örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Örgüt kültürü bilinçsizce oluşabilir. Örgüt kimliği imaj yaratmaya yöneliktir (Bakan vd., 2004:68).

- Örgüt kimliği, üyelerin kendilerini örgütleri ile tanımlamalarını sağlar. Ancak bu ideal durumun gerçekleşmesi için (Erdem, 1996:53-54):
- Örgüt kimliğinin çalışanlar tarafından algılanması,
- Çalışanların örgütle olan ilişkisinin güçlü olması,
- Çalışanların isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi,
- Örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması gerekir.

Bu ifadeler göstermektedir ki, örgüt üyelerinin kendilerini örgüt kimliği ile tanımlamaları için örgütte homojen bir kültürün olması gerekir.

1.1.3.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim

Örgüt içi anlayış ve uygulamalardaki değişimler (adetler, törenler, ödül sistemleri, işe alım kriterleri, liderler, örgüt performansı, örgütün büyümesi), gerekse örgüt dışı çevresel değişimler (kriz durumu, yeni bir teknolojinin bulunması, rekabetin artması, Pazar payında değişim, yasal değişimler gibi) karşısında değişimlere uyum sağlayamayan örgüt kültürünün kendisinin değişmesi gereklidir (Erdem, 1996:77).

Williams ve diğerleri (1993:71-83)'ne göre örgütler kültür değişimini altı yolla yapmaktadırlar (Terzi, 2000:120-122):

- ***İnsanları değiştirmek:*** bir örgütte insanları değiştirmek için örgütteki tutumları ve inanç örüntülerini değiştirmek, özellikle de anahtar konumundaki insanları değiştirmek için örgütlerin

tepe noktalarındaki insanları değiştirmek gerekir. Örgütteki liderin değişimi gelecekle ilgili yeni bir vizyon ve yeni bir fikrin gelişmesini sağlayabilir.

- ***Yerleri değiştirmek:*** alt kültürler farklı rol, seviye ve işlevler etrafında gelişir. Bundan dolayı işgörenlerin yerleri değiştirilerek farklı tecrübeler ve öğrenmeler kazanması suretiyle kültür desteklenebilir olmalıdır.

- ***İşgörenlerin tutum ve inançlarını değiştirmek:*** işgörenlerin tutum ve inançlarını değiştirmek kültür değişiminin en zor parçasından birini oluşturmaktadır. Kültür değişimi bir örgütteki işlerin yapılış tarzında değişiklik anlamına geldiğinden işgörenlerin değişen iş tekniklerini tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı, değişimin ürkütücü yönlerinden kurtulmaları için eğitilmeleri gereklidir.

- ***Davranışı değiştirmek:*** kültür değişimi sorunu, işgörenlerin eski davranışlarının yerine yeni davranışlar yerleştirmekten ziyade değişen tutum ve davranışlar sorunudur. Yeni becerilerin

kazandırılması eğitimi, insanların yetenekleri hakkındaki inançlarının değişimini mümkün kılar. İşgörenler eğer gerekli görevleri yerine getirmeye yeterli olmadıklarına inanıyorlarsa kaliteli bir ürünün üretimi hakkındaki tutum ve inançlarını değiştirmeleri mümkün olmayacaktır.

• ***Yapı, sistem ve teknolojileri değiştirmek:***

birçok örgütte yeniden yapılanmanın bazı biçimleri görünmektedir. Bu temel yapısal değişimlerin örgüt kültürü üzerinde bazı etkilerde bulunacağı muhtemeldir. Yapısal değişimler, iletişim ağına etkisi kadar örgüt içerisindeki işlevsel gruplaşmaları ve işin kendisini de etkiler. Bununla birlikte her değişimin kültür üzerindeki etkisini önceden tahmin etmek zordur.

• ***Örgütün imajını değiştirmek:***

örgüt imajını değiştirmenin temel amacı, hem işgörenlerin örgüte bağlılığını artırmak hem de müşteriler arasında örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmektir.

1.1.3.4.4. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formel iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formel ve informal iletişimini sağlar. Formel iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Güçlü, 2003:156).

Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder. Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 2000:56).

1.1.3.4.5. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir (Güçlü, 2003:156).

Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır. Nasıl ki,

toplumun kültürüyle bütünleşmeyen, toplumun kültürüne aykırı hareket eden kişilere uyumsuz kişiler için de kullanabiliriz. Örgütsel sosyalleşme, örgütün kültürünün oluşturan, değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir (Bakan vd., 2004:74).

1.1.4. Örgüt Kültürü Sınıflaması

1.1.4.1. Baskın Kültür- Alt Kültür

Örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler, örgütte baskın kültür oluşturur. Örgüt kültürü denildiğinde bu baskın kültürü ifade eder. Örgütün, her bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli olan değerleri vardır. Bu değerlerin bazıları örgütün genelde paylaştığı değerler olmasına rağmen, bazıları genel değerlerden ayrılabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürleri oluşturur. Dolayısıyla baskın kültürün yanında her örgütte ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak gelişen alt kültürler vardır (Berberoğlu vd., 1998:38)

Alt kültür, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. Bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür; belli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur (Akin, 1998:45).

1.1.4.2. Güçlü Kültür- Zayıf Kültür

Güçlü kültür, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir. Başka bir anlatımla, güçlü kültür; örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerleri ifade etmektedir Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir

uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (Güçlü, 2003:150).

1.1.4.3. Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür

Sosyallik ve dayanışmayı esas alan dört örgüt kültürü tipi aşağıdaki maddelerde şu şekilde izah edilmiştir (Berberoğlu, 1998:38-39):

- **Şebekeleşmiş Kültürel Yapı:** Yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. İnsanlar işyerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler, kutlamalar, maçlar düzenlenir. Kısacası informal bir yapı vardır.

- **Çıkarıcı Kültürel Yapı:** Düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam zıttıdır. Örgüt üyeleri arasındaki ilişki tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantı

birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle örgüte bağlılık zayıftır.

• **Toplumcu Kültürel Yapı:** Yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirme düzeyleri yüksektir.

Parçalı Kültürel Yapı: Düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendi meslek gruplarıyla özdeşleştirilir. Kişisel ilişkiler azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları sabote edilmeye çalışılır.

1.2 DEĞİŞİM KAVRAMI

Özellikle son elli yılda yaşanan değişimler, insanın önceden düşünebileceği boyutun çok ötesine geçmiştir. Belirli dönemlerde moda olan ve adeta cankurtaran gibi görülen kavramlar, çok kısa bir zaman sonra yaşanan değişimin oluşturduğu ortamda yerle bir olabilmektedir. Yönetim alanında, gelişen yeni üretim teknolojileri ve süratle değişen çevre koşulları, değişimin

hızını ve boyutunu artıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci Dünya Savaşı sonrası yaşanan talep patlaması, işletmeleri bir anda hızlı büyüme ve bunun getirdiği finansman sorunlarıyla karşı karşıya bırakmıştır. Kapasite kullanımının önemli bir sorun olarak ortaya çıkması da bu sorunların başlangıç noktası olmuştur. Sonrasında ise büyüyen organizasyonların örgüt yapıları konusunda tartışmalar başlamıştır. İşletmelerde bu sorunlar yaşanırken, 1970’lerin sonlarından itibaren üretim teknolojileri ve süreçleri hızla gelişmeye ve pazarlar arasındaki sınırlar ortadan kalkmaya başlamıştır. Rekabetin önem kazandığı bu ortamda ise, değişim iş dünyasının değişmeyen tek kuralı olmuştur (Üreten,1998;464). 90’lı yıllarda değişim olayı kişisel ve örgütsel yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir. Bu gün artık değişim gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl “öğrenen organizasyon” haline getirebilecekleri tartışılmaktadır (Koçel, 2003;687).

Değişimi, işletmecilik ya da yönetim literatüründe, işletme ya da organizasyon içinde, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve organizasyonun bütünüyle etkileşim doğuran, değişiklikler olarak tanımlamak mümkündür (Hazır, 2004). Değişim genel olarak herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder (Koçel, 2003;688). Peki işletmeler ne amaçla değişime gereksinim duyarlar? Bu sorunun cevabı işletmeler açısından çok önemlidir. Değişim, işletmelerin değişen çevresel şartlara ayak uydurabilmek için sürekli içinde bulunmaları gereken bir durumdur. Demek ki pazardaki değişiklikler, teknolojik yenilikler, ekonomideki dalgalanmalar gibi bir çok çevresel değişim, işletmelerin de bu gibi değişikliklere ayak uydurmak için üretim, satış , yönetim gibi her türlü fonksiyonlarında değişiklikler yapmalarını gerektirmiştir. Değişimde işletme önceden süregelen durumundan daha farklı bir hale bürünmektedir. Bu durumda değişimin tanımını şu şekilde de yapabiliriz. Herhangi bir nedenle

bir sistemin, olağan halinin dışına çıkarak yeniliklere ayak uydurmasıdır (Kaynar, 2004).

1.2.1 Değişimi Gerektiren Gelişmeler, Nedenleri ve Amaçları

Değişim bir moda olmaktan öte, bir zorunluluk ve günümüzün olmazsa olmaz kavramı hâline dönüşmüş ve gittikçe hızı artan bir trend izlemektedir. Örneğin; eskiden iki, üç yılda bir model yenileyen otomotiv sektörü her yıl model yenilemektedir. Cep telefonlarının işlevleri ve modelleri ise, üç ayda bir yenilenmektedir.

Değişimin artmasında en önemli neden, bilişim teknolojilerinin ulaştığı noktadır. Artık, bilgiyi üretmek, kullanmak, iletmek, depolamak, yönetmek, paylaşmak ve bilgiye ulaşmak çok daha kolay, hızlı ve ucuz gerçekleşmektedir. Değişimi körükleyen bir diğer faktör ise, günümüzün küresel yapısı ve onun etkisiyle artan rekabet koşullarıdır. Küreselleşme kavramı, özelleşme, uluslar arası taşıma ve ulaşım imkanlarındaki artış, sınırsız iletişim ve haberleşme, ekonomik anlamda serbestiler, bloklar ve güçlü bölgesel kutuplaşmalar gibi

çeşitleri gelişme ve oluşumların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Küreselleşmenin oluşumunda büyük rol oynayan bilgi teknolojisi, haberleşme, iş birliği faaliyetleri, ticarî faaliyetler ile tanıtım amaçlı faaliyetleri kolay ve hızlı bir yapıya dönüştürmüştür. Artık pazardaki bütün rakipler, bilgi teknolojisinin ekonomik hayata etkisinden dolayı, bir anda çok farklı ve tehdit edici bir yapıya bürünebilmektedir. Küreselleşen dünyada, ekonomik, politik, teknolojik açılımlar, yepyeni rekabet koşullarını da beraberinde getirmiştir. Politik birleşme ve bütünleşmeler, ekonomik birlikteliklerle güçlenmiş, dünya üzerinde bu yönde bölgesel ve küresel oluşumlar hayat bulmuştur. Görece siyasi sınırlar, bütünleşme yönünde yapılan anlaşmalar ile sağlanan ekonomik kolaylıklar ve kolaylıkla elde edilebilen teknolojik bilgiler, küresel arenada aktör sayısını hızla artırmıştır. Artık küresel yönetimler geçerlidir. Çünkü sistemlerle birlikte müşterilerde küreselleşmiş, ortak değerler belirmiştir.

Küresel rekabet ortamında, gelecek erimli olmak ve çağdaş gelişmelere ayak uydurmak kaçınılmaz bir yaklaşımdır. İşletmecilik bağlamında bu tarz felsefe; “İçinde bulunulan gün, en mükemmel şekliyle yaşanıyor olsa bile; o noktada kalındığında çok gerilere düşülebilir.” şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Değişim gereklerini karşılama yarışında öne geçenler; performansları yanında stil farklılıklarına sahip olanlardır. Yaklaşım farklılıkları; yaratıcılıkları ve geleceği okuyup bu günden yaratma, şekillendirme yönündeki çabalarıdır. Doğru stratejiler oluşturan ve izleyen işletmeler, adımlarını daha emin atmakta, rekabette avantaj sağlamaktadır. Doğru ve etkili rekabet stratejilerinin oluşumu, özümsemiş değişim gücü ve becerisi ile doğru orantılıdır. Etkinlik kaynağı ise işletmelerin vizyonu olmaktadır (Hazır, 2004).

İşletmeler Koçel’ e göre (2003;694-695) iki ana nedenden dolayı değişime ihtiyaç duyarlar. Bunlar;

Dışsal Nedenler: İşletme bir sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli inputları, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde

değiştirir ve elde ettiği outputu yine dış çevresine verir. Bu dışsal nedenler, Teknoloji, Rekabet, Ekonomik Koşullar ve sosyal, kültürel ve demografik koşullardır. İşletmeler dışsal nedenleri pekte fazla kontrol edemezler.

İçsel Nedenler: Değişime zorlan içsel nedenler, işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylar ile ilgidir. Örneğin düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral-motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplar arası yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve bekleyişler gibi unsurlar, organizasyon içinde çeşitli konularda değişiklikler yapılması ile sonuçlanır. Bununla beraber işletme içindeki yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yenilik, icat, fikir, teknoloji ve hizmet türleri de değişime neden olabilirler. Değişime gereksinim duyulan konular aşağıdaki gibi kısaca da sıralanabilir (Kaynar: 2004):

- Globalleşme ve rekabet
- Uluslar arası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler,
- Malzeme teknolojilerinde ki gelişmeler,

- Yeni teknolojik buluşlar,
- Yeni pazarların oluşması ve pazarda lider olma yarışı
- İnsan kaynağının öneminin her geçen gün artması,
- Değişen demografik yapı (cinsiyet, dil, din, ırk, kültür...)
- Örgüt içerisinde olabilecek verim düşüklüğü,
- Motivasyon eksikliği,
- Kişiler yada takımlar arası çatışmalar,
- Personelin eğitim düzeyi ve beklentileri
- Ekonomik koşullar,
- Sosyal eğilimler
- Müşteri taleplerindeki değişim,
- Kamu tekelinin azalması,
- Doğal çevre değişimi,
- Hukuksal değişiklikler

Bu şekilde daha birçok neden bulunabilir. Yukarıda geçen nedenlere bakıldığında bir genelleme yapılırsa gelişen teknoloji tamamıyla çağımızdaki değişimlerin temel nedenidir diyebiliriz. Olaya geniş bir perspektiften bakarsak teknoloji değişimi ile iletişimde herhangi bir sınırın olmaması dolayısıyla belirli bir globalleşme, yeni makineler ve dolayısıyla bu makineleri

kullanacak nitelikli işgücü, teknolojiyle yönlenen sosyal ve kültürel çevre, müşteriye sunulan malların çeşitlenmesi ve buna binaen müşterinin farklı taleplerde bulunması gibi teknolojinin yaşantımızda ki etkinliği tamamıyla bizi yönlendirmektedir ve sürekli olarak değişime itmektedir.

İşletmeler mal ve hizmeti üretip satarken, kârlarını en üst seviyeye çıkarmak isterler ve işletme fonksiyonlarını bu amaç doğrultusunda yönlendirirler. İşletmeler faaliyetlerinden en fazla şekilde verimlilik alabilmek ve bunun sonucunda kâr sağlayabilmek için değişen şartlara da ayak uydurmak zorundadırlar. Yani yapılan değişiklikler, işletmenin yüksek kâr, verimlilik gibi bazı amaçlarına ulaşmasında yardımcı olur. Bunun gibi değişimin diğer bazı amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Kaynar, 2004).

- Örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak,
- Teknolojiyi takip ederek uyum sağlamak,
- Koordinasyonu güçlendirmek,
- Geleceğe hazır olabilmek

-İşletme içerisinde ki motivasyonun artmasını sağlamak,

-Müşteri memnuniyetini sağlamak.

Örgütsel değişimin amacı, örgütsel etkinliği artırmak, bazen de azalmasına engel olmaktır. Bunu ise içinde bulunulan ekonomik şartlar ve Pazar koşulları gibi unsurlar belirler. Örgütlerin etkinliğini tam olarak ölçebilmek için rekabet koşullarının eksiksiz oluşması gerekmektedir. Örneğin; dünyanın en ciddi ve yolcularına en kötü davranan, Rusya'nın Sovyet döneminden kalma havayolu şirketi Aeroflot, tekel olduğu dönemlerde önemsemediği imajı, Pazar ekonomisinin koşullarında şirkete milyonlarca dolar kaybettirince paniğe kapıldı. Kabin görevlilerine “gülümseyin” talimatı veren şirket, amblemindeki orak-çekici atma, hosteslerin askeri üniformaya benzeyen giysilerini değiştirme, hatta yolcularına seçenekli mönü sunma kararı aldı. Örnek'te görüleceği gibi, tekel olduğu dönemde etkin gibi görünen kuruluşun, rekabet koşullarında gerçek etkinlik derecesi ortaya çıktığında

başta örgüt kültürü olmak üzere, radikal değişim kararları aldığına tanık olmaktadır.

Genel olarak örgütsel değişime neden ihtiyacı duyulur sorusunun cevabı, örgütsel ve çevresel unsurlardanda meydana gelen değişimlerdir. Bir örgütteki örgütsel unsurlar yapı, insan unsuru, teknoloji ve ürün/hizmet olarak düşünülebilir. Örgütün yapı ve amaçlarında, politikalarında, ödül ve ceza sistemlerinde, iş gören tutum, davranış, beceri ve beklentilerinde, kullanılan makine ve teçhizatın teknolojisinde ve nihayet mal ve hizmet unsurlarında meydana gelebilecek bir değişim örgütsel değişmeyi gerekli kılabilceği gibi, kültür, endüstri, insan kaynakları, pazar, finansal kaynaklar, ekonomik koşullar, hükümet politikaları vb. çevresel koşullarda meydana gelebilecek her hangi bir değişime de örgütsel değişimin nedenleri arasında yer alabilir (Marşap, 1995:42).

1.2.3. Örgütsel Değişimin Kapsamı

İşletme yazınında karşılaşılan bir çok değişim çalışmasına rağmen bir çok kimsenin vardığı kanaat; örgütsel değişimin, kapsamı iyice belirlenmemiş,

anlaşılması güç ve henüz tam anlamıyla açıklığa kavuşturulamamış bir süreç olduğu şeklindeyir (şimşek ve Akın, 2003: 230).

şimşek ve Akına Göre (2003:234) uygulamada bu kanının ortaya çıkmamasına yol açan örgütsel değişimin bazı özelliklerine işaret edilebilir.

a) Konusu insan olması nedeniyle örgütsel değişim son derece çapraşık bir nitelik gösterir.

b) Örgütün içinden veya çevresinden gelen bir takım güçlerin etkisiyle meydana gelen örgütsel değişim bir defada olup biten bir olay değil, tersine örgütlerin hayatı boyunca devam eden fakat hep aynı kararlılığı göstermeyen bir olaydır.

c) Örgütsel değişim, mahiyeti itibariyle yöneticileri çelişkili durumda bırakır. Zira, mevcut ilişkiler düzenini bozmadan değişim sağlama olanağı olmayan yöneticinin bu yöndeki davranışı örgütte kararlı bir durum yaratma yönündeki davranışıyla çelişkili bir durum ortaya çıkarır.

Örgütsel değişim ile ilgili olarak zamanla üzerinde daha çok durulan husus, değişim sürecinin

genellikle sosyal bir olgu niteliği taşıdığıdır.Bu noktadan hareketle sosyal bilimci G.W. Dalton örgütsel değişimi; “teşebbüsün beşeri yönünü meydana getiren bütün örgüt üyelerinin (başta yöneticiler olmak üzere) davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişimler” şeklinde tanımlar (Şimşek ve Akın,2003:134)

Yine Şimşek ve Akın’a göre (2003:240); örgütsel değişimin sağlanmasında sosyal bilimciler, bireylerin teker teker davranışlarından çok; grup üyesi olarak bunların bireyler arası ve grup içi ilişki ve davranışlarıyla örgütün bir bütün olarak iç ve dış uyarıcı güçlere karşı olan tepki ve davranışlarıyla ilgilenirler. Grup ve onun dinamiklerinin örgüt açısından önemi, Amerikalı sosyal bilimci Kurt Lewin zamanında beri bilinmektedir. Daha spesifik olarak örgütsel değişimin sağlanmasında değişim aracı olarak grubun rol ve önemi ise, Amerikalı iki sosyal bilimcinin Lester Coch ve J.P.R. French’in Amerika’da bir konfeksiyon (pijama) imalathanesinde –Weldon– üretim yöntemlerinin teknik yönden geliştirilmesi esnasında üyelerin değişime karşı gösterdikleri direnmenin nedenlerini saptamak amacıyla yaptıkları

araştırma ile gün ışığına çıkmıştır. Buna göre değişim aracı olarak grubun önemi azalmak yerine daha çok artmıştır. Gerçekten günümüzde örgüt içi gruplar çalışanlar topluluğu ötesinde bir yönetim ve değişim aracı olarak kabul edilmekte ve önemsenmektedir. Örgütsel değişimde grup olarak yalnız alt kademedeki üyelerin davranış ve ilişkileri değil, bunların daha da önemlisi orta ve üst yönetim gruplarına ait tutum, davranış ve değer yargılarının değişim aracı olarak ele alınması eğilimi hakimdir.

1.2.3. Değişimin Yöntemleri ve eşitleri

Örgütlerde uygulanan değişim yöntemlerini Kaynar (2004) genel olarak şu şekilde sıralamıştır:

Evrimci değişim ; Adından da anlaşılacağı gibi örgüt içerisinde radikal olmayan kararlar alınarak mevcut durumun geliştirilerek yeni bir hale getirilmesidir. Genellikle aşamalı, yavaş ve kapsamı dar olan değişim süreci üzerine yoğunlaşmıştır. Çevredeki değişimlere ayak uydurmaya yönelik stratejilerin uygulanmasını evrimci değişim olarak nitelendirebiliriz

Devrimci değişim ; Daha önce öngörölmeyen, radikal değişikliklerin yapıldığı, sonuçları tahmin edilemeyen ve sonuçları çevreyi de etkileyebilecek olan değişim yöntemidir. Evrimci değişime göre daha geniş çaplı bir kapsamı vardır. Örgütün etkinliğini artırmak ve yeni fırsatların yakalanması için cesur adımların atılması gerekir.

Geleneksel değişim ; Bilimin üst yüzeyde olduğu bu yöntemde genel düşünce yönetimin bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklenmesidir. Ancak bilinmesi gerekir ki yeni bilgiler kendiliğinden değişimi getirmeyecektir. Dolayısıyla yapılacak biliminde desteklediğı yönetim ile değişim gerçekleştirilir.

Planlı değişim ; yapılan yada yapılacak değişimin süreçler üzerinde daha etkin bir şekilde işleyişinin sağlanmasına yönelik bir değişim türüdür. Değişimin kontrol altında tutulduğu bir yöntem olması nedeniyle olumsuz sonuçların çıkma oranı azdır. Bu yöntemde değişimi kontrol altında değişim uzmanı tutar ve işgörenlerin işbirliği sağlanmasını, sorunlara uygun ve geçerli çözüm bulmaya çalışır.

Planlı değişimin 3 aşaması vardır. Bunların ilkinde çalışanlar değişime karşı oluşacak tepkilerinin azaltılmasıdır. İkincisi ise değişim gerçekleştirilir. Bu aşama da oluşabilecek problemlere karşı yönetici ceza yada tersi olarak öneri yolunu tercih edebilir. Son aşamada ise değişim artık durdurulur ve yeni durum sürekli hale getirilir

Plansız Değişim ; Kontrol edilemeyen ve genellikle sonuçları işletme için olumsuz olabilecek değişim türüdür.

Koçel’e (2003;691-692) göre örgütsel değişimin tam olarak anlaşılması için değimin aşağıdaki biği bir sınıflandırmaya tabii tutulabileceği ifade edilmiştir:

- Değişimin amacı ve yönü belli ise Planlı, değil ise Plansız değişim.
- Değişime konu olan hususların sayısına göre Makro veya Mikro değişim,
- Değişimin zamana yayılması veya Ani olmasına göre,
- Değişimin Proaktif (ngrc) veya Reaktif (tepkisel) olmasına göre ,

- Geniş kapsamlı ve ya Dar kapsamlı olmasına göre,
- İşletmenin dışında meydana gelen değişimlere uyum sağlamak suretiyle Pasif veya yenilikler yaparak dış çevreyi de etkileyerek Aktif,
- Radikal veya Kaizen felsefesine göre arıtımsal-kademeli olmasına göre de sınıflandırılabilir.

1.2.6. Değişimde Başarısızlık Nedenleri

Değişim yönetim sürecinde başarısızlıkla ilgili birçok faktörü sıralamak mümkündür. Bu faktörlere göz atıldığında, özellikle insanla ilişkili olanlar  n pl na çıkmaktadır. “Fortune 500” şirketleri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanması en önemli sebebi ***dirençtir***. Çalışanların değişimle ilgili sekiz tutumunun değişim projelerinde başarısızlığı hazırladığı görülmüştür(Hazır,2004):

- İhtiyaçların varolan sistemle zaten karşılandığı inancı.
- Değişimin, ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştıracadı düşüncesi.

- Değişimin beraberinde getireceği risklerin, yararlarından fazla olacağı inancı.
- Değişimin, istenmeyen durumlardan kaçınmak için gereksiz olduğu inancı.
- Değişim sürecinin doğru şekilde ele alınmadığına olan inanç.
- Değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesi.
- Değişimin, şirketin ve çalışanların sahip olduğu değerlerle örtüşmediği düşüncesi.
- Değişim sürecini yönetenlere güven duyulmamasıdır.

1.2.7. Değişime Karşı Direnç Ve Çözümleri

Şimdiye kadar hep değişimin olması gereken doğal bir şey olduğunu düşündük ve söyledik. Bunun yanında insanların değişime ayak uydurmalarının gerekliliğinden bahsettik. Ancak genellikle işletme bazlı değişimlerde insanlar bu değişime tepki gösterirler. Değişimle davranışlar arasında bir uçurum göze çarpar. Bu uçurumun nedenlerini bireysel ve kurumsal olarak iki şekilde ifade edebiliriz. İnsanların değişime karşı

tepkilerinin psikolojik nedenleri vardır ve bu nedenleri 6 grupta inceleyebiliriz (Kaynar,2004) ;

Ekonomik güvensizlik ; her değişim çalışan için işini kaybetme yada ücretlerinde indirim gibi yaşam standartları bozacak tehlike olarak algılanabilir.

Belirsizlik korkusu ; değişim çalışmaları doğal olarak belirsizlik ortamı oluşturur. Bu ortamda kişi neler olacağını ve bunun karşısında neler yapacağını bilemez. Oysa insanlar işleri her zaman alışlagelmiş şekilde ve güvenle yapmayı tercih ederler.

Sosyal ilişkilerin tehdidi ; değişim neticesinde işsiz kalma yada pozisyon değiştirme nedeniyle sosyal statüdeki oluşabilecek değişimler şirket içi yada dışı dostlukların bozulmasına neden olabilir.

Kendini değişime uydurma zorluğu ; yapılan değişim sonucu yeni süreçlere göre insanlar kendilerini beceri ve bilgi konusunda geliştirmek zorunda kalırlar. Bunun sonucunda kaygı ve telaş baş gösterir.

Değişim ihtiyacını göz ardı etmek ; insanlar değişim ihtiyacını benimsemeyerek buna tepki olarak klasik (eski) süreçlere daha sıkı sarılmak isterler

Güven ve anlayış eksikliği ; değişim esnasında yönetime karşı oluşabilen güvensizlik ve yanlış anlaşılmalara direnç nedenlerinden biridir

Değişimin karşısındaki kurumsal engelleri ise 4 grupta inceleyebiliriz;

Yapısal iklim ; şirketler gelişmek ve büyümek için vizyon, misyon, hedefler, standartlar belirlerler ve bunların sabit kalması için statüko isterler. Çünkü olabilecek bir değişim bu hedeflerin tamamıyla değişimine neden olabilecektir. Dolayısıyla bu yapıyı tehdit eden değişime karşı direnç oluşur.

Çalışma iklimi ; şirkette süreçler bellidir ve belirli standartlar ile yapılmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar bu standartların dışında herhangi bir süreçte çatışma yaşayarak tepki gösterirler. Değişim yaratılan normların ve beklentilerin de değişmesini öngördüğü için tepki oluşur.

Güçler dengesi ; değişim, kurumlarda güç dengesinin yeniden gözden geçirildiği ve çoğunlukla da değiştiği bir dönemdir. Dolayısıyla kişiler arasında çatışma çıkması muhtemeldir. Çünkü süreçler üzerinde ki uzmanlıklar ve kontrol değişecektir.

Önceki deneyimler ; daha önce yaşanmış başarısız deneyimler nedeniyle yeni bir değişime ne yöneticiler nede çalışanlar istekli bir şekilde bakarlar. Çünkü şirket yeni bir başarısızlığı kaldıramayabilir

Değişime karşı direncin olması işletmeleri yapmaları gerek değişimlerden alı koymamalıdır. Eğer böyle bir hata yapılırsa ve işletmeler yenilikleri bünyesinde uygulayamaz, ihtiyaç duyduğu değişimleri yapamaz ve çağın gereksinimlerini karşılayamaz ise küreselleşen dünyada, artan rekabet koşullarıyla başa çıkamaz. Bu bağlamda yöneticiler çalıştıkları işletmelerde değişime karşı direnci ortadan kaldırmalıdır. Bunu da şu uygulamalarla yapabilirler:

- İlgisi olmayan değişiklik değil, sadece gerekli olan değişiklikleri yapmak,
- Alışkanlıkları ve ilişkileri devam ettirmek, çalışanlarla iyi iletişim,
- Çalışanların güven duymasını sağlamak,
- Değişimin niteliği, nedenleri, zamanlaması ve işgören üzerinde ki etkisinin tespit edilerek açık bir dille anlatılmalıdır,
- Çalışanların değişimden her hangi bir kayıplarının söz konusu olmadığının güvencesi vermek,
- Çalışanları değişim sürecine katmak,
- Toplantı, beyin fırtınası yaparak değişimin her adımında çalışanlarla beraber hareket etmek

1.3.1 Değişim Yönetimi Kavramı ve Önemi

Değişim Yönetimi, iş süreçlerinde ortaya çıkan değişmelerin bilinçli bir biçimde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi süreci olarak

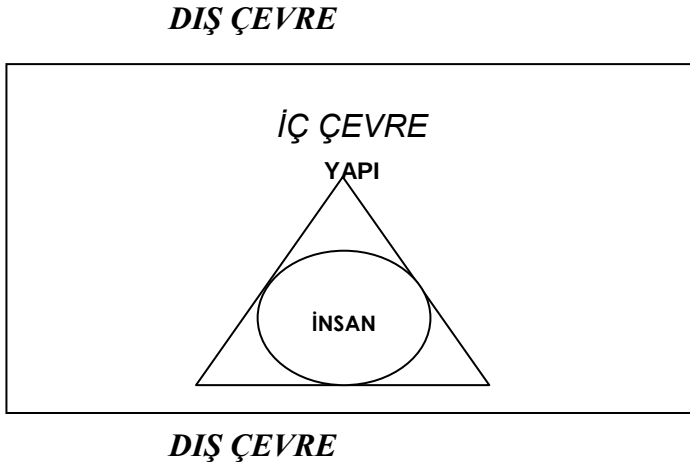
tanımlanabilir (Tekin ve Çiçek, 2004). Değişim Yönetiminin amacı, etkin bir işletme stratejisi ile organizasyonel performansı artırmak ve sonrasında ise sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

Değişim yönetimi kavramının en net tanımları profesyonel hizmet veren firmalar tarafından ortaya konmuştur. Bu tanımlarda değişim yönetimi “organizasyon insanların ve kültürünün işletme stratejisi, iş yapıları ve sistemleri ile bütünleşmesi ve uyum sağlaması süreci” olarak ifade edilmiştir. Değişim yönetimi kavramının temel değerleri ve inançları ise pratik ihtiyaçlardan dolayı organizasyonun yaşaması ve başarısı (çalışanlar organizasyonun gereklerini yerine getirmek için vardır) ve hissedarların kar maksimizasyonu (organizasyonun temel amacı finansal başarıdır) olmaktadır (www.insankaynaklari.com, 2004).

Değişimin yönetilmesi noktasında yöneticinin dikkate alacağı bazı dinamikler ya da değişkenler söz konusudur. Bunlar, Şekil 1’de görüldüğü gibi, organizasyon içi değişkenler; görev, yapı, teknoloji ve insan unsurudur. Organizasyon dışında ise birçok

Çevresel etkeni dikkate almak gerekmektedir (Hazır,2004).

Şekil –1 : Organizasyonu etkileyen değişkenler



Kaynak: Hazır,2004

Gerek iç, gerekse dış çevre koşulları içinde dikkate değer en önemli etken ya da faktör insandır. Yani, çalışanlar, müşteriler, olası müşteriler, iş paydaşı olan diğer fertler ve işletmenin ilgi ve etki alanı dışında kalmış tüm insanlardır. En önemli değişim desteği ise; değişimin çalışanların bilinç düzeyinde oluşması ve değişim kültürünü özümsemeleridir. Ayrıca atılacak her bir adımı “Sistem Düşüncesi” içinde değerlendirmek

gerekir. İşletme sistemiği içinde yapılacak her değışikliğin, sistemin diğler alt sistemleriyle etkileşimini, satranç hamlesi yaklaşımıyla değlerlendirmek ve muhtemel sonuçlarını göz önüne almak esastır. Aksi takdirde, sistemin bir noktasında sistemden bağımsız ortaya konan bir iyileştirme ya da değışiklik, sistemin diğler noktalarında sistemin bütününe zarar verecek tarzda olumsuz sonuçları doğurabilir.

Yönetim literatüründe en çok işlenen konulardan birisi liderliktir. Bunun temel nedeni ise örgütlerde birçok açıdan lidere olan güçlü gereksinimdir. Bu kadar çok çalışmanın olduğu bir alanda çok farklı liderlik tanımları yapılmış olması da doğal kabul edilmelidir. Her araştırmacı liderin farklı özelliklerini ön plana çıkaran tanımlar yapmıştır. Ancak aşağıda bu tanımlardan bir kaçını ele alınmıştır;

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay bulunmayan bir beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan bir çok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya

çalışıldığı taktirde bu kavramı, bir gurup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlayabiliriz (Eren,1993:286). Bir diğer tanıma göre ise, lider; gurupların ve örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere guruptaki ve organizasyonlardaki üyeleri etkileyen kişidir (Arıkan,2001) Liderlik en basit tanımıyla, örgütsel amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise, yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol gibi fonksiyonları yerine getiren kişi olarak tanımlanabileceği gibi, örgüt amaçlarına ulaşmak için birey ve gurupları motive eden etkileme yeteneğine sahip kişi olarak da tanımlanabilir (Marşap, 1995:43). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderler, pek çok önemli faaliyeti yerine getirirler. Dinamik bir örgütün liderinin asla kaçamayacağı önemli bir faaliyet ise “değişim yönetimi”dir. Ancak değişimin başlatılması ve sürdürülmesi hiç de kolay bir iş değildir. Çünkü bu faaliyet , son derece hassas bir konu olan insan unsurunu, son derece katı olan iş yaşamı faaliyetleri ile uyumlu bir

hale getirmeyi gerektirir (Marşap,1995). Değişimin örgütler için zor ve sancılı bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Değişim dengeleri değiştiren ve bu yönüyle çalışanlarda endişe yaratan bir süreçtir aynı zamanda. Büyük değişikliklerin insanlar tarafından kendi beklentilerini yıkan bir gelişme olarak görülmesi ihtimali oldukça yüksektir. Bunların sonucu olarak her değişime karşı, çalışanlarda doğal olarak bir direnç oluşur. Çünkü insanlar her zaman belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler ve değişimin yaratacağı sonuçların önceden tahmin edilmesi çok kolay değildir. Bu nedenlerle değişim liderinin işlevi örgüt açısından büyük önem taşır. Bu bağlamda, değişim lideri, liderlik özelliklerinin yanında, insani değerlere ve yaratıcılığa önem ve değer veren, gelenekçi değil yenilikçi olan, vizyon sahibi, değişimi çalışanlara rağmen değil, çalışanlarla birlikte başlatan ve ona yön veren, yeni değişim süreçlerine örgütü hazırlayan, değişimin konusunu ve yönünü belirleyen kişidir.

Değişim lideri her ürünü, her hizmeti, her süreci, her pazarı, her dağıtım kanalını, her müşteriyi ve son

kullanıcıyı, ömür açısından denemeye tabi tutar. Bunu da düzenli bir program dahilinde yapar. Drucker, değişim liderinde bulunması gereken en önemli özelliği “vazgeçebilme” olarak tanımlamaktadır. O’na göre değişim lideri kendisine bu noktada şu soruyu sormalıdır: “Bunu yapmamış olsaydık, şimdi bildiklerimizle, bu günkü aklımızla yine yapar mıydık?”. Yanıt “hayır” ise diyor Drucker, “tümüyle vazgeçmek en doğru hareket olacaktır”. Böylece değişim liderinin takip etmesi gereken politikadaki ilk adımı “organize vazgeçme” oluşturmaktadır.

Bir sonraki adım ise “organize iyileştirme”dir. Japonların “Kaizen” dediği bu kavram, bir kurumun içe ve dışa dönük yaptığı her şeyin sistematik bir şekilde ve devamlı olarak iyileştirilmeye olan ihtiyacını ifade eder. Bu noktada performansın ne olduğunun net olarak tanımlanması gerektiğini vurgular Drucker.

Değişim liderinin takip edeceği politikadaki üçüncü adım ise, “başarıdan faydalanmak”tır. Bu bağlamda problemlerin göz ardı edilemeyeceğini, ancak değişim liderinin problemleri aç bırakıp fırsatları

doyurması gerektiğini söyleyen Drucker, değişim lideri kavramını hem örgüt hem de kişi için kullanmaktadır. Elbette burada ifade edilen problemlerle hiç ilgilenmemek değildir. Sadece, problemlerle ilgilenildiği kadar fırsatlarla da ilgilenmeyi gerekli kılmaktır (Drucker,1999:85-125).

Değişim lideri , değişim çabalarını uygularken farklı tutumlar gösterebilir. Bunları dört grup altında toplamamız mümkündür (Marşap,1995):

a. İşbirlikçi tutum:

Bu tür liderlik tarzında iş görenler örgütün geleceğine ilişkin önemli kararlara ve örgütsel değişimin ortaya çıkmasına geniş ölçüde katılırlar. Bu yönüyle endüstriyel hümanizma hareketinin ulaşmaya çalıştığı değişimci ve demokratik örgüt yapısına en uygun tutum budur. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına fırsat tanınmış olur. Bu da değişim süreci yaşıyan bir örgüt için çok değerli bir girdi sağlar.

b. Danışmacı tutum:

Bu tip liderlikte lider, özellikle örgütsel değişimle ilgili konularda çalışanlara danışır. İlk bakışta yaratıcı fikirlere değer veriliyormuş gibi görünse de liderin bunu sadece çalışanları motive etmek için kullanılan bir formalite olarak görme ihtimali mevcuttur. Son kararı verecek olan liderin kendi fikirlerine saplanmış olma olasılığı da yüksektir.

c. Yönlendirici tutum:

Bu tip liderlikte örgütün geleceğine ilişkin kararların alınması ve örgütsel değişim konusunda yönetsel otorite kullanılır. Yaratıcı fikirlere imkan tanınmaması ve demokratik olmaması nedeniyle değişimin çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolay olmayabilir. Bu da değişimin başarı şansını olumsuz olarak etkileyecektir. Kabul edilse bile değişimin uygulanması, demokratik yöntemdeki kadar çabuk gerçekleşmeyebilir.

d. Zorlayıcı tutum:

Bu tür liderler değişimi uygulama konusunda, örgüt içindeki gurupları zorlama yoluna giderler. Bu da doğal olarak guruplarda bir direnç yaratabilir ve değişimin benimsenmesi çok zor olabilir. Ancak bazı durumlarda zorlayıcı tutum takınmak gerekse bile bunu kalıcı olarak sürdürmek örgüte zarar verebilir.

Bu dört değişik tutumu birinci bölümde incelediğimiz örgütsel değişim stratejileriyle karşılaştırdığımızda bir benzerlik göze çarpmaktadır. Bunu da değişim liderinin örgütün stratejileri üzerindeki etkinliği ile birlikte ele almamız mümkündür.

Günümüzde örgütler dinamik bir çevre içerisinde faaliyet göstermek zorundadırlar. Bunun sonucu olarak sürekli değişim, örgütlerin büyük çoğunluğu için stratejilerinin bir parçası olmuştur. Ancak değişim sürecine konu olan fenomenleri incelediğimizde, özellikle yönetsel yapıdaki değişimlerin insanlar üzerinde çok büyük oranda tedirginlik yarattığını görebiliriz. İnsanlar çoğunlukla mevcut durumlarında ya da çevreleriyle olan ilişkilerde meydana gelen değişime

ayak uydurmakta güçlük çekerler. Çoğu kişi bu nedenlerle açık ya da gizli olarak değişikliklere engel olma eğilimindedirler. Bu da sürekli değişimi ilke edinmiş örgütleri bir direnç sorunuyla karşı karşıya bırakır (Eren,1993:135-141).

En basitinden örgüt içerisinde daha önce kullanılan eski bir makinenin değiştirilip, yerine yeni teknoloji ürünü bir makinenin konması bile alt kademelerde dengesizlik yaratabilmektedir. Daha önce alışılmış olan işlem hızının bir anda yükselmesi, insanları da buna uyma zorunluluğu ile yüzleştirir. Elbette çalışanların tamamının aynı tepkiyi göstereceğini söyleyemeyiz. Psikolojik kökenli olan değişime tepki olgusu, kişiden kişiye de değişiklik göstermektedir (Eren,1993).

Katılımcı bir yönetim tarzıyla çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesinin değişime karşı olan direnci frenlemede önemli bir unsur olduğunu belirten Eren, Hage'in direnmenin giderilmesindeki üç strateji kuramına yer vermektedir:

Bunlardan ilki olan evrimsel strateji, merkeziyetçiliğe karşı bir görüşü yansıtmaktadır. Yeniliklerin kabul görmesi ve onlara karşı olan dirençlerin ortadan kaldırılması için, özellikle iş çeşitliliği fazla olan karmaşık örgütlerde, düşük biçimsellik ve merkezkaç yapılandırmanın zorunluluğu ortaya koyulmaktadır. Bu nitelikteki örgütlerde yaratıcılık güçlenmekte ve ortaya atılan fikirlerin sayısında açıkça artış gözlenmektedir. Haberleşme olanaklarının yüksek seviyede olması, tartışma ve yenilikten haberdar olmayı kolaylaştırmakta ve karşıt görüşlerin dikkate alınabilmesine fırsat yaratmaktadır (Eren,1993:140).

Devrimsel strateji, yenilik karar ve uygulamalarını daha çok, merkeziyetçi bir yapıda yürütmeyi temel kabul etmektedir. Burada yenilikten etkilenenlerin görüşleri dikkate alınmaz. Kabul edilmelidir ki; bu ortamda herkesin güvendiği, grup havasını ve tansiyonunu çok iyi bilen bir karizmatik liderlik havasının hakim olduğu bir strateji söz konusudur. Bu tip uygulama tutturulabilirse yenilik

maliyetlerinin düşeceği vurgulanmaktadır. Ancak bu yöntem demokratik olmaması yönüyle farklı görüşlere açık değildir.

Hage, her iki stratejiyi de etkin bulmamaktadır diyen Eren, O'nun üçüncü stratejisini de şöyle açıklamaktadır; “Yeni bir bölüm ya da yeni bir örgüt stratejisi, köklü yeniliklerin başarılı uygulamaları için önerilmektedir. Mevcut işletme örgütü ile yenilik uygulamaları için kurulması gereken örgütü birbirinden ayırt etmek gerekir. Burada yeniliğin işletme dışından gelen bir olay olabileceği de dikkate alınmaktadır. Ancak mevcut işlemlerle uğraşan personel kesinlikle yenilik yaratımı ve uygulamalarının dışında tutulmalıdır.” Bu tür bir stratejinin maliyetinin yüksek olacağını tahmin etmek zor değildir. Bu maliyetin fayda ve mahsurlarına karar verecek olan yönetimdir (Eren,1993:142).

Değişimin başarılı bir şekilde yönetimi hiç de kolay değildir. Değişimi yönetirken başarısızlığa uğrama ihtimali, bir lider için her zaman mevcuttur. Liderin uyguladığı yöntem, değişimin başarıyla yönetilmesiyle yakından ilgilidir. Değişimin kabul edilmesi personelin

istekli hale getirilmesi gerekmektedir. Bu da personelin motive edilmesi anlamına gelir.

Örgütün tipi, uygulanan değişimle yakından alakalıdır. Bunlardan mekanik örgüt , her türlü değişime karşı koyan kimselerden oluşan bir örgüttür. Bu tür örgütlerde liderler, değişimi zor kullanarak veya otorite yoluyla gerçekleştirmeye çalışırlar. Böylesine otoriter tutumla gerçekleştirilmeye çalışılan değişim teşebbüsleri, iş görenlerin büyük direnişi ile karşılaşılırlar. Oysa organik örgüt, değişmeyi kabullenmeye hazırdır. Organik örgütteki dürüstlük, açıklık, başkalarının ihtiyaçlarını dikkate alma gibi özellikler, direnişi marjinal seviyelere indirmektedir (Marşap,1995). Aslında yukarıdaki iki örgüt tipini bürokratik ve modern örgüt diye isimlendirmemiz de mümkündür. Taktir edilmelidir ki; burada modern örgütün en önemli özelliği, insan odaklı ve katılımcı bir yönetim yapısına sahip olmasıdır.

Marşap, Joiner'e atıf yaparak bir değişim liderinde bulunması gereken üç önemli özelliği şu şekilde sıralamıştır:

- İnsan unsuruna yürekten inanma,

- Mükemmeli arama,
- Eyleme dönük olma

Bir değişim yöneticisi sorgusuz sualsiz, insanın örgütün en değerli varlığı olduğunu kabul etmek zorundadır. Günümüzde insan, örgütte ikamesi en zor olan kaynakların başında gelmektedir (Aykaç,1999). Değişim boyunca insanların eğitim ve geliştirilmesine sürekli bir yatırım yapılmalı ve insan onurunun korunmasına özen gösterilmelidir.

En başarılı işletmeler, mükemmelliğin sürekli bir arayış olduğunu bilenlerdir. Buna dünyada en iyi örnek Sony firmasıdır. Başlangıç noktası kendi icadı bile olmayan bir kayıt cihazıyla yola çıkan firma, bu gün sektöründe dünya lideridir. Morita, kitabında bunu, sürekli mükemmeli aramaya ve sürekli değişime borçlu olduklarını belirtmektedir.

Lider, eyleme dönük olmalıdır. Değişim, şirketin gelecekteki çıkarı için risk almaya istekli liderler tarafından başlatılmalıdır. Önderler sadece değişmek için strateji aramakla kalmaz. Bu stratejileri gerçek haline getiren eylemlere yönelirler. Günümüzde lidere bu tür

cesur girişimlerinde destek olacak bir çok araç bulunmaktadır. Yönetim bilgi sistemleri, bilgisayarlı tahmin yöntemleri, simülasyon vb. araçlar, liderin eyleme dönük kararlarındaki riski en alt düzeye indirmeye yönelik unsurlardır.

Stratejik değişikliklerin uygulanmasında şu dört unsurun varlığı Joiner tarafında önemli kabul edilir (Marşap,1995):

- Üst düzey yönetici ekibini oluşturmak
- İleriye dönük bir vizyon yaratmak
- Personel destek sistemlerinden yararlanmak
- Katılmalı bir yapı oluşturmak

Buraya kadar anlatılanları özetleyecek olursak, değişim liderinin özelliklerinden yola çıkılarak ortaya konan yukarıdaki dört unsorda da görüldüğü gibi, değişim lideri, insan odaklı ve demokratik yaklaşımli bir lider olmalıdır. Değişim lideri çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçları arasında paralellik kurabilmelidir. Yaratıcı olmalı, değişik fikirlere açık olmalıdır. Karmaşık sorunların üstesinden gelebilecek kavramsal beceriye

sahip olmanın yanında iletişime önem vermeli, istek ve ihtiyaçlara karşı duyarlı olmalıdır(Marşap,1995). Değişim lideri, bu günün değil yarının uygulayıcısı olmalıdır. Alışılmamış şey ile yeniliği birbirinden ayırt etmesini bilmelidir. Hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farktan haberdar olmalıdır (Drucker, 1999).

Değişim aslında kolay bir süreç değildir. Riskler ve dirençler olabileceği gibi başarısız sonuçlar örgütlerin sonunu getirebilir. Bu nedenle değişimi yönetebilecek iyi bir lidere ve eğitimli, motive edilebilen çalışanlara ihtiyaç vardır. ‘‘Değişim yönetiminin iki tane baş rolünü oynayan aktör vardır. Bunlar, lider ve iş görenlerdir. Liderin oynayacağı rol değişimin başarısı için en büyük etmendir diyebiliriz (Kaynar, 2004) .

Değişim görevlisi olarak lider: Bir lider kişisel olarak değiştiğinde ve saçma yenilikler ile gerekli değişimin arasındaki farkları anladığında, lider bir değişim görevlisi haline gelecektir (Maxwell, 1998;68-69).

Değişim Liderinde Olması Gereken Özellikler
aşağıdaki gibidir (Kaynar, 2004)

- * Örgütün en değerli ve değişmez varlığının insan olduğunu kabul etmek zorundadır,
- * İnsan odaklı ve demokratik yaklaşımlı olmalıdır,
- * İnsana yürekten inanma,
- * Mükemmeli arama,
- * Eyleme dönük olma,
- * Katılımlı bir yapı oluşturmali,
- * Karmaşık sorunların üstesinden gelebilmeli,
- * İletişime önem vermeli, istek ve ihtiyaçlara duyarlı olmalıdır,
- * Bugünün değil yarının uygulayıcısı olmalıdır,
- * Kendisine her konuda yardım ve destek olacak etkin bir takım kurmalıdır,
- *Çalışanlara ve herkese karşı güven yaratmalıdır.

İyi bir lider örgütte değişim atmosferi yaratabilmelidir. Bunun için lider; insanların güvenini kazanmalı, diğerlerinin değişmesini istemeden önce kendisi değişmeli, organizasyonun ne kadar zamandır değişmediğini bilmeli ve buna göre değişimi yönlendirebilmeli, insanları gereken konularda etkileyebilmelidir (Maxwell, 1998;68-69).

1.3.3 Değişim Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri

Başarılı bir değişimi gerçekleştirmenin tek bir yolu ya da yaklaşımı yoktur. Bir bütünlük içinde birçok faktörün birlikte değerlendirilmesi ve ele alınması başarı olasılığını artırmaktadır. Kritik değerdeki bu başarı faktörleri içinde; liderlik, kurum kültürü, çevresel duyarlılık, esneklik, yaratıcılık, iletişim ve network, uyum ve ekip çalışması, yaratıcı yıkım, objektif bakış ve vizyon dinamizmini saymak mümkündür (Hazır, 2004).

Liderlik: Değişimi yönetebilecek liderler, klasik liderlik yaklaşımları dışında farklı bir takım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla öne çıkararak güçlü liderlik sergilemek durumundadırlar. Çünkü bilinmeyen yönde ilerleyen insanlar, kendilerine umut ve cesaret aşılayan lidere ihtiyaç duyarlar.

Uyum ve Ekip Çalışması: Kritik dönemlerde liderin en büyük yardımcısı, kendine sıkı sıkıya bağlı, birlikte hareket etme becerisi geliştirmiş bir ekibin varlığıdır. Başarılı liderler yanlarını ve çevrelerini amaç ve

hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak becerilere sahip insanlarla doldururlar. Bu gayretleri ekip üyelerinin karşılıklı güven ve uyum içinde çalışmalarını da destekler.

Yaratıcılık: Çok bilgili ve akıllı bir lider olmak günümüz için yeterli değildir. Bunun ötesinde, bilgi çağında rekabet edebilmek için organizasyonlar, tüm çalışanlarının bilgi, yetenek, tecrübe, yargı ve en önemlisi de yaratıcılıklarına ihtiyaç duymaktadır. Değişimlerin bir kısmı taklitçi davranışla ilişkili olsa da; rekabet üstünlüğü ve liderlik peşinde olan organizasyon ya da işletmeler, yaratıcı yönleriyle var olanın ötesinde bir noktayı hedeflemektedirler.

1.3.5 Örgütsel Değişim Teknikleri

Daha önce anlatılan konularda, örgütte kaçınılmaz olarak yaşanan değişim olgusu ve bu değişim olgusunun gerçekleştirildiği örgütsel kültür anlatılmaya çalışılmıştır. Bununla beraber değişimin örgüte uyumunun sağlanması ve sürekli bir dęeiřim kültürünün oluşabilmesi için son yıllarda söz konusu olan bazı yentim teknikleri ve yaklaşımları vardır. Aşağıda bu

yeni yönetim teknik ve yaklaşımları ifade edilmeye çalışılacaktır.

1.3.5.1 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede kalitenin oluşturulması, geliştirilmesi ve tüm çalışanların katılımı ile birlikte bir kalite kültürü oluşmasını hedefleyen bir yönetim tekniğidir. Toplam Kalite Yönetiminin ana unsuru olan önce insan anlayışı ve gerek iç müşteri gerekse dış müşteri kavramları, örgütsel değişimin kolayca uygulanmasına imkan tanıyan bir ortam yaratmaktadır. Toplam kalite yönetimi aşağıdaki formülle kolayca ifade edilebilir .

$$\text{Değişim} + \text{Kalite} = \text{Toplam Kalite Yönetimi}$$

Kalite, klasik tanımı olan standartlara uygunluktan, dünyamızın globalleşmesi, artan rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, insan gereksinimlerindeki değişimler v.b. nedenlerle günümüzde müşterilerin isteklerine uygunluk olarak düşünölmeye başlanmıştır. Aynı yaklaşımla kalite; "Bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikler toplamıdır." Müşterilerin

isteklerini tatmin etme yeteneğinin bir ölçütü olan kalitenin üç temel boyutundan söz edilebilir: Tasarım Kalitesi, Uygunluk Kalitesi ve Performans Kalitesi. Bu üç unsur ve yukarıda verilen ISO tanımı göz önünde bulundurulduğunda şu temel noktalar ortaya çıkmaktadır (Kalder, 2006):

Kalite bir önlemdir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yolu ile üstünlük ve kusursuzluk arayışını katar; kalite verimlilik, yeterli ve eğitimli bir personel ile elde edilir; kalite esnekliktir, talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak, bu konuda istekli olmaktır; kalite etkinliktir, işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır; kalite bir programa uymak, işleri zamanında yapmaktır.

Görüldüğü üzere kalite, klasik tanımında yer alan satandartlara uygunluk ilkesini korumakla birlikte, bünyesine önlem, eğitim ve en önemlisi değişim (uyum) kavramlarını katmıştır. Bu üç yeni faktörün tek amacı ise sürekliliktir. Kaliteyi sürekli geliştirmeye yönelik faaliyetlerin, belirlenen amaçları gerçekleştirmede etkili bir yol olduğu tespit edildikten itibaren ki dünyada

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), telaffuz edilmeye başlanmıştır (Kalder,2006).

Toplam Kalite Yönetimi, bir yönetim tekniğinden çok, ezici rekabetçi ortamında değişen koşullara uyum sağlayacak, kendini geliştirecek, değişen müşteri tatmini kriterini zamanında yakalayıp var olan boşlukları doldurarak hayatta kalabilmek ve başarılı olmak isteyen firmalarda uygulanan bir yönetim felsefesi ve yaşam tarzıdır. TKY'yi tanımlamak için aşağıda belirtilen öğeler bize TKY'nin çalışma alanlarını ve genel işleyişini kavramada yardımcı olacaktır (Kalder, 2006):

- TKY öncelikle bir kurumun, örgütün veya topluluğun ürettiği ya da görev üstlendiği her konuyu içine alan bir felsefedir. Varlığı ve başarısı o kurumu ya da topluluğu benzerlerinden ayıran saygınlık ve göreceli üstünlüğünü ortaya koyar.
- TKY'de karar alma ve değerlendirme somut göstergelere –veri toplamaya- dayanır.
- TKY sadece belli bir ürün veya servis kalitesini değil, sürekli performans artışı için organizasyonun iç yapısındaki her faaliyeti kapsar.

- TKY kalitenin, organizasyon içindeki tüm yapıların, gerçekleştirilen her faaliyetin ve tüm çalışanların katılımı ile sağlanabilecek bir ilerleme olduğunu varsayar. Hem kalite sistemlerine hem de kalite kültürüne ihtiyaç vardır.
- TKY organizasyon içerisinde her işin ve sürecin doğru, ilk seferde ve sürekli olarak yapılmasını sağlayan bir yönetim sistemidir.

İşletmelerde TKY'nin amacı, işletmelerin pazar payını, verimliliğini, rekabet ve kârlılık düzeyini artırmaktır.

1.3.5.2 Sürekli Eğitim

Bir örgütte, en önemli varlıklar olan çalışanların değişen teknoloji, anlayış, rekabet ortamı karşısında yeniliklere açık olarak sürdürülebilir bir örgütsel değişim kültürü oluşturmanın yolu sürekli eğitimden geçmektedir. Bu sayede yenilikler takip edilebilmekte, çalışanlar gelecek için donanımlı hale getirilebilmektedirler.

1.3.5.3 Kaizen (Sürekli Gelişme)

Kaizen kelime anlamıyla sürekli iyileştirme ve gelişmedir. Organizasyonel değişimin uygulanmasından

sonra ortaya çıkacak atılım (breakthrough) neticesinde elde edilecek başarının sürekli olması gerekir. Yeni yönetim anlayışında “Sürekli Gelişme” (Kaizen) anlayışı önemli bir yer tutmaktadır. Sürekli gelişme, tedrici gelişmeden tamamen farklıdır. Sürekli gelişme, organizasyonda “reengineering” sonucu elde edilen yüksek performansın devamı için başarıyı etkileyen faktörlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ifade eder. Kaizen kavramının yeni yönetim anlayışı içerisinde yer almasını sağlayan yönetim uzmanı Maasaki Imai 1986 yılında yayınladığı Kaizen adlı eserinde sürekli gelişme için aşağıdaki ilkeleri önermektedir (www.donumkonagi.com,2006);

1.Üst	Yönetim	İçin	Kaizen	Stratejisi
Üst	yönetim	KAIZEN	stratejisini	kavramalı.
Üst yönetim KAIZEN stratejisinin uygulanması için destek olmalı. Üst yönetim, organizasyonda sistemleri, prosedürleri ve yapıları oluşturarak KAIZEN stratejisinin amaçlarını oluşturmaya çalışmalı.				
2.Orta	Düzeydeki	Yöneticiler	İçin	Kaizen
Orta	düzeydeki	yöneticiler	üst yönetim tarafından	belirlenen
KAIZEN	amaçlarını	gerçekleştirmeyi	hedeflemeli.	
Orta	düzeydeki	yöneticiler,	çalışanların	KAIZEN
anlamalarını	ve	kavramalarını	sağlamaya	çalışmalı.
Orta	düzeydeki	yöneticiler	çalışanların	organizasyon
problem -	çözme	konusunda	bilgi ve	becerilerini
amaçlamalı.				artırmayı
3.Bölüm	Şefleri	İçin	Kaizen	Stratejisi
Bölüm	şefleri,	çalışanlar	ile	arasındaki
			iletişimi	geliştirmeli ve

organizasyon içerisinde yüksek moralin kazanılmasını sağlamaya çalışmalı.			
Bölüm şefleri	KAIZEN stratejisinin başarıyla uygulanması için		
çalışanlara	rehberlik		etmeli.
Bölüm şefleri	organizasyonda sürekli gelişmenin sağlanması için		
Kalite Çemberleri	oluşturulmasını sağlamalı ve bu gruplar içerisinde		desteklemeli.
çalışanları			
Bölüm şefleri,	çalışma gruplarının toplantılarında disiplini sağlamalı.		
4.Çalışanlar	İçin	Kaizen	Stratejisi
Çalışanlar	KAIZEN stratejisine küçük grup toplantıları ve öneri		
sistemi	ile	destek	olmalı.
Çalışanlar	Workshop’larda disiplinli	olarak	çalışmalı.
Çalışanlar	organizasyon içerisindeki problemlerin daha iyi ve çabuk		
çözülmesi	için	çaba	göstermeli.
Çalışanlar	eğitim programlarına aktif olarak katılarak, bilgi ve		
becerilerini	geliştirmeli		

1.3.5.4. Kademe Azaltma

Kademe azaltma, isminden de anlaşılacağı üzere, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Kademe azaltmak suretiyle organizasyonların daha basık ve yatay hale gelmeleri, hem Klasik teorinin temel kavramı olan “yönetim alanı”nı genişletmekte, hem de yine Klasik teorinin “yetki devri” kavramı yerine “güçlendirme-empowerment” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı

düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Sıfır hiyerarşi kavramında sözkonusu olan, farklılığın mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, başka temele, mesela, bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır. Bu anlamda farklılığın temeli, “kazanılmış otorite”dir. Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi ve küçültme gibi kavramlar ile yakından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer kavram ve uygulama da “yalın organizasyon” olarak bilinen kavramdır (www.baskent.edu.tr, 2006).

1.3.5.5. Personeli Güçlendirme

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirmede de bir yetki devri boyutu vardır. Ancak “empowerment” yetkilendirme değildir. Güçlendirme “iş yapanı işin sahibi haline getirme”yi amaçlamaktadır. Yetki devrinde esas, 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 esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararlar vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir(www.baskent.edu.tr, 2006).

1.3.5.6. Örgütsel Küçülme

‘Organizasyonel küçülme, organizasyonun verimliliğini, üretkenliğini ve rekabet gücünü iyileştirmek için tasarlanmış ve yönetim tarafından gerçekleştirilen bir dizi aktivitelerden oluşur. Yüzeysel olarak bakıldığında, küçülme sadece organizasyonun büyüklüğünde bir azalma olarak yorumlanabilir. Bu durumda, küçülme “örgütsel gerileme” kavramıyla karıştırılabilir. Fakat bu ikisini hem kavramsal hem de gözlemsel olarak ayıran önemli farklar vardır. Ayrıca küçülmenin, ters yönde büyüme, çevreye uyum sağlayamama ve işten çıkarmalardan da farkı vardır’(Cameron ve., 1993;25-28).

‘Küçülme sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren

bölüm ve/veya birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirmesi demektir. Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Böylece maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk cevap verme, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde etmeye çalışır. Küçülme stratejisi yenileme ve yeniden yapılanma gibi çabalardan sonra orta çıkabilir ve küçülme sonunda dış kaynakları kullanma gibi sonuçlar doğurabilir'(Koçel, 2003, 331-332).

Kademe azaltma, küçülme stratejisinin en çok kullanılan şeklidir. Kademe azaltma, yöneticilerin kontrol alanını genişleterek daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak, ve büyük bir olasılıkla, iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın (fazlalıkları atılmış ince) hale getirmek, hem de karar

veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Hatta reengineering ve empowerment ile birlikte kullanıldığında, süreçlerin yeniden dizayn edilmesiyle müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi sağlanmış olacaktır. Bu şekilde reengineering', kademe azaltması ve empowerment sonucu olarak cevap verme süresinin kısaltılmış olması, günümüz koşullarında önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Dünyada ve Türkiye de insan kaynakları yönetimi son yıllarda profesyonel olarak oluşmaya başlamıştır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmada örgütlerin insan gurupları olduğundan her işletmede insan kaynakları yönetimini kurulması kaçınılmaz durum olarak gözükmektedir.

Bilindiği gibi üretim faktörleri, emek, sermaye, toprak (doğal kaynaklar) ve girişimcidir. Buradaki emek işgücüdür, yani işgören. İşgören işletme açısından son derece önemli bir faktördür. Çünkü işletmenin amaçlarına ulaşmadaki kilit noktalarda insan bulunur. İşletmelerin örgütsel başarı ve rekabetçi strateji için insanlarla ilgili sorunlar işletmeler için önemlidir. İşletme amaçlarına ulaşmada insan faktörünün yetenekleri derecesinde başarı şansı bulunacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde insan kaynakları ihtiyacının belirlendiği, değerlendirildiği, organize edildiği, işe alınan personelden maksimum verimliliğin alınabilmesi için çalışma ortamının oluşturulduğu bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonlarının amaçlarına ulaşmada yardımcı olan bir işletme fonksiyonudur (msxlab – 2007).

Günümüzde insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu nedenle personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimini arasındaki farklara kısa bir yer vermekte fayda olacaktır. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında önemli farklılıklar bulunur. Personel yönetimi; sadece iş görene ait olan birtakım işlerin yerine getirildiği örgüt içerisinde işgören işlerini düzenleyen bir birim olarak görülürken, insan kaynakları yönetimi; işletme politikalarının, stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması, denetlenmesi gibi fonksiyonların yanında işletmenin ihtiyaç duyduğu işgöreni bulma, seçme eğitime ve geliştirme işe yerleştirme, yeteneklerini maksimum

seviyeye çıkarma çabaları gibi fonksiyonlarında kapsamaktadır (Küçük, 2003) .

İnsan kaynakları yönetimini bu açıklamalardan sonra tekrar tanımlayacak olursak: insan kaynakları yönetimi, örgütlerin amaçlarına ulaşmada gerçekleştireceği faaliyetler için ihtiyaç duyulan optimal miktardaki işgörenin belirlenmesi, tedariki, değerlendirilmesi, seçilen işgörenin yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanacak işe yerleştirilmesi, onların eğitimi ve geliştirilmeleri, işgörenin performansının değerlendirilmesi, çevre şartlarının işgören üzerindeki etkisini belirleyen ve sonuçlarına göre önlem alan bir süreçtir.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Örgüt çalışanlarının işletmenin amaçlarına olan katkısını yükseltmek insana kaynakları yönetiminin esas hedefidir.

Örgütler bu hedefe şu amaçlarla ulaşır (Bingöl,2003):

1. Toplumsal Amaç: işletme çalışanları üzerindeki toplumsal baskı ve isteklerin yaratmış olduğu olumsuz etlileri minimuma indirmek. Örgütün yapmış olduğu faaliyetlerde kullandığı kaynakları toplumun yararı yönünden başarı elde edemezse, yani kaynakları etkin kullanamazsa bu durum işletmenin devlet tarafından kısıtlanmasına bir başka ifade ile yasal düzenleme getirilmesine neden olabilir.

2. Örgütsel Amaç: insan kaynakları yönetimi hedeflere ulaşmada faaliyet gösteren örgüt fonksiyonlarına yardımcı olmak ve örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmak. İnsan kaynakları yönetimi üretim, pazarlama, yönetim gibi işletme fonksiyonlarına işletmenin hedeflerine ulaşmada yardımcı olur. İnsan kaynakları birimi işletmenin tamamına hizmet eden bir birimdir.

3. İşlevsel Amaç: insan kaynakları biriminin büyüklüğü, iş hacmi işletmenin maliyetlerine etki edecektir. Bu nedenle insan kaynakları birimi örgütün ihtiyaçları düzeyine uydurulmalıdır. Böylece kaynak israfı önlenecektir.

4. Kişisel Amaç: insan kaynakları yönetimi örgütsel amaçların yanı sıra işgörenlerin kişisel amaçlarına ulaşmada rehber olmalı onlara destek olmalıdır. Örgütsel etkinliği arttırmak, çalışanları motive etmek ve çalışanları devamlı istihdam etmek istiyorsa onların kişisel amaçlarını karşılayabilmelidir. Aksi yön işgörenin performansını azalmasına, işi yavaşlatmasına, işten ayrılmasına denemeler yapılabilir. Şayet işten ayrılmalar örgütsel bütünlüğü bozacaktır.

Bu dört amaç işletmedeki insan kaynakları biriminde ne denli kusursuz işlerse işletmenin amaçlarına ulaşma şansı o denli yükselecektir. Şöyle ki bu amaçlar mükemmel işlenirse işgörenin ihtiyaçları giderilecek ve işgörenin yeteneklerinden en üst düzeyde fayda sağlanabilmektedir.

Örgütte verimliliği desteklemek ve devamlılığını sağlayarak, işgörenin çalışma standartlarını yükselterek ve iş görenin yetenekleri doğrultusunda yerleştirerek rekabetçi üstünlük fırsatları oluşmasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin amacı olarak söylenebilir.

Rekabetçi üstünlük elde etmenin kilit noktaları:

1. *Emek maliyeti*: bilindiği gibi üretim faktörleri emek, sermaye, toprak (doğal kaynaklar) girişimci ve bilgidir. Buradaki emek insandır. İşletme misyonunu gerçekleştirmek için her fonksiyonunu yerine getirmede insan faktörüne gereksinim duymaktadır (Önce,1999;3). Fakat gereğinden fazla istihdam, işğorenden etkin yararlanamama, yanlış kadroda istihdam gibi durumlar işletmenin üretim maliyetlerini arttıracaktır. Bu işletmeye pazar kaybına neden olabilir. İnsan kaynakları yönetimi işğorenin tedariki, seçimi, uygun işe göre adam alımına sağlayacak ve bu negatif etkilerden işletmeyi kurtaracaktır.

2. *Verimlilik*: burada kastedilen işğücü verimliliğidir. İşğücünün standart bir zamanda üretmiş olduğu ürün miktarının artmasıdır. Bir başka deyişle girdi, işlem, çıktı sürecindeki girdi miktarında bir değışiklik olmamasına karşın çıktı miktarının artmasıdır. Aynı zaman diliminde daha fazla ürün üretilmesi işçi maliyetlerini düşürecektir. Maliyet düşüklüğü rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Fakat tatmin düzeyi düşük işverenlerin verimliliklerinin artması beklenemez. Bu

durum insan kaynaklarının önemini ortaya koymaktadır. İşgöreni sadece örgüt amaçlarına ulaşmada yardım etmeyip işgörene kişisel amaçlarına da yardım etmesi ve çalışma yaşamının kalitesini yükselterek işgörenin verimliliğini arttıracaktır. Aynı zaman da insan kaynakları yönetimi, iyi işler halde olduğu sürece üretim, pazarlama, ar-ge gibi diğer işletme fonksiyonlarına da yardımcı olacağından diğer fonksiyonların çalışanlarının da verimliliğini kayda değer artış sağlamasına katkıda bulunacaktır.

Verimliliği iyileştirmek için(Bingöl,2003;14-15):

- İnsan kaynakları departmanının işletmenin hedeflerine ulaşmada etki eder kararlara katılımı sağlanmalı
- Güncel problemler çözülmeden yeni programlar üzerinde yoğunlaşılmalı
- İnsan kaynakları birimleri verimlilik artırışı programlar geliştirmeli ve başlatmalı. Bunu gerçekleştirirken ilgili yöneticilerle iletişimde bulunmalı.

➤ İşletmeye kurmay bağla bağlı kişiler politikanın oluşturulması ve uygulanmasında, programların oluşturulması ve uygulamasında sorumluluğu paylaşmalıdır.

Verimlilikte esas olan standart zaman diliminde ürün miktarını arttırmak değil minimum maliyetle maksimum miktarda kaliteli ürün temin etmektir.

3. *Değişmeler*: bilindiği gibi dünya küçük bir köy halini almakta, küreselleşmektedir. Bunun bir sonucu olarak her geçen gün beraberinde yeni bir takım değişimler getirmektedir. Bu değişimler kültürel, eğitimsel, yaşayış biçimindeki değişiklikler, üretim teknolojik değişiklikler, tüketicinin ihtiyaç ve isteklerindeki değişiklikler gibi sıralanabilir. Bu değişimler aynı zamanda birer tüketici olan işgörenleri de derinden etkileyecektir. Değişen şartlara uygun işgücü tedariki veya mevcut işçinin değişen şartlara uyum sağlaması için eğitilmesi insan kaynakları yönetiminin görevleri arasında yer olmaktadır. Olumsuz bir durum işletmenin yok olmasına olanak sağlayabilir. Örneğin teknolojik bir gelişme karşısında bir işletmenin 3 alternatif tepkisi

gözlemlenir. Bunlardan birincisi değişime kayıtsız kalırlar. Kayıtsız kalan bu işletmeler uzun denemde maliyetleri piyasa fiyatının çok üzerinde olacağından büyük zararlar edecektir. Değişimi çok geriden takip edecektir. İkinci tepki ise olumsuz tepkidir. Teknolojiye sırt çeviren işletmeler yeni teknolojinin getirdiği avantajlarda sırt çeviriyor demektir. Bu işletmenin rakipleri için son derece bulunmaz bir fırsat olacaktır. İşletme yok olmaya mahkûm kalacaktır. Üçüncü tepki ise değişime ayak uyduracak, adapte olacaktır. Bu tepki son derece yerinde bir tepkidir. Yeni teknolojinin avantajlarını kullanarak piyasadaki diğer işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. Fakat adaptasyonda insan kaynakları birimi kilit noktada bulunmaktadır. Bu durum ancak iyi bir insan kaynakları yönetimi ile gerçekleşebilir.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamındaki ana konular şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt için gerekli olan insan kaynaklarının planlanması

- Planlanan bu işgücünün temini ve seçilmesi
- İşe alınması işe ve çalışma ortamına alıştırılması
- Sergilemiş olduğu performansının değerlendirilmesi
- Değişen koşullara uyumu, işteki yeni gelişmelerin işletmeye uygulanabilirliğinin sağlanması amaçlı eğitilmesi
- Geliştirilmesi, örgüt içi ve dışı disiplin sisteminin kurulması ve uygulanması
- İnsan kaynaklarının ücretlendirilmesi, kariyer yönetimi
- Uluslararası insan kaynakları yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde teknoloji kullanımı konuları insan kaynakları yönetiminin kapsamına girer

İnsan, insan kaynakları yönetiminin temel konusudur. Şöyle ki işletmenin fonksiyonlarından olan üretim yönetiminin konusu mal ve hizmet üretimi, finansal yönetimin konusu en ideal maliyette kaynak

temini yani para ise insan kaynakları yönetiminin konusuda insandır.

Örgüt amaçlarına ulaşmada kilit noktada bulunan işgörenlerin yeteneklerinden etkili ve verimli biçimde organize ederek faaliyetleri hayata geçirmekte sorumlu alan örgüt fonksiyonu insan kaynakları bölümüdür.

İnsan kaynakları yönetiminde iki temel felsefe üzerine inşa edilir:

1. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.
2. işgören ihtiyaçlarının giderilmesi ve işgörenin gelişiminin sağlanması

İnsan kaynakları denildiğinde bu iki felsefe gereği işgörenin iş görme yeterliliğinin ve etkinliğinin değerlendirilmesi yanı sıra işgörenin yaşam düzeyi kalitesinin yükselmeside amaçlanır(Sabuncuoğlu, 1991;3).

Örgütte çalışan işgücünü, sadece üretim faktörü olmaktan ziyade onları sosyal insan olarak görmek, örgüt

mensuplarının iş tatminini ve iş görenlerin sergilemiş oldukları işlerde en üst düzey verimliliğinin sağlaması insan kaynakları yönetiminin eseridir.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Örgütteki iş gücünün oluşturulması aşaması, örgüt mensubu olmak isteyenlerin müracaat etmeleri, başvurular arasında işe uygun kişilerin ayıklanması ve bunların arasından iş için en uygun kişilerin seçilmesi, seçilen bu iş gücünün örgütün kültürüne ve yapısına adapte edilmesi, yetenekleri doğrultusunda örgütte en uygun yerlere konumlandırılması, hedefler doğrultusunda onların organize edilmesi ve yönlendirilmesi, yüksek verimlilik elde edilebilmesi için onların motive edilmesi, performans değerlemesi yapılarak sonuçlarına göre adil ücretlendirme politikasının izlenmesi geleceğe yönelik iş gücü tahmini yapılması ve olası potansiyele göre iş gücünün eğitilmesi, geliştirilmesi, kariyer planlanmasının yapılarak hayata geçirilmesi, sağlıklı bilgi alış verişini gerçekleştirmesini amaçlayan bir süreçtir (Ünsalan,2006;59).

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi insan kaynakları yönetimi işgücü oluşturma aşamasını gerçekleştirmek ve etken ve etkin insan kaynakları yönetimi için bir takım işlevleri yerine getirir. İnsan kaynaklarının işlevleri insan kaynağının, dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür(sosyalbil.selcuk.edu.tr,2007).

Bu işlevler şunlardır(Ünsalan,2006;59);

- İnsan kaynakları planlaması
- İş analizi ve iş tanımları
- İşgören bulma ve seçme
- İşgörenin eğitimi ve kariyer geliştirme
- Performans değerlendirme
- İş değerlemesi ve ücretleme

2.4.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Örgütlerin başarısında insan kaynakları planı önemli bir rol oynar. Başarının temel taşıdır. İnsan kaynakları planlaması

örgütteki bütün insanları etkilediğinden diler insan kaynakları işlevlerinden önce muhakkak yapılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, değişen çevresel, sosyal, ekonomik ve politik koşullar altında, örgütü oluşturan işgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçları tatmin ermeye yönelik politika ve programların oluşturulması sürecidir. Bu işlevde mevcut işgücünün bugünkü dökümünü çıkarılarak gelecekte örgütün muhtemel ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarının niteliği ve niceliği belirlenir.

İnsan kaynakları planlamasının tanımında iki temel ilke bulunmaktadır (Bingöl,2003;111):

1. “Örgütteki beceri düzeyinin belirlenmesi”

2. “Emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılımlarla, devamsızlık ya da diğer nedenlerle ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, hali hazırda veya gelecekte beklenen genişletme ya da

daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir.”

İşletmelerin ürettikleri mamul, ya da ticari işletmelerin dönem sonundaki karının hesaplanmasında işçi maliyetleri oldukça büyük pay sahibidir. İşletmeler gereğinden fazla işçi çalıştırmaları durumunda ürettikleri mamul maliyetleri veya ticari işletmelerin maliyetleri yükselecektir. Bu durumda ister istemez bu maliyeti ürünün ya da hizmetin maliyetine yüklemek zorunda kalacaklardır. Yükselen maliyetler işletmenin pazar kaybına ve rekabet gücünün zayıflamasına neden olacaktır. Böyle bir durum işletmeler zarara uğratabilir. Gereğinden fazla işçi bulundurmaları durumu da aynı negatif sonucu doğuracaktır. İşletmeler optimal miktarda işçi çalıştırmak zorundadırlar. Buda ancak etkili bir insan kaynakları planlamasını gerektirir.

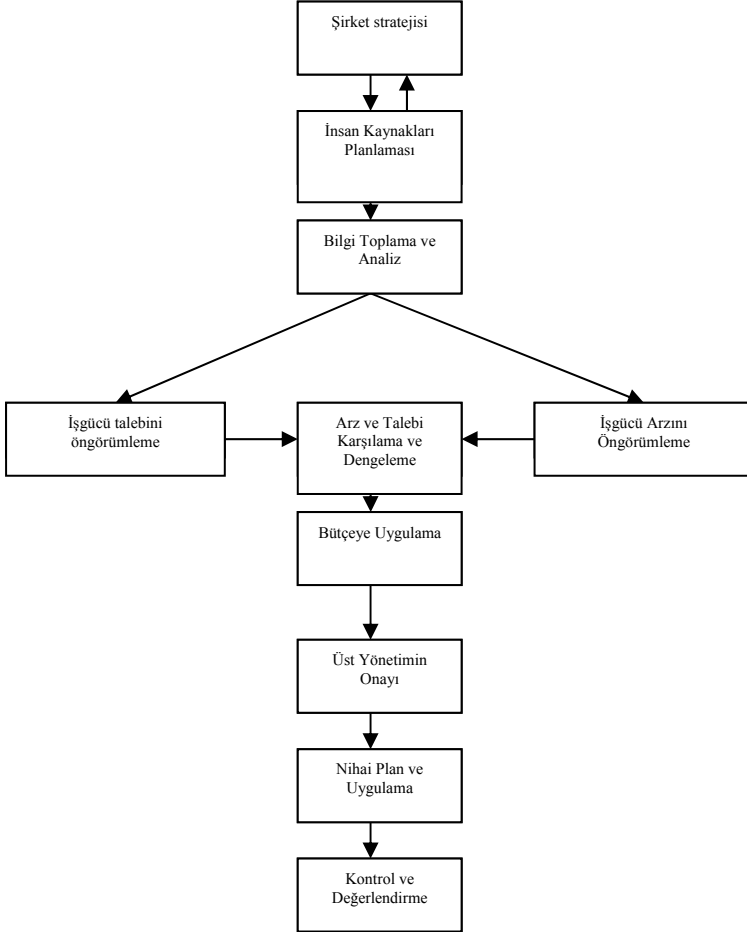
İnsan kaynakları planlamasının amaçlarını şu şekilde sıralanabilir(Ünsalan,2006;61):

- İnsan kaynaklarının gereksinimleri ile ilgili kısa ve uzun dönemli öngörülmemeler yapmak,

- İşgörenlerin işten ayrılmalarının önüne geçmek ve onların yeteneklerinden maksimum derecede yararlanarak verimliliklerini arttırmak ve bunu sağlamak için insan kaynaklarının gereksinimlerine karşılık verebilmek, yeterli ölçüde giderebilmek,
- İşgörenlere yapılan eğitim gibi yatırımların en yüksek düzeyde geri dönüşümünü sağlamak,
- İnsan kaynaklarının ihtiyaçlarını örgütün üretim, pazarlama, muhasebe, ar-ge gibi diğer fonksiyonlarını da kapsayacak biçimde bütün örgüt faaliyetleri arasında bir düzen kurmak,
- Örgütün coğrafi konumundan kaynaklanan istihdamla ilgili hukuki fırsatlara uyum sağlanması,
- Sürekli gelişen teknolojinin gereği oluşan işgücü fazlalıklarının neden olacağı işletmenin piyasada tutunabilirliğini kaybetmesini önlemek için gerekli işgücü sayısının önceden belirlenmesini sağlamak,
- Örgüt yönetiminin örgütü denetim yükünü hafifletmek.

İnsan kaynaklarının planlama işlevi bir süreçtir. Birbirini izleyen adımlardan meydana gelir. Bu süreç sonunda ortaya çıkan planda değişiklikler yapılabilir. Planların esnek olması yani değişen koşullara uyum sağlaması planlamanın amaçlarına ulaşmada etkin bir yoldur. Bu birbirini takip eden adımları bir tablada gösterecek olursak (Bingöl,2003;117):

Şekil 2: İnsan Kaynakları Planlaması İşlev Süreci



Kaynak : Ünsalan,2006;65.

Yedi aşamadan oluşan bu işlevi 4 başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi amaçların belirlenmesidir. İşletmenin misyonunu gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarının öngörümlenmesidir. İkincisi; işletmenin şu an içinde bulunduğu mevcut durumun tespiti ve değerlendirilmesidir. İşletmedeki mevcut bulunana işgücünün işletmenin gereksinimlerin ne denli karşılayabiliyor sorusunun cevabıdır. Üçüncüsü; işgören istihdamı, geliştirilmesi ve programının hazırlanması. Amaçlar göz önüne alınarak yapılan değerlendirmeler sonucunda işletmenin gelecekte muhtemel ihtiyaç duyacağı işgören ihtiyacının kesin belirlenmesi ve gelecekteki muhtemel gelişmelere karşı işgücünün yeteneklerle donatmak için eğitimi. Son olarak dördüncüsü ise uygulama ve sonuçlarını değerlendirmesi olarak sıralanabilir(Ünsalan,2006;65).

Etkili bir insan kaynakları planlamasının yapılabilmesi için örgüt içi ve dışı faktörlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Dış faktörler bütün örgütü

etkileyen unsurlardan oluşurken örgüt içi faktörler örgütün yapısı, kaynakları, coğrafi yerden veya imajdan kaynaklanan imkânlardan oluşmaktadır.

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler (Önce,1999;968):

- İşletmede şu an mevcut bulunan işgücü verimliliğinin düzeyi
- İşletmede mevcut işgücü sayısı
- İşletmenin organizasyon büyüklüğü ve yapısı
- İşletme içi çalışma ortamının durumu
- İşçinin devamsızlığı ve bu devamsızlığının nedenleri
- Örgütün iç politikalarının etkinliği
- Örgütün istihdam konusundaki yaklaşımları
- Var olan personelin sosyal yaşamının nitelikleri

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen dış faktörler (Ünsalan,2006;62)

- İşletmenin kurulu bulunduğu coğrafi bölgenin hukuksal düzeni
- İşletmenin kurulu bulunduğu coğrafi konumu
- Sürekli gelişen teknolojik yenilikler
- İş gücünün özellikleri
- İşletmenin içinde bulunduğu rekabet koşulları
- Ekonomik durum
- Demografik faktörler
- Uluslar arası koşullar
- Sendikalar

Olarak sıralanabilir. Görüldüğü gibi insan kaynakları ihtiyaçları kendiliğinden oluşan bir durum arz etmez.

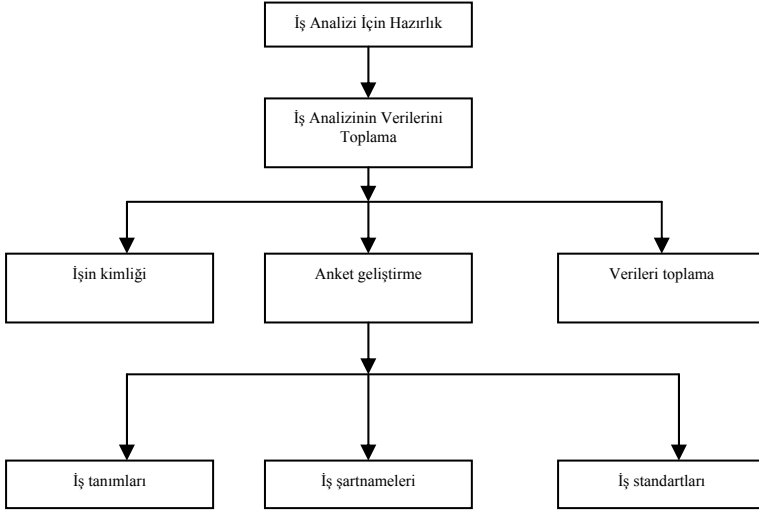
2.4.2. İş Analizi ve İş Tanımları

İnsan kaynaklarının alt yapısı iş analizi ve iş tanımlarından oluşur. İşletmede tapılan işler tek tek ayrıntılı bir biçimde incelenerek her işin özellikleri ayrıntılı bir biçimde sıralanarak forumlar oluşturulur. Forumlar üzerine tanımlar yapılır.

İş analizi yapılan işin genel iş akışının hangi aşamasında, o iş için gerekli zaman, işin hangi özelliklere sahip işçiler tarafından yapılacağı, kullanılması gereken malzemeler ve oranları, ihtiyaç duyulacak aletler, araçlar ve gereçler, işin sorumluluklarını yüklenecek işgörenlerin belirlenmesi ayrıntılı bir biçimde raporlanması sürecidir. Analiz edilen iş işin özelliklerine göre farklılıklar gösterir. İş analizinin etkinliğinin başarısı örgütün hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynar. İş analizi işin daha az maliyetle yapılmasına ilişkin bilgi toplama süreci olduğundan önem arz etmektedir.

İş analizi bir birini izleyen bir takım süreçlerden meydana gelir. Süreç ne kadar dikkatli, objektif ve özenli yapılırsa iş analizi o denli sağlıklı olacaktır. İş analizi sürecini bir tabloda gösterecek olursak (Bingöl,2003;81):

Şekil 3: İş Analizi Süreci



Kaynak: Ünsalan,2006;73

İş analizi için hazırlık: öncelikle analizi gerçekleştirecek iş belirlenir. Daha sonra iş analizini gerçekleştirecek analizci belirlenir. Analizci analizi gerçekleştirmede yardımcı olacak bilimsel kaynaklar temin etmelidir. Bu analizin objektiflik derecesinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Analiz esnasında toplanacak bilgilerin karmaşıklığını önlemek, bilgileri düzenli bir şekilde kayıt altına alabilmek için iş analizi

forumları oluşturulur. Forumlar işin ne olduğunu, işin hangi bölümlerden oluştuğunu, işin hangi nitelikleri gerektirdiğini, işin hangi koşullar altında gerçekleştirdiği sorularının yanıtlarından oluşmaktadır (Ünsalan,2006;73).

İş analizinin verilerini toplama: iş analizi hazırlık aşamasında hazırlanan forumlara bu aşamada işle ilgili veriler bulunarak forumdaki ilgili bölüme kaydedilir. Veriler veri toplama teknikleri (anket, gözlem, görüşme gibi) kullanılarak toplanır. Toplanan bu verilerin yorumlanması neticesinde iş tanımları, iş şartnameleri ve iş standartları oluşturulur.

İş tanımları: işin ne olduğu sorusunun yanıtıdır. İşlerin nasıl yapılacağına değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulmasıdır. İş tanımları aşağıda belirtilen alanlarda kullanılmaktadır(Bingöl,2003;89):

1. İş gören seçimi
2. Çalışanların terfisi

3. İşgörenin sergilediği performansın değerlendirilmesi
4. Başarı standartları oluşturma
5. İş değerlemesi
6. Örgüt mensuplarının eğitimi,

İş analizi ve iş tanımının sağlamış olduğu avantajların birkaç tanesi aşağıdaki gibi sıralanabilir:

➤ Yapılan işin niteliklerini ve o işi yapacak işgörenin sahip olması gereken nitelikleri ortaya koyar. İşin etkin bir şekilde yapılması iş analizi ve tanımına dayanır (sbe.erciyes.edu.tr,2007).

➤ İş analizi sonucunda oluşturulan iş tanımları sayesinde işle ilgili standartların saptanması sağlanır. Buna bağlı olarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme yapılması sağlanır.

➤ Her bir pozisyon görevi konusunda iş analizi ve iş tanımı yönetim ile işçi sendikaları arasında ortak bir anlayış sağlamak sureti ile iş uyuşmazlıklarını ortadan kaldırır veya en aza indirmesini sağlar(Bingöl,2003;77).

➤ İş analizi ve iş tamını işin ifa edilme amacını ortaya koyduğundan işletmenin misyonunu gerçekleştirme, vizyonuna ulaşmada kilit rol oynar.

➤ Süreç sonunda elde edilen bilgiler örgüt üyelerin değerlendirilmesinde, yönlendirilmesinde ve eğitimi konusunda yol gösterici niteliktedir.

İş şartnameleri: Herhangi bir işin gerekli bir biçimde yapılabilmesi için işi yapacak kişide bulunması gereken niteliklerin yer aldığı belgedir. İş analizi süreci sonucunda elde edilir (www.insankaynaklari.net,2007). İş gücü tedariki, secimi ve çalışanların terfisinde kullanılır

İş standartları: Yapılacak işin önceden belirlenmiş standartlarda gerçekleştirilebilmesi için iş sürecindeki ve işin ifa edildiği yerdeki çalışma standartları, kullanılacak malzeme, araç ve gereçlerin standartlarının toplandığı belgedir.

2.4.3. İşgören Bulama ve Seçme

İnsan kaynaklarının temel görevi işletmenin çeşitli fonksiyonlarındaki kadrolara işe uygun işgörenin

seçiminde ilgili fonksiyon yöneticisine yardımcı olmaktır(www.bilgiyonetimi.org,2007). İşgören bulma; insan kaynakları planlanması sonucunda ortaya çıkan işletme fonksiyonlarındaki kadrolara, işi yapabilmesi için yeterli bilgi, beceri ve motivasyona sahip işgören adaylarını inceleme, araştırma faaliyetidir (Yüksel,1998;101).

İşgören bulmada *işletme içi* ve *işletme dışı* kaynaklar kullanılabilir. *İşletme içi kaynaklar*: işletmede boşalan kadroların işletmede çalışan personelden atama usulünü kullanarak doldurabilir. *Dış kaynak* ise işletmede boşalan kadroları doldurmada duyuru, işi kurumu, işgören nerisi eēitim kuruları gibi kaynaklardan işgören talep edilmesiyle doldurulur. rneēin üretim bölümü müdürü kadrosu bořaldıēında işletmedeki müdür yardımcılarının birini mdrlēe terfi ettirilmesi şeklinde doldurulursa burada iç kaynak kullanılmış olur. Eēer ki boşalan bu kadro gazeteye ilan ile işletmede işgören olmayan birinin seçilmesi ile doldurulursa burada da dış kaynak kullanılmış olur.

Gerekli özelliklere sahip olan işgörenlerin saptanması sonucunda aday havuzu oluşturulur. Bu aday havuzundan araştırmalar ve tetkikler sonucunda işe uygun işgören seçilir. İş gören seçim süreci hukuksal düzenlemeler, örgütün yapısı, aday havuzunun büyüklüğü, örgütteki iletişim gibi faktörlerin etkisi altındadır.

İşletme bölümlerindeki mevcut boş kadroları doldurmada, yani adaylar arasından işgörenlerin seçimi objektif yapılmalıdır. Adama göre iş değil, iş göre adam alınmalıdır. İş şartnamelerine göre seçim yapılmalıdır. Yani işi yapmak için gerekli yeteneklere sahip işgörenler seçilmelidir. Yanlış seçimler işletmelere maliyet yükleyecektir. Bu durum işletmenin amaçlarını ulaşamamasına neden olabilir. Ayrıca işgörenlerin yanlış secimi üretilen mal ya da hizmetin kalitesinin düşmesine neden olabilir. Artan maliyetler ve düşük kalite sonuçları işletmeleri rekabet ortamında oldukça zor durumlara sokabilir.

Sonuç olarak etkili bir insan kaynakları bulma ve seçmenin amacı işlet ile örgütteki insanları uygun bir şekilde uyumlaştırmaktır (Bingöl,2003;164).

2.4.4. İşgörenin Eēitimi ve Kariyer Geliştirme

İşletme içi ve dışı eēitim programları ve kariyer gelişim programların hazırlanıp uygulandıēı aşamadır. İş gören eēitimi mevcut işgücünün mevcut koşullar altında iş görebilmesi için işin gereklerinin ēretilmesi, işi yapabilmesi için gerekli bilgilerle donatılmasının amalandıēı süreçtir. Kariyer geliştirme çalışanların büyüyen, gelişen ve son derece karmaşık hale gelmekte olan örgüte uyum saēlama, işgörenin ayrılmasını nleme amaçlı geleceēe yönelik ve uzun dönemli bilgilerle işgörenlerin donatılması anlamına gelmektedir. Grldēēi gibi işgören eēitimi mevcut işgörenin bugünkü işi yapabilmesi için işçinin gerekli bilgi ve beceriler ile donatılması iken geliştirme daha çok işgücünün geleceēine yönelik bir faaliyettir.

Son yıllarda artan rekabet koşullarının altında ezilmemek için işletmeler çalışanlarını eēitmek ve kariyerlerini geliştirmek durumundadırlar. İşgören

eğitimi ve geliştirilmesi ile işletme piyasa şartlarına uyum sağlamış olacak ve piyasada tutunması daha da kolaylaşacaktır. Örneğin yeni çıkan bir üretim teknolojisinin kullanımı konusunda işletme ilgili işgrenini bu konuda eğitmesi gerekecektir. Aksi durumda işletmenin bulunduğu piyasada diğer işletmelerin teknoloji sayesinde maliyetleri azalmasına rağmen, işletmenin maliyetleri sabit kalacak ve beklide piyasa fiyatına inemeyecektir. Bu durum işletmenin Pazar payı kaybetmesine neden olacaktır. Bu nedenlerden dolayı insan kaynakları yönetimi işletme için son derece önemli bir fonksiyondur. Çünkü işletmenin piyasadaki değişen şartlara uyumunu insan kaynakları eğitimi ve geliştirmesine dayanmaktadır.

2.4.5. Performans Değerleme

Performans işgörenin belirli bir zaman dilimi içersinde iş görme derecesine denir. Performans değerleme ise, işgörenin işle ilgili gösterdiği performansın, işe ait önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırılması ve standartlarla örtüşmesi ya da değerin standarda yaklaştırılması için yapılması gereken

faaliyetlerin sistematik olarak ele alınmasıdır. Daha kısa bir şekilde açıklanacak olursa, işgörenin işinde sağladığı başarı düzeyi ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Bir yandan işgören ve yeteneklerini belirleyerek tanımak, diğer yandan işgörenin kendisini tanımaya yardımcı olmak amaçlanır (Sabuncuoğlu,1991).

İşgörenlerin zaman zaman örgüt tarafından ve kendi kendilerini gözden geçirmeleri, işgal ettikleri rollerden kaynaklanan faaliyetleri ne seviyede yerine getirdiklerini tespit etmek açısından önemlidir. İşgörenlerin birer birer performans değerlemelerinin yanı sıra örgütün bir bütün olarak performansının değerlemesi de söz konusu olabilmektedir.

Performans değerlemesi bir sistem bütünü olarak ele alınmadığında bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunlardan en önemlisi, objektif olarak belirlenmeyen bir performans standardı işgören ve örgüt yöneticileri açısından farklı anlamlar ifade edeceğinden subjektif değerlemelere neden olacaktır. Buna bağlı olarak geri bildirim yetersiz kalacaktır. Örgütlerdeki yöneticilerin

ortak sorunlarından birisi astlarında çalışan işgörenlerin ne ölçüde işi yerine getirdiklerini, işgörenin işgörmeye yeteneğinin ne ölçüde olduğu sorusuna cevap bulmaktır.

Performans değerlendirme, işgörenlerin ne kadar başarılı yerine getirdiğini belirleme, belirlenen bu değeri işgörene bildirme ve bu değer düşük ise bir geliştirme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans süreci, işgöreni sadece verimlilik konusunda bilgilendirmemekte aynı zamanda çalışanın gelecekteki iş görme çabasını ve kariyer yönetimini de etkilemektedir.

Bu açıklamalardan sonra performans değerlemesinin amaçlarını maddeleyecek olursak(Ünsalan,2006;125);

- İşgörenin işi gerçekleştirmesine ya da standardın altında yapmasına engel olacak yönlerinin tespit edilmesi,
- İşgörenin mevcut durumu yada gelecekte muhtemel ihtiyaç duyacağı bilgileri kazandırma amacı ile işgörenin eğitilmesi,
- İş iyileştirmek için fikir ve fırsatlar yaratmak,

- İşletmede adil bir ücret dağılımı için işgörene verilecek ücret ve diğer ödemelerin miktarının belirlenmesi için veri toplamak,
- İşgörenle ilgili işletme içi konum değiştirme (terfi gibi) kararı için ölçüt belirlemek,
- İş tasarımlarındaki eksiklik ve yanlışlıkları ortaya çıkarmak,
- İş alma faaliyetinin ne ölçüde doğru yapıldığının tespiti,

şeklinde sıralanabilir.

Performans değerlemesi esas olarak iki faaliyeti kapsar. Bunlardan *birincisi*, geçmiş performansın hedeflerle mukayeseli olarak değerlendirilmesi. İkincisi ise geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesidir (www.kalder.org.tr,2007). Performans değerlendirme bazı yöntemlerle gerçekleştirilir. Bunlar(www.mmf.gazi.edu.tr,2007):

- a. Grafik değerlendirme yöntemi: Belirli bir zaman dilimi sonunda ilgili yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, yetenekleri, işe ilişkin sergilemiş

olduğu davranışları ve önceden belirlenmiş standart puanlamaya dayalı iş nihai çıktısının değerlendirildiği bir süreçtir. Az çalışanı bulunan işletmeler veya departmanlar için uygun bir yöntemdir.

b. Puanlama yöntemi: her ölçüt, seviyenin önem sıralamasına göre puanlamaya dayalı bir yöntemdir. Ölçütlerin ayrımının puan aralıkları başarılıdan başlayarak başarısızlığa doğru sıralandırılır. Uygulamada ölçütler genelde 5 aşamaya ayrılır. Başarılı, iyi, orta, geçer, kötü bu 5 ayırmaya örnek olarak gösterilebilir.

c. Dereceleme yöntemi: işgörenin değerlendirilmesi için oluşturulan ölçütlerin en uygun açıklama içeren seçeneğin işaretlenmesine dayalı bir faaliyettir.

d. Kontrol listesi yöntemi: performans değerlemesi yapan görevlinin forumda belirlenmiş ölçütlerden işgörenin sahip olduğu seviye ölçütünün seçimine dayalı bir yöntemdir.

e. Zorunlu seçim yöntemi: performans değerlemesini yapan görevlinin önceden belirlenmiş ve

gruplandırılmış ölçüt seçeneğini işaretlemesini öngören bir yöntemdir.

f. Puan tahsis yöntemi: işgörenlerin işgörmeye başarıları puanlanır ve örgütteki işgörenlerin hepsi en başarılıdan en başarısız doğru bir dosyada sıralanmasına dayanan bir yöntemdir.

g. Davranışsal değerlendirme yöntemi: derecelendirme yöntemi ve zorunlu seçim yönteminin bir arada uygulanması sunucunda oluşur. İşgörenin başarı durumunu yansıtan tek bir seçeneğin işaretlenmesi faaliyetini içeren bir yöntemdir.

h. İkili karşılaştırma yöntemi: işletmedeki belirli bir grup ya da departmanda çalışan işgörenlerin kıyaslama yöntemi ile işgörenler arasında başarı sıralaması saptanan bir yöntemdir. Bu faaliyet yapılırken matris tablolar kullanılır. Matris tabloya yerleştirilen ve birbirleriyle kıyaslanan işgörenler, kıyaslama sonucunda başarılı olana “+” işareti konulur.

Günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360

derece performans değerleme bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır(www.kalder.org.tr,2007).

360 derece performans değerleme, iřęrenin işgal ettiği rol gereği kendisinden beklenen iş yapma becerisinin performansını belirleyerek ölçmek için iřęrenin iş arkadaşları, astları, müşterileri gibi ilişkili bulunduğu kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen kişilerin değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. 360 derece performans değerlemede sadece amirin veya değerlemeden sorumlu yetkili amirin görüşü değil, organizasyonda yer alan iřęreni tanıyan veya onu gözlemeleme firsatı olan diğer örgüt mensuplarının görüşlerine de yer verilir. Bu iřęrenle ilgili değerlendirmenin doğruluk ve objektiflik derecesini yükseltir.

Bu yöntemin en yaygın olarak kullanılabilecek alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i. Çalışanların performanslarının daha kapsamlı, yansız olarak belirlenmesi ve geri bildirimi,
- ii. Yönetimin işletmedeki etkinliğinin ölçülmesinde,

iii. Takım ruhunu oluşturmak, takım içersindeki iletişimi arttırarak takım çalışmasını güçlendirmek,

iv. Organizasyonun günün şartlarına uymak yada gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlamak muhtemel değişim ihtiyaının belirlenmesi ve bu değişime hazırlanmada.

360 derece performans değerlendirme uygulaması tüm kullanıcılar tarafından kolayca uygulanabilecek ve mümkün olan en az sürede tamamlanacak şekilde tasarlanması son derece önemlidir.

2.4.6. İş değerlemesi ve cretleme

İşgörenlerin işletmedeki yapmış olduğu işlere göre ödenecek olana ücret önemli bir konudur. İşgörenin işletmede ifa ettiği işin işletme için önem derecesi işçinin ücretinin belirlenmesinde önemli bir kıstastır. İşletmeler işgörene verecekleri creti belirlemeden önce işgörenin gerçekleştirdiği işin değerinin belirlenmesi gerekmektedir.

İş değeriemesi, işletmenin misyon, vizyon veya hedeflerine ulaşmada işin önemi ve hedeflere ulaşmadaki katkısı göz önüne alınarak göreceli olarak iş değeriini belirlemek için yapılan sistematik ve rasyonel bir değeriemedir(Ünsalan,2006;128).

İş değeriemesi bazı yöntemlerle yapılır. Bunlar genel olarak iki başlık altında toplanabilirler (www.ntvmsnbc.com,2007).

I. Analitik iş değerieme metotları: bu metotlar niceliksel metotlardır. Analitik iş değerieme metotları iki başlık altında toplanabilir.

a. Faktör karşılama: bu yöntemde pozisyonlar uluslararası geçerliğe sahip olan; sorumluluk, çalışma koşulları, fiziksel gereklilik, zihinsel gereklilik, beceri ve benzeri yönlerden gereklilik derecelerine göre değeriendirilir.

b. Faktör-Puan: bu yöntemde öncelikle iş değeriemde kullanılacak ölçütler veya faktörler belirlenir. Her faktörün önem derecesine göre puanlama yapılır. Puanlama yapılarak derecelendirme

yapılır. Örneğin: karar verme 500 puan, sorumluluk 320 puan, bilgi, beceri ve yetenek 270 puan gibi.

II. Analitik olmayan iş değerlendirme metotları: bu metotlar niteliksel metotlardır. Analitik olmayan iş değerlendirme metotları dört başlık altında toplanabilir.

a. İş sıralaması: İşleri önem veya güçlük derecelerine göre sıralamaya dayalı bir yöntemdir. Sıralama yapılırken değerlendiricilerin hepsi farklı kriterleri dikkate alabilir. Bu yüzden değerlendirmelerin standart olduğu söylemek güçtür.

b. İkili kıyaslama: İşlerin birbirleriyle ikişerli guruplar halinde kıyaslanmasıyla gerçekleştirilen bir yöntemdir. İşler bir matrise yazılır ve her iş diğer tüm işlerle 0-1-2 kodlarıyla karşılaştırılır. Sıralama yönteminden tek farkı işlerin birbirleriyle kıyaslanmasıdır, ancak sıralama yönteminin sahip olduğu dezavantajlara sahip olduğu söylenebilir.

c. İş sınıflandırma: Seviyeler belirlenerek, standart seviye tanımları yapılır. Kıyaslama yapılacak pozisyonlar bu seviyelere yerleştirilir. Her bir seviyede pozisyonların içerdiği sorumluluk, beceri

gibi özellikler değerlendirilir. Seviye tanımları yapılırken o seviyede bulunabilecek işler dikkate alınır ve işler seviyelerin tanımları doğrultusunda yerleştirilir.

- d. Dahili kıyaslama: tamamen öznel bir değerlendirme yöntemidir. Pozisyonları değerlendiren ilgili görevlinin sezgilerine dayanarak yaptığı bir değerlemedir. Sübjektiflik içerdiğinden kurumsal işletmelerde kullanılmaz. Daha çok küçük işletmelerde kullanılan bir yöntemdir.

İş değerlemesi yanı sıra işçi ücretinin belirlenmesinde göz önüne alınması gereken bazı temel noktalarda mevcuttur. Bunlar: işgörenin becerisi, işgörenin performansının değerlendirilmesi, işin sorumluluk yükü, işin çalışma koşulları gibi konulardır. Bu kıstaslara dayalı belirlenen bir ücret piyasadaki aynı iş için verilen ücretle örtüşebileceği gibi örtüşmeyebilir. Çünkü piyasanın genelindeki ücretlerde ön planda olan bu kriterler değildir. Ücrette belirleyici olan rekabettir. İşletmedeki ücret sistemi adil olmalıdır. Bu nedenlerle işgörenin ücreti belirlenirken

piyasa fiyatının yanı sıra iş değeri, işçi performansı, işçinin işteki etkinliği, işin işgörene yüklediği sorumluluğun ağırlığı da göz önüne alınmalıdır.

İşgören ücretlerinin belirlenmesindeki ilkeleri maddeleyecek olursak(Ünsalan,2006;134):

- Aynı tür eşit işlere aynı ücret
- İşgörenin yaşam kalitesini artıracak fakat işletmeye maliyet yükü yapmayacak şekilde ücret, dengeli ücret
- Piyasa ücreti ile kıyaslama
- İşyerinde terfi meydana gelmesi durumunda terfi eden işgörene ücret artışı sağlama
- İşletmenin bütün çalışanlarına aynı ücret politikası uygulanmalıdır, bütünlük.
- Ücretlendirmede nesnel olmak, işgörenler arasında kayırma yapılmaması,
- Değişen çevre şartlarına karışı uyum sağlayan ücret sistemi, esneklik

- Uygulanan ücret politikası ve sisteminin anlaşılır olması
- Ücret konusunda işgören ve işletme sahipleri veya yetkili yöneticilerin anlaşması
- Maliyetlerin denetlenebilirliği

3.5. Örgütler Arası Rekabette İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Küreselleşme toplumların yapısını, ekonomik durumlarını, devletlerin uluslar arası ilişkilerini bunlara bağlı olarak işletmelerin pazar yapısını, ticareti değiştirmektedir. İşletmeler günümüzde etkisi sürekli artan küresel ekonomik çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır (Bingöl,2003;4).

Sürekli değişen ve gelişen piyasada her gecen gün rekabet artmaktadır. İşletmeler ürettikleri mamulleri minimum maliyetle, maksimum kalitede üreterek rekabetçi üstünlük kazanmaya çalışmaktadır. Ürünü veya hizmetin maliyeti belirleyen en önemli faktörlerden birisi işletmede çalışan işgörendir. Önceleri rekabetteki en önemli faktör sadece üründü, daha sonra pazarlama, daha

sonra dağıtım kanallarında, daha sonrada fiyatlarda şekillendi bu dönemlerin ardından en son varılan nokta insan kaynaklarıdır. Hızla gelişen teknolojinin etkisi ile pazardaki mallar homojenlik özelliği kazanmaya başladı. Benzer ürünleri artık her işletme üretebilmektedir. Ürettikleri malları aynı pazarda satmaktadır, ürünlerin fiyatları birbirine gittikçe yaklaşmaktadır. İşletmelerin birbirlerini taklit edemeyecekleri tek bir nokta kalmıştır. Oda işletmelerin insan kaynaklarıdır (www.insankaynaklari.com,2007).

Günümüzde işletmeler rekabet edebilmek için örgüt yapılarını günün şartlarına uydurmak zorundadırlar. Örgüt yapılarını değiştirirken işletmedeki mevcut işgücü değişebilmektedir. Bu değişikliklerin doğru yapılması çok önemlidir. Yanlış bir değişiklik işletmeye çok büyük maliyetler yükleyebilir. İşletmeler geleceğe öngörüleme yaparak işgücü gereksinimlerini önceden belirlemelidirler. Buda ancak insan kaynakları yönetiminin iyi işlemesi ile mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi bilindiği gibi örgütlerdeki işgücü gereksinimini belirler tedarik eder,

seçer ve seçilen işgücünün yeteneklerini en iyi sergileyebilece i yere konumlandırır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin diğer fonksiyonlarına işgücü temini sa lar. Gereğinden fazla işgücü işletmeye maliyet yükü yaratacaktır. Gereğinden az olarak saptanan işgücü işletmenin faaliyetlerinin aksamasına neden olabilir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi optimal bir miktar belirleyebilir.

2.2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

2.2.1. Klasik  rg t Kuramı

Geleneksel yönetim kuramı üç temel yaklaşıma dayanır. Bunlar  nc l  n  Frederick W. Taylor’un ve çoğu kez kendi adıyla anılan “Bilimsel Yönetim (scientific Management) veya Taylorizm yaklaşımı, Henri Fayol’ un öncülüğünde geliştirilen “Yönetim Süreci Yaklaşımı (Management Process Approach)” ve en son olarak da Max Weber tarafından geliştirilmiş olan ve daha sonraları başka d   n rlerce geliştirilen “Bürokrasi” yakla ımlarıdır. Fakat aralarında en önemli yaklaşım, Taylor ve arkadaşlarının geliştirdikleri

Bilimsel Yönetim Akımı olmuştur. Bundan dolayı, Bilimsel Yönetim düşünce akımının dayandırıldığı temel varsayımların gözden geçirilmesi, bize, geleneksel yönetim yaklaşımlarının temeli hakkında genel bir fikir verebilir (Şimşek,2005;41).

2.2. 1. 1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetimin fikir babası Frederick W. Taylor'dur. Aslında bir organizasyon teorikisi olmamakla birlikte, ortaya koyduğu düşünceler Amerika'da karmaşık bir nitelik kazanmaya başlamış teknolojinin gereksinimlerini karşılayabilecek ve aynı zamanda iş görenlerin daha yüksek bir verimlilikle çalışmaya teşvik eden yeni bir yönetim tipine ihtiyaç duyulduğunu savunmuştur (Dereli,1977;29).

Birinci dünya savaşından önce Amerika ekonomisindeki hızlı gelişmelerin ve büyümenin olmasına karşılık, kullanılan üretim teknikler bilimsellikten uzaktı ve bu olay Taylor' u bu konuda araştırmaya yöneltmiştir. İş tasarımı ve yapma şeklinin mühendislik ve bilimsel açıdan incelenip düzenlenmesi ile hem verimliliği hem de iş görenlerin bundan kazançlı

çıkacağına inanan Taylor kendisine ait bir şirketin fabrikalarında deneylerini ve bu düşüncesini gerçekleştirme olanağı bulmuştur. Bu deney sonuçlarına dayanarak “Bilimsel Yönetim İlkeleri” adı ile kitabında aklındaki organizasyon ve yönetim anlayışının temel ilkelerini açıklamıştır. Bilimsel yönetimcilere göre iş gören için tek isteklendirme aracı ücrettir. Eğer verimli çalışan iş görene daha fazla ücret ödenmezse o da diğer iş görenler gibi daha düşük verimle çalışmaya başlayacaktır. Oysa iş görenler verimli çalıştıklarında daha yüksek ücret alacaklarını bilirlerse daha fazla çalışırlar. Bundan dolayı iş göreni teşvik edici ücret sistemi benimsenmiştir. Her iş ayrı ayrı ele alınmış ve her iş görene ne kadar iş yapması gerektiği belirtilmiştir. Buna göre belirlenen standardın üstüne çıkan iş görene yüksek, onun altında bir üretimin gerçekleşmesi halinde iş görene daha düşük ücret ödeniyordu. Amaç yüksek tutulan standarda erişmekti(Kaynar,2001;19).

2.2. 1. 2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Geleneksel yönetim kuramının ikinci yaklaşımı, öncülüğünü mühendis olan Fransız Yönetim bilimci

Henri Fayol' un yaptığı “Yönetim Süreci Yaklaşımı”dır. Bilimsel yönetimler iş tasarımı ve işlerin yapılma şekilleriyle ilgilenip birey ve örgütün verimliliğini artırmayı hedef almalarına karşılık, Fayol örgütün tanımını ele alarak iyi bir örgüt dizaynı ve yönetim ilkelerini geliştirmeye çalışmıştır(Şimşek,2005;49).

Yönetim süreci yaklaşımı da tıpkı bilimsel yönetim gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas alır. Bu yönden bakıldığında, bunun, bilimsel yönetimin bir devamı olduğunu ve onun bazı yönleri ile tamamladığını ileri sürebiliriz. Fayol'un yaklaşımı yönetim fonksiyonlarının tamamını içermesi nedeni ile genel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım genel yönetim teorisinin geliştirilmesine temel oluşturur (Baransel,1979;149). H. Fayol, Taylor'un üretim hattını incelemesine karşılık organizasyon ve yönetim olgusunu ele almış, yönetim ile ilgili faaliyetlerini bugün de geçerliliğini sürdürdüğü biçimiyle beş işleve ayırmıştır. Bunlar; planlama (Uzağı görme.),örgütlenme (Faaliyet ve ilişkilerin düzenlenmesi, personel tedariki ve eğitimi ile ilgili hususları içerir.), emir komuta (İş görenlerin

tamamının örgütün çıkarına maksimum yarar ve hizmet sağlaması.), koordinasyon (Örgütün işlemlerini kolaylaştıracak faaliyetlerin tümünün uyumlaştırılmasıdır.) ve kontroldür. (Bir örgütte yapılan şeylerin program ve ilkelere uygun olarak yürütülmesini sağlar.). Bu beş fonksiyona verdiği önemden dolayı Fayol'un yaklaşımı fonksiyonel adı ile belirtilmektedir(Dereli,1977;23).

2.2. 1. 3.Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımlarından sonuncusu olan Bürokrasi Yaklaşımı 1864-1920 yılları arasında yetişmiş Alman bilim adamı Max Weber'in sunduğu bürokrasi teorisidir. Aslında gerek bilimsel gerekse yönetim teorilerinin ilkeleri ve varsayımları arasında bir benzerlik söz konusudur. Bundan dolayıdır ki klasik yönetim süreci içerisinde değerlendirilmektedir. Weber'e göre örgütler sanayileşen ve gelişen batı toplumları için yetersiz duruma gelmiştir. Bunların yerlerine bürokratik yapısı olan büyük çaplı örgütler oluşmaya başlamıştır. Weber' in örgüt teorisine yaptığı en önemli katkı bürokrasi üzerine yaptığı incelemelerdir.

Bürokrasi kavramı halk arasında kırtasiyeciliğin yoğun olduğu, hantal, katı kurallarla çevrili, sistemin karmaşık ve işlerin yavaş yürüdüğü kısacası sonuca ulaşmakta güçlükler çekilen, verimliliği düşük amaca yönelemeyen karmaşıklık yumağı olarak tanımlanmaktadır. Oysa Weber bürokrasiyi belli bir yönetim ve örgütlenme şekli olarak yorumlamıştır. Ayrıca bürokrasi geniş bir alana yayılmış davranışların rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi sürecidir diye tanımlanabileceği gibi hiyerarşik olarak örgütlenmiş, etkinlik ve gayri şahsilik ölçütüne göre yönetilen örgüt tipi olarak da tanımlanmıştır. Kısaca yüz yüze temasın kalktığı örgüt, bürokrasi özellikleri kazanmıştır(Baransel,1979;165).

Weber'e göre yetkinin ortaya çıkış biçimi bürokratik örgüttür. Weber üç tip yetkiden bahseder: bunlardan ilki kişisel olan doğuştan kazanılmış geleneksel yetkidir ki, bu tür yetkiye emirlere, geleneklere uyulduğu sürece riayet edilmektedir. Dayanağını geleneklerden alır. Bu yetki kişinin doğumuyla başlar.

İkinci tip yetki ise kişisel olmakla beraber, liderin kutsallık kahramanlık gibi üstün niteliklerine dayanan karizmatik yetkidir. Bu tür yetkide lidere olan inanç ve bağlılık duygusu ile riayet edilir. Lideri bir kahraman gibi gören örgüt elemanları onun izinden gidecektir. Sonuncu yetki ise seçimle kazanılmış yetki tipidir. Tamamen demokratik bir yetki ortaya koyulur. Bu tür yetki kişisel olmaktan çıkmış, emirleri herkesi bağlayıcı nitelikteki kural ve normlara bağlamıştır(Can,2001;38).

Yukarıdaki ifadelerden sonra Weber'in yansıtmaya çalıştığı bürokrasinin olumlu yanlarını kısaca şöyle belirtmek mümkündür.

Bürokrasi belirsizliği azaltır. Bilinemeyen karanlıkta kalmış noktaları olabildiğince azaltır. Rasgele bir biçimde yer alması gereken insan ilişkilerinin rasyonel bir şekilde getirir. Belirsizliği azaltmakla neden olunan rahatsızlıklar giderilmiş, çalışma sistemi daha önceden bilindiğinden pozisyonlardaki karışıklık önlenmiş olur. Ayrıca örgüt içerisinde görevler tanımlanmış olduğundan ve örgütün faaliyetleri arasında bir ilişki söz konusu olduğundan yöneticiler arası yetki

karmaşası oluşmaz. Yine bu karmaşıklığın çözümünde iş görenlerin yeteneklerinde uzmanlaşmanın etkili olduğu söylenebilir.

2.2.2. Personel Yönetimi ve Kapsamı

Personel yönetimi, Türkiye’de özellikle 1960’lı yıllarda yeni bir boyuta kavuşmuş ve işletmelerin önem verdiği fonksiyonlar arasına girmiştir. Personel Yönetimi, küreselleşen ve sınırı olmayan topluma doğru yol alan dünyamızda, işletmelerin ilgi duyduğu uğraş alanlarından biri haline gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi gibi verimlilik ve etkinlik arayışına yönelik çağdaş modellerin hareket noktası insandır. İşletmede insanla ilgili birim ise İnsan Kaynakları Departmanıdır.

2.2.2. 1. Personel Planlaması

Personel planlaması, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünü planlama ve bu gereksinimi karşılamak amacı ile gerekli işleri peyder pey düzenleme sürecidir. Bu süreç içerisinde ve sonucunda dikkat edilmesi gereken konular; doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda, doğru sayıda ve doğru yerlerde bulunup

örgütsel gereksinimleri karşılamalarını sağlamaktır(Aldemir,1998).

Yukarıdaki tanıma bakılarak değişen toplumsal koşulları hazırlanacak planlarda göz önünde tutmak yararlıdır. Nitekim kurumsal olarak personel yönetimin ilk işleri gibi gözükmesine karşın, dış çevre koşullarının zorlamaması nedeniyle gelişmiş batılı ülkelerde personel planlamasına 70’li yıllara kadar gereken önemin verilmediği görülmektedir. Ülkemizde de 1960’lı yıllarda Personel Planlaması yapan işletme hemen hemen hiç yokken, 1980’li yıllarda özellikle büyük işletmelerin planlama faaliyetine başladığı gözlemlenmektedir. Bu değişikliğin en önemli nedeni, değişen çevresel koşullardır. Personel planlaması üzerinde etkili olan çevresel faktörleri, ekonomik, demografik ve yasal olarak gruplamak mümkündür.

Ekonomik Koşullar :

Özellikle 1980’den sonra serbest ekonominin ve küreselliğin sıcaklığının hissedilmesi bu nedenle Türk işletmelerinin dışa açılmak zorunda kalmaları, bu işletmelerin gereksinim duyduğu personelin

niteliklerinde de farklılık yapmıştır. Günümüzde yalnız üniversite eğitimi yeterli olmamakta, yabancı bir veya birkaç dil bilme, kamunun veya özel şirketlerin açmış oldukları sınavlardan yeterli puanlar alma işe alınmada önemli bir tercih nedeni oluşmaktadır.

Artan enflasyon da işgücü planlamasını etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Son yıllarda tek haneli enflasyon rakamlarına ulaşmış olsak da sürekli yüksek seyreden enflasyon oranı kısa zamanda imalat fiyatlarını birkaç misli artırmaktadır. Aynı oranda olmasa da ücretlerinde en az enflasyon oranında arttığı bilinen bir durumdur. Yüksek enflasyon yalnız çıplak ücretlerin değil aynı zamanda sosyal yardımlar gibi dolaylı ücretlerinde artmasına neden olmaktadır. Bu biçimde artan personel maliyetleri işletmeleri insan gücünden en iyi biçimde yararlanarak onların verimliliklerini artırmaya zorlamaktadır.

Demografik Faktörler :

Personel planlamasını etkileyen en önemli çevresel faktörlerden biri sayılan işgücünün, yaş, cinsiyet eğitim gibi demografik özellikleridir. Örneğin bazı batılı

lkelerde üretici grup olan orta yaş grubu toplam nüfusun büyük bir çoğunluğunu oluştururken ülkemizde genç kuşak (0-20 arası) nüfusun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Genç kuşağın nfusa fazla olması gelecek yıllarda büyük bir işgücü kitlesinin iş arama durumunda olması demektir. Bu durumda işletmelerin işgücü bulma konusunda sıkıntıya düşecekleri söylenemez. Ancak, gelişmiş kaliteli eleman bulma sorun olabilir, dolayısıyla önümüzdeki yıllarda kalifiye olmayan işgücü sayısını artacağı ve buna bağlı olarak düşük ücretler ile istihdam edileceği, buna karşın nitelikli elemanların sayıca daha az, ancak daha yüksek ücretlerle istihdam edileceği ileri sürülebilir.

Personel planlamacılarının göz önünde bulundurması gereken diğer bir demografik özellik de; ortalama yaş süresinin artmasıdır. Artan yaşam süresi ile birlikte emeklilerin sayısının da artacağı bu kitlenin yeterli olmayan emeklilik ücretleri ile ek iş arama durumunda olacakları düşünülebilir.

Yasalar :

Değişen yasalar, işletmelerin personel planlaması yapma zorunda doğurmaktadır.. Örneğin emeklilik yaşını uzatılıp kısaltılması, özürlülerin işe alınma zorunluluğu, işletmeleri ister istemez planlama yapmak zorunda bırakmaktadır.

Yukarıda sayılı faktörlerden yoğun bir şekilde etkilenen personel planlamasını bazı temel amaçları vardır. Bunlar ;

- Personelin etkin ve verimli kullanımını sağlamak
- Daha doyumlu ve yetişmiş personele sahip olmaktır.

2.2. 2. 2. Personel Planlama Süreci

Personel planlamasının bir süreçtir bu süreci, tahmin, programlama ve değerlendirme ile kontrol gibi üç aşaması vardır.

Tahmin :

Gelecek dönemde işletmenin ne kadar personele ihtiyacının (personel talebi) olacağını, bu dönemde işletmenin ne kadar personele istihdam sağlayacağını (personel arzı), ve personel talebi ile arzı arasındaki farkı tahmin etmemize yarar.

Programlama

Tahmin etmenin sonucuna bağlı olarak, işletme plan amaçlarını geliştirir ve bu amaçları elde edebilmek için bir dizi alternatif programlar hazırlayıp bunlar arasından en uygununu seçer ve uygulamaya koyar. Tüm bu faaliyetlere programlama denir. Programlama olmadan amaçlara , hedeflere ulaşmada kolaylıktan söz edilemez.

Değerleme ve Kontrol

Gerek planlamanın gerekse seçilip uygulanan programların etkinliği değerlemeye tabi tutularak gereksinimi duyulan değişiklikler yapılarak kontrol sağlanmaya çalışılır.

2.2. 2. 3. Personel Planlamasının Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Personel planlaması olmadan, işletmelerin insansız boş birer tesisten öteye gidemeyeceği kolaylıkla söylenebilir. İşletmeyi bir vücuda benzetirsek vücudun sistemleri olmadan herhangi bir işlevi yerine getirmeyeceğini söz konusu değildir. Özellikle günümüzde istenilen niteliklere sahip elemanlar anında bulabileceğini düşünen işletmelerin büyük bir yanılgı içinde olabileceği söylenebilir(Yılmaz,1999).

Dolayısıyla personel planlamasının makro düzeyde bir değerlendirmesi, işletmeye doğru zamanda, doğru konumda, doğru sayı ve nitelikte eleman sağlayıp sağlayamamasına bakılarak yapılabilir. Makro düzeyde ise ; işletmenin insan gücü gereksinimlerini ne denli önceden öngörümleyip öngörümleyemediğine ve değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamada yardımcı olup olmamasına bakılarak değerlendirmeler yapılabilir.

2.2. 2. 4. Personel Seçimi

İşletmelerin gereksinim duydukları personelin nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra personel seçimi

işlemine geçilir. İşletmelerde personel seçimi üç aşamadan oluşur.

1. Aday toplama
2. personel seçimi
3. yerleştirme

Örgütlerde personel yönetiminden sorumlu olan görevlilerin, bu aşama ilişkin bilgilere becerilere sahip olmaları zorunludur.

İşletmelerde iş gören veya personel seçim ve işe alma işlemlerinden sorumlu olan görevliler, işletmenin personel politikasına göre belirlenir. İşletmelerde görev yapan personel bölümünün işlevsel içeriği ve örgütteki konumu seçim işlemlerinin yerini getirilişini önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmelerdeki personel bölümünün işe alma kararları, kesin olmaktan çok, öneri niteliğinde gözükmektedir. Dolayısı ile kurmaylık sistemi benimsenir. İşletmelerde ki uygulamalar göz önüne alındığında, işlevsel bölümlerin tümüne “kendi elemanı kendisi seçmesi” gibi yetkilerinin verildiği

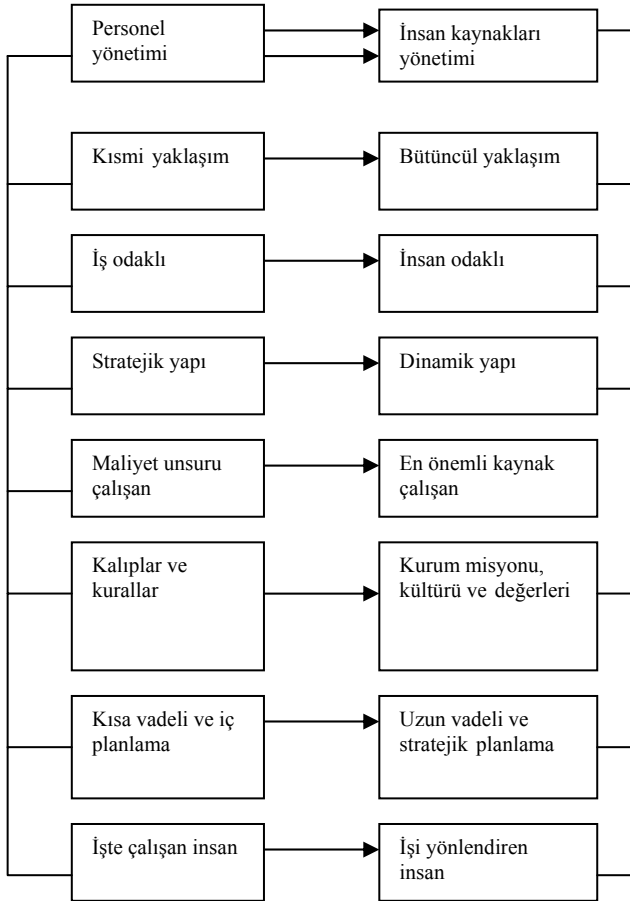
görülmektedir. Bu durumda personel bölümü, yalnızca *aracı* görevini yerine getirmektedir.

2.2. 2. 5. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimini Arasındaki İlişki

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi konuları arasındaki ilişkiler günümüzde popüler tartışma konularından biri haline gelmiştir. İnsan kaynakları ve personel yönetimi kavramları sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Fakat bu iki kavram arasında farklılıkları mevcuttur. Fakat literatürde bazı bilim adamları bu iki kavram arasında fark gözetmemektedirler(Can,2001;5).

Personel yönetimi işletmedeki işgörenlerle işverenler veya üst yöneticiler arasında ilişkileri düzenler, yönetir ve yönlendirir. Daha kısa vadelidir ve daha çok rutin işleri kapsar. Buna karşın insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin işlerini de kapsamakla beraber insan kaynakları yönetimi işletmenin amaçlarına ulaşmada stratejik bir bütünlük gösterir. Bunu bir tablo yardımıyla gösterecek olursak (www.hm.saglik.gov.tr,2007):

Şekil 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Amaçlarına Ulaşmada Gösterdiği Stratejik Bütünlük



Kaynak: www.hm.saglik.gov.tr ,2007

Storey insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında 27 adet fark olduğunu belirtmiştir. Bu farkları dört grupta toplamak mümkündür. Bunlar: inançlar ve varsayımlar, stratejik nitelikler, yöneticilerin kritik rolü, anahtar gücüdür (Legge,1995;73).

Tablo 1: İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

BOYUT	PERSONEL VE Eİ	İKY
İnançlar ve varsayımlar		
1. Sözleşme	Yazılı iş sözleşmeleri ile dikkatli sınırlamalar	“Sınırların dışında sözleşme”yi hedefleme
2. Kurallar	Açık kuralların konulmasının önemi/karşılıklılık	“Yapabilir” yaklaşımı : Kurallara karşı sabırsızlık
3. Yönetim faaliyeti için rehber	Prosedürler	“İş gereksinimleri”
4. Davranış kökeni	Kurallar/alışkanlıklar ve Uygulama	değerler/misyon
5. Çalışanlara karşı yönetimin görevi	İzleme	Yetiştirme
6. İlişkilerin yapısı	Çoğulcu	Birleştirici
7. Çatışma	Kurumsallaşmış	Önemi azaltılmış
Stratejik yönler		
8. Ana ilişkiler	İşgücü yönetimi	Müşteri
9. Harekete geçme	Aşama aşama	Bütünselleştirilmiş
10. İşletme planı	Marjinal (sınırında)	Merkezinde
11. Kararalma hızı	Yavaş	Hızlı
Operasyon Yönetimi		

12. Yönetimin rolü	İşlemsel	Dönüştürücü
13. Anahtar yöneticiler	Personel/El uzmanları	İşletme/operasyon yönetisi
14. İletişim	Dolaylı	Doğrudan
15. Standartlaşma	Yüksek(ör.: eşitlik önemli)	Düşük(ör.: eşitlik ilgisiz)
16. Ödüllendirilen Yönetim becerileri	Müzakere	Kolaylaştırma
Ana faktörler		
17. Personel seçimi	Ayrı, marjinal görev	Bütünleştirilmiş, ana görev
18. Ücret	İş değerlendirme (sabit skala)	Performans bazlı
19. Çalışma koşulları	Ayrıca müzakere edilmiş	Uyumlaştırılmış
20. Çalışan yönetimi	Toplu pazarlık sözleşmeleri	Bireysel sözleşmeler
21. Hizmetli ilişkileri	Beceri ve eğitime göre düzenlenmiş	Marjinal (değişim modeli için bazı müzakereler hariç)
22. İş kategorileri ve dereceleri	Çok fazla	Az
23. İletişim	Yasaklayıcı akış	Çoğaltıcı akış
24. İş dizaynı	İş bölümü	Takım çalışması
25. Çatışma yönetimi	Geçici ateşkes	Ortamin ve kültürün yönetimi
26. Eğitim ve geliştirme	Kurslara kontrollü erişim	Öğrenen şirketler
27. Kaynaşma için odak noktaları	Personel prosedürleri	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri

Kaynak: Legge,1995;73

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi içerik olarak birbirine çok benzemekte, fakat bu iki kavramın içeriğinin ele alınış biçimleri birbirinden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Bunun bir sonucu olarak insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi

arasındaki en önemli fark, organizasyondaki insana bakış açısında yatmaktadır(Uzan,1999;77).

2.3. ENTELEKTÜEL SERMAYE

2.3.1. Entelektüel Sermaye Kavramı

Günümüze baktığımızda küreselleşme rekabet yönünden hâkim durumdadır. Küreselleşme, eski piyasaların, eski mamullerin, eski yönetim tarzlarının, alışla gelmiş iş yapısının terki ve yeni piyasaların, yeni mamullerin, yeni yönetim tarzlarının, küreselleşmenin gerektirdiği iş yapısının benimsenmesini gerekli kılmaktadır. Bundan dolayı küresel hareketlilik, verim artışı ve rekabetçi üstünlük gerekmede; işletmeler küresel anlamda hareket sağlayıp yerleşmişçesine davranabilmenin önemliliğini kavramalıdır.

Rekabetin küreselleşmesi, alışla gelmiş düşünce yapılarının ve yönetim tarzlarının yıkılmasına sebebiyet verdiği gibi yaratıcılıklar, yenilikler ve küresel boyutta ki rekabete dayanabilmek için transferler yapmak açısından işletmeleri çok büyük zorunluluklara itmektedir. Bu zorunluluklar her bakımdan örgütün tepeden tırnağa değiştirmesinde gereklilik arz eder. Örgütün ayakta

kalabilmesi için bu zorunlulukları yerine getirmesi son derece önemlidir. Küreselleşmenin kendini bu kadar yoğun gösterdiği şu dönemde yapılar her saniye değişmektedir. Bugün itibari ile önemli saydığımız değerler yarın daha başka alanlara kayabilir. Bizim asıl hedefleyeceğimiz şey yarının yaratacağı etkileri hissederek ve hatta bu etkileri örgütün kendisinin yaratmasına çalışarak piyasaya hâkim olacak bu gücü örgütün elinde bulundurmak olacaktır. Bu noktada örgütün veya işletmelerin kaderini belirleyecek en belirgin unsur bilgi olacaktır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin olduğu şu dönemde bilgide üretim faktörleri arasında yerini alarak strateji bir rekabet faktörü olarak kullanılmaktadır. Peter Drucker' a göre, kişisel bilgisayarlar aracılığı ile bilgileri işleme, işlenen bu bilgileri analiz etme, on dokuz uncu yüzyılın sonu yirminci yüzyılın başında başka alanlarda yaşanan diğer gelişmeler ve değişmeler kadar önemli ve köklü değişimlerdir(Drucker,1998;65). Ducker yirminci yüzyılın ortalarına kadar kolayca elde edilebilen üretim

faktörleri olan emek, sermaye, toprak, müteşebbis'in ikinci planda kaldığını ve günümüzde anlamlı olarak ortaya çıkan şeyin bilgi olduğunu ifade etmektedir(Drucker,1994;70).

Yeni dönemde bilginin bu şekilde ön plana çıkması ile birlikte, bilinen sermaye kavramının çerçevesinden çıkarılarak resmin bütününe ortaya koyacak, yeni bir tanımlama yapılması gereği doğmuştur. Buna anlayışa göre, yeni tabiri ile şirketin sermayesi;

➤ Fiziksel Sermaye

➤ Entelektüel Sermaye, şeklinde ikiye ayrılabilir. Fiziksel sermayeye baktığımız da arazi, fabrika, makine teçhizat, likit gibi şirketin maddi ve mali kaynaklarını temsil etmektedir(Çelme ve İşlevi,2002).

Entelektüel sermaye kavramı ilk olarak John Kenneth Galbraith tarafından 1969 yılında kullanılmıştır(Pena,2002;180). Daha sonra 1975 yılında Michael Kalecki tarafından kullanılmıştır. Kalecki Makalesinde “Acaba kaçımız son on yılda elde ettiğimiz

entelektüel sermayenin farkındayız” ifadesini kullanmıştır. Özellikle 1990’lu yılların başından itibaren, entelektüel sermaye kavramının

Popülaritesi ve bu yöndeki çalışmaların sayısı giderek artmış ve günümüzdeki anlamı ile entelektüel sermaye kavramı Thomas Stewart’ın 1991 yılında kaleme aldığı “Beyin Gücü” adlı makalesi ile gündeme taşınmıştır.

Yapılan, ilk çalışmaların temel amacı entelektüel sermaye kavramının tanımlanması, sınıflandırılması ve ölçülmesi iken, daha sonraki çalışmalarda entelektüel sermaye unsurları, entelektüel varlıklar ve bunların işletme performansı üzerindeki etkileri ön plana çıkmaktadır (Pena,2002;180).

Leif Edvinson entelektüel sermayeyi “değere dönüştürülebilien bilgi” olarak tanımlamış ve şu şekilde formülize etmiştir:

İNSAN SERMAYESİ + YAPISAL SERMAYE =
ENTELEKTÜEL SERMAYE Biçiminde göstermiştir.

Bu tanımlara benzer, Larry Prusak, Annie Brooking' in tanımları vardır. Yapılan bu tanımlamaların hepsine karşılık genel kabul edilmiş entelektüel sermaye tanımı yoktur.

Günümüzde uygulanan şekli ile baktığımızda entelektüel sermaye teriminin birden çok yan anlam içeren terimleri vardır. Entelektüel varlık, entelektüel mülk terimlerine baktığımızda eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Şöyle de denilebilir entelektüel sermaye, bir şirketin sahip olduğu sermaye birikimi ve bilgi temelli bonolarıdır. Günümüzde özellikle hizmet sektöründeki işletmelere bakıldığında bilânçolarındaki varlıkları ile piyasadaki değerleri arasında önemli bir fark görülmektedir. Buradan yola çıkarak entelektüel sermaye maddi olmayan, varlıklardır ve entelektüel sermaye işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farktır, şeklinde tanımlamalar bulunmaktadır(Bontis,1996;3).

Özetlemek istersek, entelektüel sermayenin konusunun yalnızca bir işletmenin entelektüel boyutu olmadığı, bunun aksine işletmenin

kaynaklarının yeni piyasalarda değ er yaratıcı amaçlar doğrultusunda kullanılması, diğ er bir ifadeyle işletmenin yeni fikirleri ürünlere ve hizmetlere çevirebilme yeteneği olduğu açıkça görülmektedir.

2.3.2. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Entelektüel sermaye unsurlarına yönelik tanımların kendi aralarında farklılık göstermesi, tanımlı yapan kimselerin bu yöndeki eğilimlerinin ve yönelimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Her tanımlama diğ er tanımlamalardan bağımsız olarak kendisini tanımlayan kişinin, muhataplarının bakış açısını, yönelimini ve eğilimini yansıtabilmektedir. Entelektüel sermaye unsurları ile ilgilenen kişileri sınıflandırmak mümkündür.

- Bilgi ve Eğitim
- Bilgi Yönetimi
- Yenilik Yönetimi
- Sermaye Piyasaları
- Hissedarlar

- Yöneticiler
- İnsan Sermayesi
- Yapısal Sermaye
- Müşteri Sermayesi

Bilgi ve Eğitim : Bu konuyla ilgilenen kişiler, ilk önce entelektüel sermayenin insan sermayesi unsuru ile ilgilenmektedirler. Temel yönelimleri, yeni ya da daha fazla bilginin elde edilmesi ve bu bilgilerin kullanıma hazır hale getirilmesi olup, burada yaratıcılık ön plana çıkmaktadır.

Bilgi Yönetimi: Günümüzde bilgi yönetimi kavramı, bilgisayar-destekli bilgi sistemleri yönetimi ile eş anlamlı olarak algılanmaktadır. Bu çerçevede, veri ya da bilginin tanımlanması, elde edilmesi, kullanım alanlarının genişletilmesi ve etkin biçimde yönetilmesi ön plana çıkmaktadır.

Yenilik Yönetimi: Bu kavram genellikle araştırma ve geliştirme yönetimi ile ilgilidir. Bu çerçevede, yeni fikirlerin yeterlik ve etkinlik

derecelerinin artırılması ve değer yaratımı konuları ön plana çıkmaktadır.

Sermaye Piyasaları: Sermaye piyasaları ile ilgilenen kişiler entelektüel sermayeyi işletmenin bir varlığı olarak ele almaktadırlar. Bu kişilerin amaçları, işletmenin entelektüel sermayesini

artırmak, entelektüel sermayenin değerlemesini yapmak, bilanço üzerindeki etkilerini tespit etmek, bu çerçevede mevcut ve potansiyel yatırımcı ları etkilemektir

Hissedarlar: Hissedarlar, entelektüel sermayeyi işletme varlığı olarak ele almakta olup, entelektüel sermayenin tutarı ve bu sermayenin etkin olarak kullanımı ile ilgilenmektedirler

Yöneticiler: Yöneticiler, işletmenin entelektüel sermayesini yöneten kişilerdir. Yöneticilerin amacı; entelektüel sermayenin nakit akımı yaratma gücünü artırmaktır. Entelektüel sermaye ile ilgilenen yöneticiler firmanın gelecekte yaratacağı nakit akımlarına, ekonomik kârlılığa ve sürdürülebilir rekabet avantajlarının yaratılmasına odaklanmaktadırlar. Entelektüel sermaye

unsurlarının değişik boyutlarda tanımlanması onun yapısının da ortaya çıkarılmasında etkili olmuştur. Her işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan değişik üstünlükleri vardır. Kuşkusuz, stratejik yönetim kavramının güncellik kazandığı yıllardan itibaren bu unsurlar üzerinde en çok çalışılan faktörler olmuştur.

Edvinson ve Malone'a göre entelektüel sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermayenin toplamından meydana gelir. İnsan sermayesi ve yapısal sermayenin tanımına bakarsak

➤ **İnsan Sermayesi**

İnsan sermayesi, elimizde bulunan meseleyi karşılamak için şirketin bireysel çalışanlarının toplam yeteneği, becerisi, yenilikçilikleri ve bilgisi olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda şirketin kültürünü, değerlerini ve felsefesini de içermektedir. İnsan sermayesi bir işletme, bir örgüt tarafından sahiplenilemez.

➤ **Yapısal sermaye**

Yapısal sermaye kısaca özetlenecek olursa iş görenin ifa ettiği işlerden sonra ardında bıraktığı her şeye denir. Donanım, yazılım, patent, örgütsel yapı, iş gören verimliliğini destekleyen her şeydir. Yöneticilerin görevlerinden biri bilgiyi işletmenin içine alıp bilginin şirketin malı haline gelmesini sağlamaktır. Ancak bu şekilde bilginin devamlılığı ve sürekli olarak geliştirilmesi sağlanabilir. İşletmelerde bilginin işletmeye ait olması sağlanabilirse yapısal sermaye de yaratılmış olabilir. Steward, yapısal sermayeyi kısaca geceleri eve gitmeyen bilgi olarak tarif etmektedir(Steward,1997;119). İnsan sermayesinden daha önemli olan yapısal sermaye işletmeden işletmeye farklılık arz etmekle birlikte örgüt içerisinde yapısal sermayeyi oluşturan unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Önce,1999;29): Entelektüel Mülkiyete ilişkin Altyapı Varlıkları;

Patentler,	Yönetim felsefesi,
Telif hakları,	Örgüt kültürü,
Dizayn hakları,	Yönetim süreçleri,
Ticari sırlar,	Bilgi sistemleri,
Ticari amblemler,	Ağ sistemleri,
Hizmetle ilgili amblemler.	Finansal ilişkiler.

➤ **Müşteri Sermayesi**

Günümüzde işletmeleri yönlendiren ve onlara yön gösteren önemli unsurlardan birinin müşteri sermayesi olduğu şüphesizdir. Doğal olarak işletmeleri yönlendireni yönlendiren ve onlara yön gösteren bu unsurun işletmenin öz değerleri içine katılması faydalı olacaktır.

Pazarlama alanında yapılan araştırmalarda görülen önemli bir gerçek; “yeni müşteri bulmanın mevcut müşteriyi elde tutmak”tan daha pahalı olduğudur(Mucuk,2001;15).

Müşteri sermayesinin unsurlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Markalar -işle ilgili işbirliği
- Müşteriler -Lisans anlaşmaları
- Müşteri sadakati -İstenen nitelikteki sözleşmeler
- işletme adı -Franchising anlaşmalar
- Dağıtım kanalları

SVEİBY' E GÖRE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Sveiby; yeni ileri sanayi teknolojilerinde hizmet şirketleri, bilgi şirketleri, işletmenin başarıya ulaşması için insanların öncü olduğu işletmelerde, yani geleneksel varlıkların olmadığı işletmelerde, şirketin bilanço değeri ile Pazar değeri arasında bir fark olduğunu kabul eder. Buradaki farkın görünmeyen sermayede olduğunu kabul eden sveiby entelektüel sermayeyi üç bölümde sınıflandırmıştır.

➤ Bireysel Yetenek

Bireysel yetenek, bazı durumlarda hareket etmek için insanların sahip olduğu kapasitedir. Bireysel yetenek çeşitli kavramları içermektedir; sosyal beceriler, deneyimler, eğitim, değerler gibi. Yetenek herhangi birine veya herhangi bir şeye ait değildir. Yetenek sadece ona sahip olana insana aittir.

➤ İç Yapı

İçyapı, bir takım kavram, patent, model, bilgisayar ve idari sistemlerden oluşmaktadır. Bunlar

genellikle çalışanlar tarafından yaratılır ve böylece organizasyona ait olur ve ona bağımlıdır.

Kısacası iç yapı ve insanlar birlikte organizasyonu oluşturmaktadır.

➤ **Dış Yapı**

Dış yapı, tedarikçi ve müşteriler, marka isimleri, ticari isimler ve ün veya imajdan oluşmaktadır. Bunlardan bazıları yasal mülk olarak görülebilir ancak bağlantılar iç varlıklardaki kadar sağlam değildir, çünkü bunlara yapılan yatırım aynı derecede güvenle yapılmaz.

2.3.3. Entelektüel Sermayenin Değerlendirilmesi

Bilgi toplumunun ortaya çıkarmış olduğu değerlerden biri olan entelektüel sermaye beraberinde pek çok zorluğu getirmiştir. Bütün bu zorluklara rağmen işletmeler;

➤ Yöneticilerin, şirket içerisindeki değerini nerede yattığını anlamalarını sağlamak ve

➤ Finansal kaynakların elde edilmesi için bir temel oluşturmak(Brooking;119), amacıyla entelektüel sermayelerini değerlendirmeleri gerekir.

İşletme performansındaki maddi olmayan varlıkların artan etkisi entelektüel sermayenin değerlemesi tekniklerinin geliştirilmesine olan ihtiyacı doğmuştur. Fakat entelektüel sermayenin değerlemesinde bir takım ciddi zorluklar mevcuttur. Bu zorlukları şöyle sıralayabiliriz:

- Değerler sürekli ve sıklıkla değişmelere tabidirler,
- Bir çok maddi olmayan varlıkların alışverişleri sonucunda dışarıdan almak yerine bünyesinde üretilirler ve soyut varlıkların değeri çoğunlukla ilgili maddi ve maddi olmayan varlıkların değerine bağlıdır.
- Entelektüel sermayenin değerlemesi ile ilgili bir zorluk olmaması ve konu ile ilgili üzerinde hemfikir olunan bir metot veya metotların bulunmaması

Entelektüel değerdendirilmesinde kullanılan yöntemler:

- Tobin-Q Oranı
- Piyasa Değeri/ Defter Değeri Oranı
- Maddi Olmayan Varlıkların Değerdinin Hesaplanması şeklinde başlıca üç değerdendirilme yöntemi önerilmektedir.

2.3.4. Entelektüel Sermayenin Yönetimi

İşletmeler açısından entelektüel sermayenin ölçülmesi ve kıyaslanması kadar, bu değerin etkin bir biçimde tespiti, sahiplenilmesi ve geliştirilerek işletme için rekabet avantajı yaratabilecek şekilde kullanılması da önem taşımaktadır. Entelektüel sermayenin yönetilmesi, buna uygun bir yapının kurulması son derece zor ve aynı zamanda farklı işletmeler için farklı özellikler içermektedir. Keith Breadley'e göre, mevcut yönetim teorileri henüz entelektüel varlıkların oluşturdıkları yeni yapıyı tam olarak açıklamaktan ve bilgilendirmekten uzaktır.

Edvinsson'a göre entelektüel sermaye yönetimi, bilgi yönetiminden daha kapsamlıdır. Bilgi yönetiminin

temel amacı, bilginin daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayarak şirketin değer yaratabilme kapasitesini yükseltmektir. Entelektüel sermaye yönetiminin ana amacı ise, entelektüel sermaye kalemlerini tanımlayarak, onları elde ederek ve dönüşümlerini sağlayarak arttırmaktır.

Neticede her iki tanımda da ortak olan şey, değer yaratma ve değer arttırma uğraşlarının varlığıdır. Örgüt üyesi bir bireyin bilgi ve becerisi kurum bilgisine dönüştürülemediyse, örgüt için ele geçirilememiş kayıp bir değer olarak kalacaktır. Bireyin sahip olduğu bilgi, bir örgütsel değer amacıyla paylaşıldığında ancak entelektüel sermayenin bir parçası haline gelecektir. Dolayısıyla bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye yönetimi kavramları birbirlerini tamamlayan kavramlar olarak dikkate alınabilir.

Bilginin yönetilmesi gerçekte şirketin elindeki veri ve enformasyon insan sermayesi ve müşteri sermayesi haline dönüştürülmesi eylemlerini kapsarken, entelektüel sermaye yönetimi, bu süreç sonunda ortaya çıkan kurumsal değerlerin arttırılarak piyasada değer

haline dönüştürülmesini kapsar (Öge,2004;197). Entelektüel sermaye yönetiminin esası, bir şeye dönüştürülmesidir (Belyolava,2003;38).

2.3. 4. 1. Entelektüel Sermaye Yönetiminin işletmenin Yönetim Yapısında Oluşturduğu Farklılıklar

Entelektüel sermaye yaratan ve bunu geliştiren işletmeler incelendiği zaman yönetim yapısında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Bunların incelenmesi Entelektüel sermayenin etkin yönetilmesine imkan sağlayan önemli bilgilerin toplanmasını da sağlayacaktır. Entelektüel sermaye konusunda başarılı işletmeler incelendiğinde bu işletmelerin organizasyon yapıları, işletme kültürü ve yönetici özellikleri (liderlik özellikleri)- yönetim tarzları gibi konularda farklılıklar gösterdiği ifade edilmektedir(Arıkboğa,....;145):

1. Organizasyon Yapısı: Peter Drucker'a göre, bir şirket veriden enformasyona geçtiği andan itibaren karar süreçleri, yönetim yapısı, işin yapılış biçimi gibi pek çok konuda dönüşüme uğramaktadır(Drucker,1999;13). Dönüşümde ilk ortaya

çıkan farklılık, organizasyon yapısı ile ilgili olmalıdır. Bilgi ortamında organize olmaya çabalayan işletmelerde yönetim kademelerinin en az yarısı genellikle %60'ı iptal edilmiştir(Drucker,1999;349). Bu işletmelerde yönetim kademelerinde ve kadrolarında önemli azalmalar yaşanmaktadır. Özellikle orta kademe yöneticiler bilgi üretmedikleri yalnızca bilginin iletimi ve kontrol görevini üstlendikleri için genellikle artık onlara çok fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Yeni organizasyonlar daha yalın ve az katlı yapılar haline dönüşmektedirler. İşgücü içindeki oranı gittikçe artan bilgi işçileri, geleneksel işletmelerin emir ve komuta yöntemleri ile yönetilmeye yatkın değildirler(Drucker,1999;350). Bilgiye dayalı işletmelerde herkes işi en iyi biçimde yapabilecek özelliğe sahip uzmanlardır. Bu nedenle, işletmenin merkezinde çok sayıda uzman kadroya ve akıl danışılacak yöneticiye ihtiyaç duyulmamaktadır(Drucker,1999;15). Yalın organizasyonların merkez yönetiminde çok az sayıda personel yer almaktadır. Bu kişiler de bürolarında oturup uzaktan denetim yapmak yerine, genellikle alanlara çıkıp sorun çözme eğilimindedirler(Peters,1987;423). Yalın

organizasyon yapıları her biri konusunda başarılı ve uzman niteliğinde olan kişilerin faaliyetlerini daha kolay bütünleştirebilme şansını vermektedir.

2. İşletme Kültürü: Kültürün egemenliği ve bir arada tutucu özelliği, tüm kusursuz işletmelerin temel niteliği olarak ortaya çıkmaktadır. Kötü performans gösteren işletmelerin de güçlü kültürleri vardır, ancak işlevsizdir. Kültür, çalışanların davranış biçimini büyük oranda etkilemektedir. Entelektüel sermayenin yaratılması ve geliştirilmesini hedefleyen işletmelerin kurum kültürünün de bu beklentileri karşılayan ve destekleyen nitelikte olması gerekmektedir. Drucker'a göre, kültür nasıl tarif edilirse edilsin son derece dayanıklı ve kalıcıdır(Drucker,1999;200). Günümüzde pek çok işletmede kökleşmiş olan alışkanlıkların büyük bir bölümünün değiştirilmesi gerekmektedir. Örneğin, müşteri sermayesini yaratan müşteri bağlılığı için müşterilerle sürekli ve problem çözmeyi amaçlayan ilişkilerin geliştirilmesi müşterilerin işletmenin bir parçası, partneri olarak kabul edilmesi, personelin güçlendirilmesi ve inisiyatif kullanımının gibi konular

geleneksel işletmelere özendirilmesi oldukça uzak konulardır. Bu problemleri çözebilmek için hemen kurum kültürünü değiştirmeye çalışmak başarılı olabilecek bir eylem olarak görülmemektedir. Çünkü bu tarz radikal değişim önerileri büyük direnişlerle karşılaşmaktadır. Önemli olan kültürü bütünüyle değiştirmek değil, alışkanlıkların değiştirilmesidir. Alışkanlıkların ve davranışların değişmesi sadece var olan kültüre dayandığı takdirde mümkün olabilir(Drucker,1999;202). Alışkanlıkları değiştirmek için ilk olarak, hangi sonuçlara ulaşmak istenildiğini tanımlamak daha sonra çalışanların bunu kendi sistemlerinin içinde nerede yaptıkları sorusunu sormalarını sağlamaktır. Bu noktadan sonra tepe yönetim istenilen sonuçlara ulaşmak için kendilerinin neler yaptığı veya yapmak zorunda olduğunu sorgulamalı ve olumlu davranışları pekiştirmek için takdir ve ödülleri de değiştirmelidir(Drucker,1999;204). Entelektüel sermayenin etkin yönetildiği işletmeler onu destekleyen kültürel dönüşümü sağlayabilmiş işletmelerdir ve gelecekte de bunu başarabilenler etkili olmaya devam edecektir.

3. Yönetici Özellikleri-Yönetim Tarzı: Yönetici, ilk kez Henry Fayol tarafın dan, işletmelerde planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol görevlerini yerine getiren kişi olarak tanımlanmıştır. Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir(Koçel,...;423). Günümüzde yönetici ile lider kavramları çoğu kez aynı anlamda ve birbirlerinin yerine kullanılıyor olsalar da, gerçekte bu kavramlar yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere birbirlerinden farklı kavramlardır. Entelektüel sermayenin etkin yönetilebilmesi için yöneticilerin klasik organizasyonların sahip olduğu yöneticilerden farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yönetim tarzlarına ilişkin yapılan sınıflandırmalarda Çağdaş içinde dikkati çeken iki yönetici modeli bulunmaktadır. Bunlar: Koç (Coach) yöneticiler, gözlemleyen, yorumlayan ve geri beslemede bulunan kişilerdir. Çalışanın yanında yer alır ancak kendi kendine öğrenmesi için fırsat tanır ve onun özgüvenini arttırmaya çalışır(Koçel,...;20). Hami (Mentor) yöneticiler ise, danışmanlık yapmaya odaklanmıştır. Mesleki bilgi, norm

ve davranışlarla rol modeli olmayı amaçlar(Koçel,...;20). Entelektüel sermaye yönetiminde daha çok toplam kalite yönetimi ve öğenen kurumlarda yaygı olan koç (coach) ve mentor yöneticilik tarzları etkinlik sağlamaktadır.

2.3.5. Entelektüel Sermayeden En Fazla Faydanın Sağlanabilmesi

Entelektüel sermaye yönetim sisteminin geliştirilebilmesi için öncelikle işletmede bazı koşulların sağlanmış olması gereklidir. Söz konusu koşullar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1- İşletme yönetiminin, işletme performansının sadece finansal terimlerle ifade edilemeyeceği bilincine sahip olması gerekir.

2- İşletmedeki herkes, işletmeye değer yaratan maddi olmayan varlıkların neler olduğunu ve bunların işletmenin performansı üzerindeki etkilerini anlamış olmalıdır.

3- Entelektüel sermaye yönetiminin benimsenmesi, çoğu işletmenin örgüt kültürünü

değiştirmesini veya düzeltmesini gerektirir. Geleneksel örgütler bireysel yeteneklere ve know-how'a değer verip desteklerken, entelektüel sermaye paylaşılmış uzmanlıkları destekler(Belyolava,2003;42).

Entelektüel sermaye yönetiminin bir organizasyona yararları şu şekilde çerçeveslendirilebilir(Sönmez,2003):

1- Öğrenme derinliği,

2-Uygulamaya geçme süresinin kısaltılması,

3-Maliyet ve yatırımlardan transferler ya da yapısal ve örgütsel sermayenin yeniden değerlendirilmesi,

4- interaktivitelerin geliştirilmesiyle daha yüksek değer yaratma.

2.3. 5. 1. Entelektüel Sermayeyi Yönetme ilkeleri

Steward, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin özellikleri göz önünde tutulduğunda entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin

bazı temel ilkeler geliştirilebileceğini ifade, etmiştir. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir(Steward,.....;182):

1. İşletmeler insan ve müşteri sermayesinin sahibi değildir. Bu varlıkların mülkiyetini insan sermayesinde çalışanlarıyla, müşteri sermayesinde müşterileri ve tedarikçileri ile paylaşır. Bu varlıkları yönetebilmek ve kâr edebilmek müşterek mülkiyetin kabul edilmesi gerekir.

2. Bir işletmenin kullanabileceği insan sermayesini yaratabilmesi için ekip çalışmasını ve öğrenmenin sosyal biçimlerini destekleyip geliştirmesi gerekir. İşletmeler disiplinler arası ekipler sayesinde yetenekleri yakalayıp formüle eder ve sermayeye katabilirler. Çünkü bilginin paylaşılması bireye daha az bağlı bir nitelik kazanmasını sağlar.

3. Tüm zeki ve yetenekli personel varlık niteliği taşımaz. Kurumsal zenginlik yaratan personel başka hiç kimse tarafından daha iyi yapılamama anlamında tescilli ve yapılan işin müşteriler tarafından ödenen değeri ortaya çıkarma anlamında stratejik becerilere sahip kişilerdir. Bu özelliklere sahip insanlara yatırım yapılmalıdır.

4. Yapısal sermaye işletmelerin doğrudan sahip olduğu bir yetenektir ve kolayca kontrol edilebilir. Ancak pek çok müşteri buna çok az değer verir. Bu nedenle, müşterilerin işletmenin elemanları ile kolay işbirliği yapmasını sağlayacak şekilde yönetilmesi gerekir.

5. Enformasyon ve bilgi pahalı olan fiziksel ve finansal varlıkların yerini tutmalıdır. Bilgi müşteriye göre özelleştirilmelidir. Bu nedenle seri üretim çözümleri yüksek kârlar getirmez. Her işletme hangi enformasyonun en büyük önemi taşıdığını görmek için içinde yer aldığı sektörün değer zincirini hammadde son kullanıcıya kadar yeniden analiz etmelidir.

6. Yöneticiler dikkatini mal akışı yerine enformasyon akışı üzerinde toplamalıdır. Çünkü günümüzde enformasyon işin kendisini oluşturmaktadır.

7. İnsanlara, müşterilere ve sistemlere ayrı ayrı yatırım yapmak anlamlı değildir. Çünkü insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi birlikte çalışır. Bu üç sermaye çeşidi birbirlerini olumlu etkileyebilecekleri gibi olumsuz da etkileyebilirler. Bu nedenle, etkileşimin yönü ve büyüklüğü iyi tanımlanmalıdır. Entelektüel

sermaye günümüz bilgi yoğun işletmeler için son derece önemli bir değerdir ve bunun geliştirilmesi işletme için rekabet avantajı yaratacak şekilde yönetilmesi hem işletmelerin hem de faaliyet gösterilen piyasaların zenginleşmesini sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM PERSONEL GÜÇLENDİRME

Küreselleşmeyle beraber artan rekabet şartları, işletmeleri ayakta durabilmeleri için yeniliklere itmiştir. Ancak, üretimde, pazarlamada, finansta, insan kaynaklarında ve diğer işletme fonksiyonlarında kullanılan; yeni teknolojiler, yeni üretim modelleri, yeni insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla işletmeler rakipleriyle baş edebilmektedirler. Çünkü sürekli gelişen, değişen, yeniliklere açık ve bilginin öneminin çok arttığı bir çağda yaşıyoruz. Bu durum da işletmeleri yeniliklere zorlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde de çalışanların kişisel girişimlerini destekleyen, sorumluluk almalarını sağlayan, onlara yetki devrini sağlayan ve kendi kendine karar alıp uygulayabilmelerine olanak veren yeni kavram gelişmiştir. *Personel Güçlendirme* olarak bilinen; çalışanların kendilerini geliştirip yetiştirmesine olanak sağlayan bu yöntem kurumsal etkinliğin ve hizmet kalitesinin artmasında önemli bir etki sağlar.

Güçlendirilmiş personel gerektiği zaman sorumluluğu üzerine alarak, kararları kendi verir. Bu

sayede daha hızlı ve daha kaliteli kararlar verilir. Güçlendirilmiş personelin motivasyonu tamdır. Motivasyonu güçlü olan personel daha verimli olur. Güçlendirilmiş personel takım çalışmasının önemini bilir ve ortak amaca ulaşmak için iş arkadaşlarıyla beraber çalışmanın başarıyı daha çabuk getireceği bilincindedir. Güçlendirilmiş personel yukarıda saydığımız faydaların yanında eğitilmiş, yetiştirilmiştir. Personelin sürekli ve planlı bir şekilde eğitimi çalışanın yaptığı işi bilerek ve anlayarak yapmasını, sorumluluklarının ve yetkisinin sınırlarını anlamasını ve bilgiyi doğru kullanmasını sağlar. Bu da çalışanlardan daha iyi verim alınmasına imkân verir. Neticede işletme daha iyi rekabet edebilen, daha fazla kârlılığa ulaşabilen bir örgüt durumuna gelir.

3.1. Personel Güçlendirme Kavramı, Yararları ve Bileşenleri

Çalışanların etkin bir biçimde oluşumuna ve uygulamasına katılmadığı hiç bir strateji uzun süre varlığını sürdüremez. Güçlendirme, organizasyonlarda bireylerin karar verme yetkilerini arttırma ve kişisel gelişimi sağlamalarında destek olmalıdır. Yalnız burada

önemli olan nokta yetki devri ile güçlendirmenin karıştırılmamasıdır. Bunun sebebi yetki devrinde yönetici kendinde olan bir yetkiyi bir süreliğine bir astına devrederken güçlendirmede zaten yetki o işi yapan kişiye ait hale gelmektedir.

Güçlendirme sayesinde şirketlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısalma sayesinde hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek gibi faydalar sağlanmaktadır.

Toplam kalite anlayışının ortaya çıkmasıyla yöneticilerin karar verme ve kontrol ile ilgili olan fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Bunun en büyük sebeplerinden biri güçlendirme ve yatay organizasyon şeklinde ortaya çıkan anlayışlar sayesinde örgütlerde düşünen ve karar veren ile işi yapan arasındaki farkın gitgide azalması hatta ortadan kalkmış olmasıdır. Güçlendirilen personel artık kendi işini ilgilendiren konularda üstlerine çok da fazla danışmadan kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip hale gelmiştir. Yatay organizasyonlarda kendi kendini

yöneten takımlar sayesinde yine aynı durum karşımıza çıkmaktadır.

Modern iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, alt seviyelerdeki çalışanların da katılımıyla homojen bir görünüm almıştır. Son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar, personel güçlendirmenin merkez noktası haline gelmiştir. Bu tür takımlar bir sürecin tamamı ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumludurlar. Kendi kendini yöneten takımların performansını artırmak için rol oyunları, tartışma seansları ve takım çalışmaları yaygın kullanılan yollardandır. Takım lideri işine bağlı ve işini çok seven biri olmalıdır. İyi bir takım liderinde olması gereken diğer özellikler hevesli olma, idare kabiliyeti, pozitif bir karakter ve sorumluluk alma isteği olarak sıralanabilir (www.uslanmam.com).

3.1. Tanımı ve Kapsamı

Personel güçlendirme konusunda bakış açısına göre literatürde birçok tanım yapılmıştır. Bir tanıma göre

personel güçlendirme “karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanlara da verilmesidir.” (Cunningham, vd., 1996: 2) Lashley, personel güçlendirmeyi “iyi düşünmenin prensipleri” ve iş gören ve işverenler açısından da “kazan, kazan” tekniği olarak değerlendirmektedir. (Conrad, 1999: 1-2; Claydon, vd., 1996: 1) Başka bir tanıma göre, “personelin kendisini güçlü hissetmesi ve belirli limitler dahilinde bu gücünü özgürce kullanabilmesidir.” (Oudtshoom and Thomas, 1995: 1) Diğer bir tanıma göre ise, “kişisel becerilerin sosyal entegrasyonudur.” (Osborne, 1994: 2) Personel güçlendirme, örgüt ihtiyaçları ile işgören karakterinin uyumlulaştırılmasıdır ki, bunun sonucu olarak hem çalışanın memnuniyeti hem de üretkenliği ve verimliliği artar. (Leslie and Holzhalb, 1998: 1) Bir başka yazar da Personel güçlendirmenin 3 düzeyinden bahsetmektedir. (Albertyn, vd., 2001: 1-2) Birinci düzey, kişisel güç düzeyi olan mikro düzeydir. Bu düzeyde kişi kendinin farkına varma, saygınlığını fark etme, yararlı olduğunu anlama, kendine güven, pozitif düşünme, liderlik, maharet ve kişisel sorumluluk üstlenme düzeyinde güçlendirme yapılabilir. İkinci düzeyde (ara düzey,

kişiler arası güç düzeyi), personel olaylar karşısında ani karar verme, karşılıklı ilişki ve yardımseverlik, münazara edebilme, farklılıkları fark edebilme, sorun çözme ve karar verme düzeylerinde güçlendirme yapılabilir. Nihayet son düzeyde (politik güç, makro düzey), olaylar karşısında kritik refleks gösterme ve nüansları fark edebilme nitelikli güçlendirme yapılabilir.

Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme işgörenlerin 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 anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır. Örgütler, tahmin edilemeyen sorunlarla uğraşan işgörenlere verdikleri gücü yeniden dağıtma yolun gitmektedirler. Özellikle hizmet örgütlerinde işgörenlere bu gücün verilmesi, müşterilere hizmetin verildiği ve tüketildiği anda önemli olmaktadır. Çünkü müşteriler hizmetin sunulduğu o anda, yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan anında etkilenmektedirler. Personel güçlendirme hem örgüt hem

de müşteri için önemli zaman tasarruflarına neden olabilmektedir. İşgörenlerin etkin bir biçimde oluşumuna ve uygulamasına katılmadığı hiç bir strateji uzun süre varlığını sürdüremez. Güçlendirme, örgütlerde bireylerin karar verme yetkilerini artırma ve kişisel gelişimi sağlamalarında destek olmaktadır. (London, vd., 1999: 3-4)

Müşteri ilişkilerinde de personel güçlendirme büyük önem taşımaktadır. Müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan personelin anlık kararları verebilmesi için örgütün misyonu ve hedefleri doğrultusunda belli bir otonomiye sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar, tek başlarına etkili karar verebilme becerileri üzerine eğitilerek, eğitim aracılığıyla da personel güçlendirme gerçekleştirilebilir. Çok yönlü bir eğitim ile çalışanların davranışlarından sorumlu oldukları bir otonomi de sağlanabilir.

Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmesini sağlar. Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme

hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederek ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri artar.

Personel güçlendirme kavramı, yakından incelendiğinde katılım, yetki devri ve motivasyon ile yakından ilişkilidir. Katılım, kararlarda sorumlu rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetim türüdür. (Eren, 2001a: 439) Kararlara katılım, çalışanların karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir süratinin azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır. (Eren, 2001a: 443–444) Katılımın artması ile çalışanların motivasyonları ve işlerine karşı olan olumlu tutumları da artar. Personel güçlendirmenin bir boyutu da, çalışanların mümkün olduğunca yönetime katılmalarını sağlamaktır.

Yetki devri ise, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak, yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Personel güçlendirmenin de, yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak buradaki anlayış, yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde, yönetici işin sonunda hâlâ sorumlu kişidir ve gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. Güçlendirme kavramında ise, işi yapan kişinin, bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Kişi bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Yetki, zaten işi yapmakta olan kişisindir.

Personel güçlendirme, motivasyon kavramıyla da yakından ilgili olmasına rağmen farklılıklar arz etmektedir. Motivasyon “bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. (Eren, 2001a: 492) Tanımdan da anlaşılacağı üzere

motivasyonun özünde çalışanın performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar. Çalışanın nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği önem taşır. Güçlendirme kavramında kontrol çalışandadır ve işletmenin asıl amacı çalışanın kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır. Çalışanları motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil ve devamlı disiplin gibi özendirme araçları insanları motive edebilirken, (Eren, 2001b: 507–517) personel güçlendirmede yüksek derecede özgüven, kendini geliştirme ve ilerleme arzusu, risk alabilme ve değişime açık olabilme, kendinin farkında olabilme, bağımsız çalışabilme, kendini ifade edebilme (Ataman, 2001: 349) gibi kişisel maharetler ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak, motivasyonda zaafardan yararlanma ön plana çıkmakta iken, güçlendirmede ise üstün meziyetler ön plana çıkmaktadır. Motivasyon, kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak

ortaya çıkar. (Ataman, 2001: 433–434) Güçlendirmede ise bilgiler, beceriler, maharetler söz konusudur.

3.2. Personel Güçlendirmenin Sağlayacağı Yararlar ve Olumsuz Yönleri

Personel güçlendirmenin ne anlama geldiğinin ve nasıl uygulanacağını tam olarak bilinmesi uygulanan işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. Etkin bir şekilde uygulanan personel güçlendirme işletmenin kurumsal etkinlik, hizmette kalite, müşteri memnuniyeti, düşük maliyet ve daha fazla kazanç gibi genel amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacaktır.

Personel güçlendirme ile ilgili çeşitli tanımlardan söz etmek mümkün. Bir kaynak, personel güçlendirmeyi çalışanların, yaptıkları işlerin sorumluluklarını kendilerine yüklemek olarak tanımlar. Başka bir kaynak, personel güçlendirmeyi, gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve şirkete yaptıkları katkının bilincine varmaları olarak yorumlar. Personel güçlendirme, başka bir tanıma göre, yöneticilerin ve çalışanların kendilerini ve işlerini

etkileyecek kararların verilmesinde gücü paylaşmak olarak açıklanır. Son olarak, personel güçlendirme, çalışanın kendi etkinliğine olan inancını güçlendirme süreci olarak tanım bulur. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmeyi sağlar.

Sosyal psikolog Bandura'ya göre, personel güçlendirme dört şekilde gerçekleşebilir;

- Stres ve endişe anlarında kişiye olumlu duygusal destek vermek,
- Olumlu yönde ikna edici ve cesaretlendirici sözler söylemek,
- Başkalarının etkinliklerini izlemeyi sağlamak,
- Aktif olarak başarılı bir işle görevlendirmek.

Bunun yanı sıra, örgüt ortamında kişilerin, kendilerini güçsüz hissettikleri faktörlerin saptandığı çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalarda, kişilere güçsüzlük hissi veren faktörler;

- Örgütsel Etmenler
- Belirli örgütsel değişimler, transferler
- Riskli girişimler
- Aşırı rekabet baskıları

- Bürokratik ortamlar
- Düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri
- Aşırı merkezileştirilmiş şirket kaynakları
- Yönetici Tarzı
- Otoriter (Yüksek Kontrol)
- Olumsuzluk (Hatalar üzerine odaklanma)
- Davranış ve sonuçlar üzerine nedensiz davranışlar
- Ödüllendirme Sistemleri
- Düzensizlik (Keyfi ödüllendirmeler)
- Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü
- Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü
- İş Tasarımı
- Rol belirsizliği
- Teknik destek ve eğitim eksikliği
- Gerçekçi olmayan hedefler
- Uygun otorite eksikliği
- Düşük iş çeşitliliği
- İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım
- Uygun/Gerekli kaynakların eksikliği
- Kural ve yönetmeliklerin fazlalığı

- Rutin işlerin fazlalığı
- İlerleme fırsatlarının düşüklüğü
- Anlamsız hedefler/görevler
- Üst yöneticisi ile sınırlı iletişim olarak sıralanıyor(www.insankaynaklari.com).

Personel Güçlendirmenin Yararlar ise;

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi uzun bir süreç gerektirmektedir. Personel güçlendirme uygulanmasındaki en önemli kazanç ise, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve daha çok motive olmalarıyla, yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır.

Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Egem çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayacaklardır. Çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve daha çok şahsi teşebbüste

bulunabileceklerdir. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı yakalanacaktır.

Personel güçlendirmenin açıkça görülebilecek tüm kazançlarına rağmen, ne zaman avantajlı, ne zaman dezavantajlı olduğunu değerlendirmek gerekmektedir. Personel güçlendirme ne zaman kullanılmalı, ne zaman kullanılmamalı? Bu soruyu üretim hattı ve personel güçlendirme yaklaşımlarını dikkate alarak cevaplamakta fayda görülmektedir (Bowen ve Lawler III,1992:31-32): Üretim hattı yaklaşımında:

- (1) Görevlerin kolay olması başka bir ifade ile basitleştirilmesi nedeni ile
- (2) Açık bir işbölümü olması nedeni ile
- (3) Çalışanlar için donanım ve sistemlerin önceden hazır edilmesi nedeni ile ve
- (4) Çalışanların her şey önceden belirlendiği için kararlara katılma imkânının çok az olması nedeni ile bu yaklaşımın kullanılmasına her zaman ihtiyaç olmayabilir.

Böylece ürün hattı yaklaşımında kıdemli yönetimin söz sahibi olduğu bir personel güçlendirme yaklaşımının varlığından söz edilebilecek ve böyle bir personel güçlendirme yaklaşımı ile yöneticiler daha çok yukarıdan asalı doğru bir hareket tarzı benimseyeceklerdir. Bu yaklaşımda, yönetim sistemi dizayn etmiştir ve çalışanların kendilerine söyleneni yapmasını beklemektedir. McDonald's buna güzel bir örnektir. Çalışanlara her şey önceden en ince ayrıntısına kadar öğretilmektedir.

Öncelikle müşterinin nasıl karşılanacağı, siparişlerin hangi sıra ile sorulacağı (örneğin; önce soğuk içecekler, sonra sıcak olanlar gibi...), çeşitlerin tepsiye nasıl yerleştirileceği ve müşterinin ulaşamayacağı şekilde nasıl tutulacağı öğretilmektedir (Bowen ve Lawler III,1992:31-32). Bu bir para kazanma ve değişim senaryosudur. Amaç, müşterinin işletmeye tekrar gelmesini sağlamaktır. Böyle bir üretim hattı yaklaşımı, müşteri hizmetlerinin tekdüze yapılmasını sağlayarak, işletmeye her şeyi kontrol altında bulundurma imkânı sağlayacaktır. Bu kolay bir öğrenme seklidir ve çalışanlar kolayca eğitilerek, öğrendiklerini uygulamaya

koyabileceklerdir. Böyle bir üretim hattı yaklaşımı işletmeye; etkinlik, düşük maliyet, yüksek düzeyde hizmet ve müşteri memnuniyeti sağlayacaktır (a.g.e:32).

Personel güçlendirme yaklaşımına bakılacak olursa (a.g.e):

(1) İşletmenin performansı hakkında sürekli bilgi verilmesi,

(2) İşletmenin performansına göre ödüllerin belirlenmesi,

(3) Çalışanların işletmenin performansına katkıda bulunduğu ve anladığı ölçüde bilgilendirilmesi,

(4) işletmenin belirlediği yön ve performansa etki edecek doğrultuda kararlara katılım gücünün çalışanlara verilmesi söz konusudur.

Personel güçlendirme yaklaşımı müşteri tatmininde son derece önemlidir. Dolayısıyla, hizmet işletmeleri için personel güçlendirme üretim hattı işletmelerinden çok daha önemli olmaktadır (a.g.e:33). Hizmet çalışanlarında personel güçlendirmenin kazançları ise açıktır: Hizmet sunan işletmelerde müşteriler hızlı cevap almak istemektedirler.

Güçlendirilmiş personel anında müşteriye cevap vermek, yaratıcılığını kullanarak anında kurallar koymak ve memnuniyetsiz müşteriye tatmin etmek durumundadır. Örneğin; uçağı 15 dakika içinde kalkacak olan ve bir sorun yaşayan müşteriye “bu bizim kurallarımıza aykırı” veya “amirime sormak zorundayım” şeklinde bir cevap vermek, ya da daha yüksek bir otoriteye başvurmak yararlı olmayacaktır. Bu durumda, personel güçlendirme çok faydalı olabilecektir. Müşterinin memnun olmasının da ötesinde, güçlendirilmiş çalışanın suna inanması gerekmektedir: Müşterinin memnun olması için elimden geleni yaptım ve tüm kaynaklarımı kullandım. Hizmet sektöründe çalışanlar çoğu kez güçlendirilmek yerine “maalesef bu kuralı ben koymadım” veya “patronuma sormalıyım ama bugün onu hiç görmedim, acaba nerede?”, “bu benim hatam değil” gibi ifadeler kullanmaktadırlar. Bu da, müşterinin son derece kızmasına ve bir daha o işletmeye gelmemesine neden olmaktadır. Oysa, çalışana “isinin sahibi olduğu” hissettirilirse, hem isine karşı sorumluluk duyacak, hem de isini daha anlamlı bularak zevkle yapacaktır. Bu durum, bir arabanın sahibi olmak, ya da onu kiralamanın

arabaya karşı kişinin tutumunu etkilemesine benzetilebilir. Kişi, hangi arabayı yıkmak ister; kiralık olanı mı yoksa kendi arabasını mı? (Bowen ve Lawler III,1992:31-32).

Güçlendirilen personel müşterileri ile ilgilenirken daha sıcak ve samimi, daha istekli ve hevesli olacaktır. Müşterinin hizmetin kalitesine ilişkin hisleri ile ilgili olarak yapılan uzun araştırmalar, müşterinin çalışanda nezaket, empati ve isteklerine cevap verebilme özellikleri aradığını ortaya koymuştur (a.g.e.34).

Müşteriler, çalışanlardan açık bir şekilde ihtiyaçları ile ilgilenilmesini istemektedirler. Personel güçlendirme, bunu gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır. Çalışanlar, yöneticilerinin kendi ihtiyaçları ile meşgul olduğuna, ilgilenildiklerine inandıklarında, müşteriye daha iyi bir hizmet vermektedirler. Özellikle müşteri ile ilk temas halinde bulunan çalışanlar, personel güçlendirme ile müşteri isteklerini karşılarken, kendi fikirlerini uygulamaya istekli ve buna hazırdırlar.

Personel güçlendirmenin sağlayacağı bazı yararları maddeler halinde sıralayacak olursak (Doğan, 2003:107):

*Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecektir,

* Hizmet sunan işletmeler müşteri isteklerine daha çabuk cevap verebilmektedirler,

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

*Personel güçlendirme kâr üzerinde olumlu etkiler yapacaktır,

*Personel güçlendirme, işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olur,

*Personel güçlendirme ile çalışanlara güvenilecek ve onların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanacaktır,

*Personel güçlendirme ile çalışanlar işletme ile ilgili her konuda karar verebilmektedirler,

*Personel güçlendirmede sorumluluk paylaşılmaktadır,

*Personel güçlendirmede, çalışanlar gerektiğinde yardım talep edebilmektedirler,

*Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir,

*Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yöndedir,

*Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde, en büyük öncelik ürün ve hizmetlerin kalitesindedir,

*Personel güçlendirmede, çalışanların işletmeye sadakati ve bağlılığı söz konusu olmaktadır,

*Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunun azalması, işin zevkli hale gelmesi ve çalışanların bu yolla işletmeye bağlanması söz konusudur.

Sağlanan bu yararlarla ek olarak şunları da sayabiliriz:

—Personel güçlendirmede, takım çalışmaları amaçlara ulaşmada önemli rol oynar,

—Personel güçlendirmede, çalışanların başarılarının kendilerine sürekli bildirilmesi, çalışanların övülmesi onların kendileri ile gurur duymalarını sağlar ve motivasyonlarını artırır.

Personel güçlendirmenin yukarıda saydığımız yararlarının yanında olumsuz yönleri de vardır. Bu

olumsuzluklar genelde personel güçlendirmenin üst yönetim tarafından tam anlaşılmadan ve yanlış uygulanmasından kaynaklanır.

Belli bir plan dâhilinde uygulanmayan personel güçlendirmenin şu olumsuz yanları vardır (Doğan, 2003:116):

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

Bu olumsuzlukları çoğaltmak mümkündür. Mesela;

- *İyi eğitilmemiş personelin kendisine verilen yetki ve sorumlulukları amaçları dışında veya yanlış kullanması diğer personelin motivasyonunu olumsuz etkiler,
- *Güçlendirmek için gerekli vasıflara sahip olmayan yanlış personelin seçimi de zaman ve maddi kayba neden olmaktadır,

*Güçlendirilmiş personele verilen sorumluluklarla devredilen yetkinin örtüşmemesi o çalışanın motivasyon düşüklüğüne neden olur ve verimsiz olmasına neden olur.

3.1.3. Personel Güçlendirmenin Bileşenleri

Personel güçlendirme ile ilgili yapılan tanımlardan şunu anlayabiliriz ki yetenekli personeli seçmeden,onun ve örgütün amaçlarını ortak bir noktada birleştirmeden,o çalışana sorumluluk ve yetki verip kendi kendine karar verebileceği bir ortam sağlamadan personel güçlendirmenin tam uygulandığı söylenemez.Çünkü personel güçlendirmenin bu bileşenleri uygulamanın temelini oluşturur.

Spreitzer güçlendirmenin bileşenleri olarak adlandırılan dört boyutu şöyle sıralamıştır (Çöl, 2004):

-Anlam: Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder.Yürütülen işin gerekleri ile bireyin inançları,değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi,işin birey için taşıdığı anlamında göstergesidir.

-Yetkinlik: Bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır.

-Otonomi: Otonomi bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir.

-Etki: İş görenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir.

Bu bileşenlerden her birinin kişide eksik olması o kişinin güçlendirilmesinde eksikliklere neden olur.Bu da personel güçlendirmenin amaçlarına ulaşmada sapmalara neden olur.

3.2. Etkili Bir İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Personel Güçlendirme

İnsan kaynaklarının tanımını yaparken ‘stratejik hedeflere ulaşmak için insan faktörünün en etkin bir şekilde kullanımı’ demiştik.Ve bunun da çalışanın eğitilip,geliştirilip,motive edilip,değerlendirilmesiyle olacağını vurgulamıştık.Bu bize şunu gösteriyor ki zaten yöneticiler personel güçlendirme yöntemini işletmelerinde uygulayarak daha etkin bir insan

kaynakları yönetimi uygulamış oluyorlar.Yani personel güçlendirme insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır.

Neden Personel Güçlendirme? sorusuna verilecek cevap aynı zamanda bize ‘Neden İnsan Kaynakları Yönetimi?’ sorusunun cevabını da vermektedir.Personel güçlendirme ve insan kaynakları yönetiminin amaçları iç içe geçmiş durumdadır.Personel güçlendirme yöntemi, insan kaynakları yönetimi amaçlarına ulaşmak için daha somut bir adımdır denebilir.

Her iki kavramda da çalışanların eğitilmesi,geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması, performansının değerlendirilmesi amacı vardır.Güçlendirmede buna ek olarak karar verme yetkisinin aktarımı söz konusudur.Zaten bu da çalışanın verimliliğini artırmak için yapılan bir uygulama olduğundan insan kaynakları yönetiminin amacına ulaşılmış oluyor.

3.3. Personel Güçlendirmede Temel Unsurlar

3.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi:

Bilgi çağına geçiş sürecinde yöneticiler, insan kaynaklarının katılımı ve katkısı olmaksızın kurumsal geçişme sağlamayacaklarını algılamışlardır (ğüt, 2003:89).

Personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri olan katılım, güçlendirilmiş personelin yönetime katılımını ifade eder. Çalışanların yönetime katılımı onların verimliliğini ve performansını artıracaktır. Çünkü kendi fikirlerine değer verildiğinin bilinmesi onların motivasyonunu artıracak ve daha yaratıcı hale getirecektir.

Personelin güçlendirilmesiyle karar verme yetkisinin kendilerine verilmesi istedikleri gibi inisiyatif kullanmalarını sağlar. Bu durumda yöneticiler güçlendirilmiş bu personellerin kararlarına müdahale etmezler. İstediği gibi karar alabileceğinin bilinciyle kendi kendini yöneten çalışan işletme için daha faydalı hale gelir. Bu alışanlar karar verme yetkisiyle sorumluluk almaktan kaınmayacaklardır.

Kendi kendini yönetebilen bir işletme meydana getirmek istiyorsak şunları uygulamalıyız (www.ntvmsnbc.com):

*Her kararın çok basamaklı onay mekanizmalarından geçtiği bir organizasyonda; çalışanların işle ilgili kararlarını tek başlarına almalarını beklemek verimli sonuçlar doğurmayacaktır. İşe yönetim kademeleriniz arasındaki bariyerleri kaldırarak başlayın.

*Yetkilendirmeyi tüm organizasyonunuzda aynı anda gerçekleştirmeye çalışmanız, özellikle daha önceden bu anlamda bir uygulamanız bulunmuyorsa bir kaosa neden olabilir. kademe kademe gerçekleşecek bir yetkilendirme ile daha verimli sonuçlar alabilirsiniz.

*Yetkilendirme kavramını paylaşılan ortak bir değer haline getirerek tüm çalışanlarınız ve yönetim kadronuz tarafından benimsenmesini kolaylaştırabilirsiniz.

*Çalışanlarınızın verdikleri kararlarda kazandıkları başarıları sistemli bir şekilde ödüllendirmeniz, özgüvenlerini artırarak onlara daha fazla inisiyatif alma konusunda cesaret verecektir.

3.3.2. Görev Devretme

Görev devretme kişinin sorumluluğundaki bazı işlerin başkalarının sorumluluğuna verilmesidir. Bu sayede yöneticiler yoğun iş yükünün altında kalmazlar.

Güçlendirilmiş personele yetkileri dahilinde bazı görevlerin verilmesi ile çalışanlardan daha fazla yararlanılır. Güçlendirilmiş personel, verilen bu görevlerin çözümünde kararları kendileri verir ve sorumluluğunu taşırlar. Eğer bir yönetici bir çalışanına belli bir görevi devrediyor ise bu o çalışanına güvendiğinin bir göstergesidir. Bunun farkında olan çalışan kendine daha fazla güvenir, verimliliği artar.

Görev devretmeden sağlanacak temel faydalar şunlardır (Kenan, 1997:61):

*Her zaman yapmak istedikleriniz de dahil, daha fazla işi başarmış olursunuz.

*İnsanları daha iyi tanırırsınız ve bu sayede ilişkilerinizi geliştirirsiniz.

*Başka insanlara, özgüvenlerini geliştirmeleri için yardım etmiş olursunuz.

*Düşünme ve plan yapma gibi stratejik faaliyetlere kendinizi verebilecek zamanı kazanırsınız.

*İş elinizden çıkarmayı öğrenirsiniz

3.3.3. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi

Personel güçlendirmede çalışanların eğitimi kaliteli hizmet ve işletmenin verimliliği için olmazsa olmaz şartlardandır. Eğer çalışan yetki ve sorumluluğu devralmadan önce belli bir eğitimden geçmemiş ise ve daha sonra oluşacak yeniliklere karşı kendisini yetiştiremiyorsa ve yönetim bu yönde bir program uygulamiyorsa o çalışandan yeterli verim alınamaz.

İnsan kaynağının geliştirilmesi etkinliklerinin ilk ve öncelikli amacı, insanlara beyinlerini ve zihinsel yeteneklerini tanıtmak, onu kullanma becerilerini geliştirmek olmalıdır (Açıklan, 2000:70).

Eğitilen, sürekli bilgiyi arayan ve becerilerini geliştiren ve bunu işletmenin amaçları doğrultusunda kullanan çalışan güçlenmiş personeldir.

Eğitim ile işletmede açık bir iletişim sağlanabilecek; kim, hangi sorumluluğu, neden yüklenmelidir sorularına da cevap bulunacaktır (Doğan, 2003:33).

Cole sistematik bir yetiştirme programının yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Elma, Demir, 2000:87).

*Örgüt için becerili işgücü havuzu sağlaması,

*Var olan becerileri artırması,

- *İşgörenin bilgi ve deneyimlerinde artış sağlaması,
- *İş performansında artış ve bunun sonucunda üretimde verimliliği artırması,
- *Müşterilere verilen hizmette gelişmeyi sağlaması,
- *İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırması,
- *İşgörenin bilgi ve becerisinin değerinin artması,
- *İşgörenin kişisel gelişimleri için olanak tanınması.

3.3.4. Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması

Motivasyon, bireyin davranışını yönlüten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003:129). Peki, işletmeler çalışanlarının motivasyonunu yükseltmek için ne yapabilir? Bu sorunun cevabı işletmelerin verimliliğin armasında önemli rol oynar. Çünkü motive edilen çalışan performansı yüksek çalışandır. Personel güçlendirme ile çalışanın motivasyonu yükseltilebilir. Personel güçlendirme sağladığı yetki devri ve kendi kendine karar verebilme gücüyle personeli daha verimli olmasını

sağlayabilir. Ayrıca gene personel güçlendirmede kullanılan;

—Başkalarının yanında övme,

—Sorumluluk duygusunun aşılması,

—Görev devretme,

—Etkin bir iletişimin sağlanması

gibi araçlar motivasyonun artmasına yardımcı olur.

3.3.5. Ortak Hedefler

Daha önce personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerin vizyon sahibi olduğundan bahsetmiştik. Eğer bir işletmede kısa,orta ve uzun vadeli planlar yapılmamış,belirli bir süre sonra sayısal verilerle hangi durumda olmak istediğini saptanmamış ise o işletmedeki çalışanlardan yeterli verimi sağlayamayız.Çünkü ortada çalışanların yönlendirileceği ortak bir hedef yoktur.

Ama hedefler belirli ise, çalışanlar planlar dâhilinde, takım çalışmaları veya bireysel olarak etkin bir şekilde yönlendirilebilir.

3.3.6. Sorumluluk

Yöneticiler, çalışanlarına devrettikleri yetkilerle beraber sorumlulukta vermelidirler.Çalışan bu kendisine verilen sorumlulukla yönetiminin kendisine güvendiğini bilir,bu durumda onun motivasyonunun artmasını sağlar.Aynı zamanda çalışana verilen sorumluluk, onun kararları en doğru şekilde almasını sağlar.Çünkü eğer personelin verdiği kararlar sonucunda örgütte bu o çalışanın aleyhine olur.Bunun bilincinde olan çalışan böyle bir durumla karşılaşmamak için,karar vermeden önce iyice düşünür,en doğru kararı vermeye ve en uygun şekilde davranmaya çalışır.

Yaptığı işin sorumluluğunu bilmeyen personel işletmeye zarar verir. Burada bu personelin eğitimsiz olmasının da etkisi vardır. Eğer işe alım yaparken bazı kriterlere göre alım yaparsak ve işe alımdan sonra onların eğitimine önem verirsek, onlara sorumluluk duygusu aşılayabiliriz ve onları daha verimli hale getirebiliriz.

Örneğin bir fabrikadaki güvenlik görevlisi, sorumluluğunun tam bilincinde ise gece nöbetlerinde

belirli periyotlarla fabrika sahasını gezer. Ama bu sorumluluğu taşımayan görevli sadece kulübede oturur.

3.3.7. Takım Çalışması

Personel güçlendirme uygulamalarında takımlar oluşturup, bunları ortak hedeflere yöneltmek önemli bir yöntemdir. Takımı oluşturanlara sorumlulukların, ve yetkinin de verilmesiyle inisiyatif kullanabilen takım üyeleri hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilirler.

“Takımlar ancak yüksek miktarda otorite ve sorumluluk alırlarsa takım sayılabileceklerdir (Doğan, 2003:35)”. Yapacağı işlerden ve vereceği kararlardan sorumluluk duymayacak çalışan en doğru kararı alıp, uygulamada performansını tam kullanamaz.

Takım üyeleri birbirlerine güvenirler. Aralarında bir dayanışma vardır. Eğer yönetiminin desteği de takımın arkasındaysa bu takımda moral en üst seviyeye çıkar ve hedeflere ulaşmada daha başarılı olurlar.

İşletmelerde en çok kullanılan takım türlerinden biri proje takımlarıdır. Bu takımlarda farklı uzmanlık alanlarına sahip çalışanlar bir araya gelirler. Bu

Çalışanlardan her biri kendi uzmanlık bilgilerini kullanarak planlanan projeyi gerçekleştirmeye çalışırlar. Farklı bilgilere sahip çalışanların bir araya gelmesi sinerjinin doğması da sağlar.

Örneğin; Hallmark yeni tebrik kartları geliştirmek için takımlar meydana getirdi. Sanatçılar, tasarımcılar ve basımcılar aynı takımın üyeleridir (Yılmaz, 2004).

3.3.8. Yetki Devri

Yetki devri, üst kademede bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına devretmesidir (Ardıç, 2004).

Personel güçlendirmenin önemli unsurlarından biri olan yetki devri sayesinde çalışanlar kararlarını yetkileri dahilinde kendileri verebilirler, her zaman üstlerine danışmak zorunda kalmazlar. Bu da işletmede zaman kaybını önler ve daha hızlı ve kaliteli hizmetin sunulmasını sağlar.

İyileştirici rolünü üstlenen yönetici, çalışanlarını, performanslarını yükseltmek konusunda motive etmek

amacıyla yetkilendirir (Thompson, 1998:150). Motivasyonu yüksek olan çalışan verimli çalışandır.

3.3.9. Çalışanların Övülmesi

Personel güçlendirme unsurlarının birçoğu aslında çalışanın moralinin ve motivasyonunun artmasını ve bu sayede daha yüksek performansa ulaşmasını sağlar. Çalışanların övülmesi, başkalarının yanında onlara yaptıkları iş için teşekkür edilmesi de çalışanların motive edilmesinde önemli bir unsurdur. Üstleri tarafından övülen güçlendirilmiş personelin kendisine güveni artar.

Her insan doğası gereği yaptıkları başarılı işlerden dolayı yüceltmeyi, övülmeyi veya ödüllendirilmeyi bekler. Bir babanın çocuğuna sınavda aldığı iyi not için ‘aferin’ demesi o çocuğun kendine güvenini artırır ve derslerini daha çok severek yapmasını sağlar.

İşletmelerde de buna benzer uygulamalar olmaktadır. Örnek verecek olursak; bir fabrikada ayın en başarılı üç işçisinin belirlenmesi, bunların isimlerinin panolara asılması ve yönetim tarafından ödüllendirilmesi

o çalışanların verimliliğini artırdığı gibi diğer çalışanların da motivasyonunu artırır.

3.3.10. Bilgiye Ulaşabilmede Serbestlik

Çalışanlar işletmede olup bitenden, yöneticilerin kendileri hakkında ne düşündüğünden ve öngörülen değişikliklerden haberdar olmak isterler.Yapılacak ani değişikliklerdense önceden çalışanların bilgilendirilmesi sonrası yapılacak değişiklikler çalışanların yönetime olan güvenini korur.

Aynı zamanda çalışan kendisiyle ilgili performans değerlemesinin sonucunu öğrenmek ister. Eğer çalışanlarınızı, performans değerlemesi sonucunda bilgilendirirseniz, kendi eksikliklerini görür ve düzeltirler. Bu da onların başarısını artırır.

Çalışanlar, işletmenin istediği yönde hareket etmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar (Doğan, 2003:26).

Çalışanın, bazı durumlarda uzmanlık bilgisi karar vermesinde yeterli olmayabilir.Bu durumda çalışan üstüne danışıp,onun bilgisini almak ister.Üst eğer

alışanına istediği konuda yardımca olursa ve onu bilgilendirirse sorunlar çabuk özölür ve çalışanda gerektiği zaman üstünün bilgisine danışabileceği güveni oluşur.

3.3.11. Performans Değerlemesi ve Geri Bildirim

Personel güçlendirme, çalışanlara belirli, yetki ve sorumlulukları devredip,onların kendilerini yönetme imkânı sağlayan,ancak belirli sürelerle performanslarını da ölçmeyi gerektiren bir süreçtir.

Performans değerlemesi yapılan çalışan, eğer o süre içinde başarılı görülürse ödüllendirilir. Eğer başarısız görülürse geri bildirim sayesinde kendini düzeltme imkanı bulacaktır.

Yönetim eğer personelin performansını değerlendirmez ise bunun bazı sakıncaları vardır. Bunlar;

*Personelin eksik yanları tespit edilemez,

*Terfilerde adaletsizlik olur, bu da çalışanın motivasyonunu düşürür,

*Yeni personel ihtiyacı olup olmadığı tespit edilemez,

*Bilgilendirilmeyen personel kendisini güvensizlik içinde hisseder,

*Maaş artırımları adaletsiz yapılır,

*Performans düşüklüğü,

*Motivasyon eksikliği.

Bunun gibi birçok zarar işletmenin genel amaçlarına, yani hizmet kalitesine, kurumsal etkinliğe, kârlılığa ulaşmasını zorlaştırır.

Düzenli olarak personeli değerlendirmek yararlıdır, çünkü (Maitland, 1998:70)

*Elemanın işi yapması için gereken bilgi, yetenek ve nitelikler saptamanızı,

*Güçlü yanlarını ortaya çıkarıp takdir etmenizi ve geliştirmenizi, zayıf yanlarını saptayıp sorunu birlikte çözmeye çalışmanızı,

*Staj gereksinimlerini, olası şikâyetleri, disiplin problemlerini, terfi olasılıklarını önceden belirlemenizi,

*Elemanınızı hep tetikte tutmanızı,

*Personel moral değerlendirmesi yapmanızı sağlar.

3.4. Personel Güçlendirme ve Benzer Kavramlar

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan bazı yöntemler vardır ki, bunlar personel güçlendirmeye benzetmekle beraber farklılıklar sergilemektedirler. Bunları incelediğimizde personel güçlendirmenin bunları da içine alan ve daha geliştirilmiş bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır.

3.4.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Örgütlerde yetki devri, yönetimde etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla uygulanan bir yönetim tekniğidir (www.sbe.sakarya.edu.tr). Bu teknikle üstler yetkilerini astlarına devrederek işlerinin bazılarını astlarının yapmasını isterler. Ve astlar bu işlerin yapımında üstlerine karşı sorumludurlar. Belirli işler için verilen bu yetkiler istenildiği zaman alınır. Personel güçlendirmede ise verilen yetki geri alınmaz.

Personel güçlendirme yönteminin unsurlarından biriside ‘yetki devridir’.Yani personel güçlendirme yetki devrini kapsar ve bazı eksikliklerini giderir diyebiliriz.

Yetki devrinde üst çalışanlara bazı yetkilerini devrettikten sonra onları sürekli yönlendirir ve onlara kendi kendilerini yönetebilme imkânı tanımaz. Astın yaptığı iş sürekli üstün kontrolündedir. Bu da o çalışanın iş yapma isteğini olumsuz etkiler,motivasyonunu düşürür.

Personel güçlendirmede ise üst asta yetki ve sorumluluklarını devrettikten sonra karışmaz. Otonomi söz konusudur. Ast üstüne karşı sorumluluğun bilinciyle kendi kararlarını kendi verir. Personel güçlendirmenin temelinde güçlendirilen personeli o konuyla ilgili en bilgili kişi olduğu düşüncesi yatar. Yani çalışana yetki ve sorumluluğu devrederken rasgele bir çalışana değil o işle ilgili donanıma sahip kişi tespit edilir.

Personel güçlendirmede çalışana verilen bu kendi kendine karar verme yetkisi o çalışanın kendine güvenini artırır, işe sahiplenmesini sağlar ve bu da onun performansını artırır. Böylelikle amaca ulaşılır.

3.4.2. Katılım ve Personel Güçlendirme

Yönetime katılma, astların örgütle ilgili alınacak kararlara katılıp, kendi fikirlerini ortaya koyabilme esasına dayanır.

Yönetime katılmanın üç önemli özelliği (Çöl, 2004);

*Örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

*Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,

*Yönetici(veya işveren) ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Katılma da yetki devrinde olduğu gibi üst yönetimin izin verdiği zamanlarda gerçekleşir. Belirli bir konuda, o konuyla ilgili bilgisi olan çalışan çağrılır, fikirleri alınır ve süreç biter. Ama personel güçlendirmede çalışanın sürekli olarak yönetime katılımı

söz konusudur. Güçlendirilmiş personel yetkileri dâhilinde kendi kendine karar alıp uygulayabilir.

3.4.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyonun insan davranışlarını yöneltten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlandığını belirtmiştik. Bu enerji sayesinde çalışanlar işlerine odaklanır ve işlerini severek, isteyerek yapmaları sağlanır.

Personel güçlendirme ise çalışanların motivasyonunu sağlamada kullanılan bir araçtır. Biz çalışanların motivasyonunu sağlayabilmek amacıyla personel güçlendirme metoduna başvururuz.

Personel güçlendirme kavramı, motivasyon kavramıyla da yakından ilgili olmasına rağmen farklılıklar arz etmektedir. Motivasyon “bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001:492). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, motivasyonun özünde çalışanın performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar. Çalışanın nasıl kontrol edileceği ve

yönlendirileceği önem taşır. Güçlendirme kavramında kontrol çalışandır ve işletmenin asıl amacı çalışanın kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır. Çalışanları motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi özendirme araçları insanları motive edebilmektedir (Eren, 2001:510). Personel güçlendirmede yüksek derecede özgüven, kendini geliştirme ve ilerleme arzusu, risk alabilme ve değışime açık olabilme, kendinin farkında olabilme, bağımsız çalışabilme, kendini ifade edebilme gibi kişisel maharetler ön plana çıkmaktadır (Ataman, 2001:349). Sonuç olarak, motivasyonda zaaflardan yararlanma ön plana çıkmakta iken, güçlendirmede ise üstün meziyetler ön plana çıkmaktadır. Motivasyon, kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar (Ataman, 2001:433–434).

Personel güçlendirmenin unsurlarından olan yetki devri, kendi kendine karar verebilme, sürekli eğitim ve gelişim,

sorumluluk verilmesi, takım çalışması, ortak hedeflerin belirlenmesi, iletişim olanakları ve istenildiği zaman bilgiye ulaşılabilmesi motivasyonu artırıcı unsurlardır.

3.4.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında iş gören sorumluluklarını artırılmasıdır (Çöl, 2004). Personel güçlendirmeye büyük benzerlik gösteren iş zenginleştirmesinde asıl olan sorumlulukların artırılmasıdır. Bu sorumluluk dâhilinde çalışana birçok konuda karar verme yetkisi sağlanmıştır.

Güçlendirilmiş personele ulaşmada iş zenginleştirilmesi bir adımdır diyebiliriz. Çalışma yöntemlerinin belirlenmesi, kullanılacak makine teçhizatın seçimi, işin kalitesinden sorumlu olma, kendi çalışma hızını belirleme gibi iş zenginleştirmeye örnekler verilebilir (Çöl, 2004). Bu davranış biçimleri güçlendirilmiş personelde de bulunur.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları personel güçlendirmeye benzerlik göstermekle beraber personel güçlendirme bunların hepsinden daha gelişmiş, bunların eksikliklerini gideren ve daha faydalı bir tekniktir. Bu tekniklerin her biri yalnız bir yönde çalışanın geliştirilmesini amaçlarken güçlendirme bunların hepsini ve daha fazlasını amaçlar.

3.5. Personel Güçlendirmede st Yönetime Düşen Görevler

Personel güçlendirme, st yönetimin çalışanlarından daha fazla verim alabilmek için uyguladığı bir tekniktir. Bunun gerçekleşebilmesi için st yönetim bazı görevleri yerine getirmelidir. Bu yükümlülükler bir saatte, bir günde veya kısa bir süre içinde yerine getirilip son bulacak şekilde uygulamalardan oluşmaz.

Personel güçlendirme bir süreci ifade eder. Eğer bir işletmede personel güçlendirme uygulamasına geçilmesine karar verilmiş ise, st yönetim her zaman

bunu destekleyecek çalışmalarda ve davranışlarda bulunmalıdır. Çünkü personel güçlendirme sürekli eğitimi, gelişimi, çalışanların yüksek motivasyonunu ve üst yönetimin desteğini gerektirir. Kısa sürede güçlendirilmiş personel elde etmek için yapılan bilinçsiz uygulamalar işletmeye fayda yerine zarar getirecektir.

Çalışanlar, sorumluluk almayı, yetkilerini korkmadan kullanmayı, başkalarına danışmadan karar verebilmeyi zamanla öğreneceklerdir. Bu yöneticilerin tutumuna da bağlıdır. Eğer üst yönetim, çalışanların kendilerine güvenlerinin oluşmasını, kararlara katılmada cesaretli olmalarını, kendilerini geliştirmelerini, sorumluluk alabilmeyi öğrenmelerini destekler ise çalışanlar güçlenir. Ancak üst düzey yöneticilerden güçlerini kaybetmek korkusu ile güçlendirme çalışmalarını desteklemeyen yöneticiler varsa bu, çalışmaları olumsuz etkiler.

Personel güçlendirmede üst yönetime düşen bazı görevleri şöyle sıralayabiliriz (Çöl, 2004):

*Örgüt içinde bir vizyon yaratmak,

*Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,

- *Bilgi paylaşımını mümkün kılmak(örgütün amaçları, stratejileri,vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- *Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- *Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- *İşleri planlama, karar verme kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- *Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamını oluşturmak(hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- *Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- *Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulamasını sağlamak,
- *Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- *İşgören tatminine odaklan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- *Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- *Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

3.6. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller ve Uygulamada Sık Yapılan Hatalar

Personel güçlendirme ile ilgili engellerin bazıları işletmenin kendisinden, bazıları çalışanlardan, bazıları da çevreden kaynaklanır. Bu engellerden bazıları şunlardır (Doğan, 2003:83):

* Personel güçlendirme amaçları, kültürü ile uyuşmayan bazı işletmeler vardır. Bu kültürler, çalışanların birbirlerine bağlı olmadığı, işletme üyelerinin örgütsel amaçları paylaşmada başarısız oldukları veya eğer örgüt üyeleri bir şeyler yapmak isterse, cezalandırılmaktan korktukları kültürlerdir.

* Bazı ulusal kültürler ile personel güçlendirme felsefesi de uyuşmayabilir. Ulusal kültürler belki de yüksek derecede güce odaklanmış insanları adeta birer şeytan olarak görebilir ya da bunun tam tersi yüksek derecede hiyerarşiye sahip olabilirler.

* Bazı işletmelerde de, otokratik liderlik tipi benimsendiğinden, bu işletmelerin yöneticileri daha çok emir verme taraftarı olacaklardır. Çalışanlar da birilerinin

kendilerine şunu yap ya da yapma demelerini bekleyecek ve personel güçlendirmeye karşı direneceklerdir.

* Çalışanların da personel güçlendirmeden korkması söz konusu olabilir. Çünkü personel güçlendirme ile karar alma durumundaki personel,karar kötü olursa risk alacaktır.

* Bir personel güçlendirme programını uygulamada yöneticinin belirli kişisel özellikleri ve liderlik yeteneklerine sahip olup olmaması da bir engeldir. Örneğin; yüksek derecede güç, mevki hırsı içinde olan yöneticiler,kontrolü elden bırakmaya isteksiz olacak ve daha çok güç kazanmak için,daha çok çalışacaklardır.

Personel güçlendirmenin uygulamasında da çok sık yapılan hatalar vardır (Doğan, 2003:85):

* Personel güçlendirme uygulamasında çok hızlı hareket etmek,

* Parametreleri tanımlamak,(sınırların tam belirtilmesi, yazılı hale gelmesi daha faydalıdır),

* Dile getirilmeyen korkulardan uzaklaşmamak(fikirlerini dile getirirken gülünmesinden korkmak),

* Bilgilerin saklanması(işletmenin durumunu, kâr marjını anlayan bir kişi, kendisinin işletmenin gücünü artırmadaki rolünü daha iyi görebilecektir),

* Yalnız hareket edenleri kendi haline terk etmek,

* Yapılan faaliyetleri takip etmemek, izlememek,

* Unutulan geribildirim.

Yukarıda sayılan uygulama hatalarına şunları da ekleyebiliriz:

—Yönetimin personel güçlendirmenin nasıl uygulanacağını tam kavrayamamış olması,

—Çalışanların güçlendirmeye isteksiz olduklarını görmezlikten gelmek,

—Güçlendirilecek personelin seçiminde doğru kararların verilmemesi,

—Örgütsel hedef ve amaçların açık bir şekilde tanımlanmaması,

—Çalışanların eğitime gerekli önemin verilmemesi,

—Bazı yöneticilerin ikna edilmeden uygulamaya geçilmesi.

SONUÇ

İşletmelerin ulaşmak istediği nihai sonuç kârlarını en yüksek seviyeye çıkarmaktır. Bunu gerçekleştirmek için işletme gelişen ekonomik şartlara ayak uydurabilmeli, rekabet gücünü artırmalıdır. Bunu sağlayabilmek için ise düşük maliyetli, kaliteli mal ve hizmet üretmeli, işletme fonksiyonlarını en etki bir şekilde kullanmalıdır. Bu noktada insan kaynaklarının nasıl yönetildiğinin de önemi artar. İnsan kaynaklarını, işletmeye en faydalı şekilde yönetmenin araçlarından biri olan personel güçlendirme başarısı kanıtlanmış bir yöntemdir. Daha çok orta kademe yöneticilerde kullanılan bu yöntem, çalışanların nasıl daha verimli olabilecekleri sorusuna cevap arar ve bunu gerçekleştirmek içinde yapılması gerekenleri ortaya koyar.

Personel güçlendirmenin amacı, kendine güveni olan, daha cesaretli, çalışma azmi artmış çalışanları işletmeye kazandırmaktır. Bunların gerçekleşebilmesi için personele bazı yetki ve sorumlulukların verilmesi, bu sayede çalışanın yalnız başına karar alabilmesinin

sağlanması gerekir. Bu o çalışanı motive edici bir girişimdir. Bunlar yapılırken personelin eğitiminin de aksatılmaması ve işletmeyle ilgili gerek duyduğu bilgilere ulaşabilmesi gerekir. Personel güçlendirmede performans değerlemesi sonucunda görülen eksiklikleri ona yapıcı bir şekilde, moralini bozmadan anlatılmalıdır. Aksi taktirde, yaptığı hatalardan dolayı azarlanan, ceza verilen, gururu kırılan çalışandan verim alınamaz. Güçlendirilen personel kendisini örgütün bir parçası olarak hissettirecektir ve bu nedenle işine daha iyi sarılacaktır. İşletmeye daha fazla faydalı olmak için ‘Daha fazla ne yapabilirim?’ sorusunu kendisine soracaktır. Örgütün uğrayacağı başarısızlıklar onu üzecek, başarılar ise sevindirecektir. Güçlendirilmiş bir organizasyonda personel birbirine bağlı ve birbiriyle uyumlu olacaktır. Ortak amaçlara ulaşmada ekip çalışmasının önemini bilecektir. Böyle bir örgütte başarılı takım çalışmaları artacak, takım ruhu gelişecektir. Personel güçlendirmeye inanıp, uygulayan yöneticiler ise ağır iş yükünde kurtulacak, kendilerine zaman ayırabileceklerdir. Yetki ve sorumluluğun astlara

devredilmesiyle karar alma ve uygulama süresi kısılacak, bu da işin kalitesini artıracaktır.

Örnek verecek olursak; bir işletmedeki satın alma müdürü yapacağı hammadde alımlarında, yapılan fiyat tekliflerini kendi inceleyip uygun olan hammaddeyi satın almaya kendisi karar veremiyor da son olarak genel müdürün kararı etkili oluyorsa,o satın alma müdürü kendisini gereksiz hissedecek,işinden zevk almayacak ve verimsiz bir yönetici olacaktır.Satın alma departmanlarının işletmelerdeki önemini düşünersek bu durum işletmeye çok zarar verecektir.Böyle bir durumla sürekli karşılaşan bir satın alma müdürüne sorulduğu zaman kararı kendisinin vermek istediğini sorumluluğu da üstlenebileceğini söyler.Olması gereken de budur.

KAYNAKÇA

(<http://www.insankaynaklari.gokceada.com>,12.10.2004

A.BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Birinci cilt, Fatih Matbaası, İst. – 1979.

AÇIKALIN,Aytaç.İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi.2.Baskı.Ankara:Pegem A Yayınevi,2000.

AKINCI, B.Z. Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim1998

ALBERTYN, Ruth M.; Kapp, Chris A.; Groenewald, Cornie J. “Patterns Of Empowerment In Individuals Through The Course Of A Life–Skills Programme In...” Studies in the Education of Adults, Oct 2001, Vol. 33 Issue 2, p180, 21p, 9 charts. S.1-2

ALDEMİR, Ceyhan,Alpay,Ataol Ve Gönül,Budak. Personel Yönetimi.3.Baskı.İzmir:Barış Yayınları,1998.

ARDIÇ Kadir, “Yetki Verici Liderlik”, <http://www.bilgiyonetimi.org> (12 Ekim 2006)

ARIKAN, Semra., Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi, Nobel Yayınları, Ed:Doç.Dr. Salih Güney, Ankara. 2001

ATAMAN G., İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar,Türkmen Yayınları, İstanbul, 2001

ATAY, Osman, Örgüt Kültürü ,
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (Mayıs 2006)

BAKAN, İ. Büyükbaşı, T. ve Bedestenci, H.Ç. Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, 1.Baskı, Aktüel Yayınları, İstanbul. 2004

BELYOLAVA Maye, Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisinin Ölçülmesi ve Değerlendirmesi,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Finansman Bilim Dalı,Ankara, 2003.

BERBEROĞLU, G.N., Besler, S., Tonus,Z. “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(1-2), Eskişehir. 1998

BİNGÖL,Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi.4.Baskı.İstanbul:Beta Yayınları,1998.

BONTİS Nick, “There’s A Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically”, Business Quarterly, Summer, 1996.

BROOKİNG, Annie, Intellectual Capital, Thomson Business Press, England, 1996

CAMERON Kim S., FREEMAN Sarah J., MİSHRA Aneil K., Downsizing and Redesigning Organizations, Organizational Change and Redesign’in içinde,

Der.George P. Huber ve William H.Glick,Oxford
University Press, New York, 1993, ss.25-28.

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin,
Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.B.,
Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

CLAYDON, Tim ve Mike Doyle , “Trusting Me,
Trusting You? The Ethics Of Employee Empowerment”,
Personel Review; Volume 25, issue 6; ss.13-25. 1996

CONRAD, Lasley, “Employee empowerment in services:
a framework for analysis; Metropolitan University,
Leeds”, UK Personnel Review, Volume 28 Number 3,
ss.169–191. 1999

CUNNINGHAM, J. Hyman, ve C. Baldrig,
“Empowerment: The Power To Do What?”, Endusrial
Relation Journal, Volume 27 issue 2, ss.143–154. 1996

ÇELİK, V. , Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem
Yayıncılık. Ankara2000

DERELİ,Toker, Örgütsel Davranış, Menteş Kitabevi,
İstanbul, 1977,s.29.

DOĞAN,Selen.Personel
Güçlendirme.1.Baskı.İstanbul:Sistem Yayıncılık,2003.

DRUCKER Peter F., “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”,
Bilgi Yönetimi, Çev: Gündüz Bulut, Mess
Yayınları,istanbul, 1999.

DRUCKER Peter F., Gelecek için Yönetim, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1994.

DRUCKER Peter F., Kapitalist Ötesi Toplum, Çev: Belkıs Çorakç, İnkılap Kitabevi, Yönetim Dizisi, İstanbul,1994.

DRUCKER, Peter. 21nci Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. Epsilon, , Çeviren;İ. Bahçivangil , G. Gorbon, İstanbul,1999

DRUCKER,Peter Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, Çev: Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, Yönetim Dizisi,İstanbul, 1998.

ELMA,Cevat ve Demir,Kâmile.Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar.Ankara:Anı Yayıncılık,2000.

ERDEM, F. () İşletme Kültürü, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya. 1996

EREN, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul. 2001 b

EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 5. baskı, İstanbul. 2001 a

EREN, Erol Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul2006

EREN, Erol Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beşinci Baskı, İstanbul2000

EROĞLU, Feyzullah “Türk Kültüründe Motivasyon” Atatürk Üniversitesi İ. İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, C. 5, Sayı: 3-4. 1982

EROĞLU, Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul. 1996

GÜÇLÜ, Nezahat, “Örgüt Kültürü”, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6. 2003

GÜVENÇ, Bozkurt, İnsan ve Kültür, 5.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul

HALICI, <http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/ybs451-8.doc>

HASANOĞLU, Mürteza ,“Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:52. 1998

HAZIR, Köksal “Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi”
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc>
(17 Mart 2006)

<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>

http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_18/08_celikten.pdf
15.05.2007

<http://www.atauni.edu.tr>,12.10.2004

<http://www.bilgiyonetimi.org>,12.10.2004

http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/personel_secimi_dosyalar/frame.htm

<http://www.canaktan.org>,12.10.2004

<http://www.ceterisparibus.net>,12.10.2004

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5719&ba_slik=degisimin_surdurulmesi_ve_kaizen_felsefesi&i=kai zen

<http://www.hm.saglik.gov.tr/pdf/slides/213.ppt#279,15,P ersonel Yönetimi İK Yönetimi> 16.05.2007

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=6100> 09.05.2008

<http://www.insankaynaklari.net/Dokuman.asp?s=16&v=204> 15.05.2007

<http://www.isguc.org>,12.10.2004

<http://www.isguc.org.tr> Güner Çöl, “Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması”,.(12 Ekim 2004)

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2 16.05.2007

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2 , AKIN ARSLAN, 16.05.2007

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=781&tempID=1®ID=2, 2006

http://www.mmf.gazi.edu.tr/journal/2005_1/95-106.pdf
16.05.2007

<http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/9693-insan-kaynaklari-yonetimi-human-resources-management.html>

<http://www.ntvmsnbc.com>, 12.10.2004

<http://www.ntvmsnbc.com/news/300456.asp>

<http://www.sbe.sakarya.edu.tr> Yılmaz, Ali Rıza, İnsan Kaynakları Yönetimi, (DENİZLİ 1999)

<http://www.sbe.sakarya.edu.tr>, Yetki Devri Ve Personel Güçlendirme'', 12.10.2006

KARCIOĞLU, F. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, Başak Ekonomi Dergisi, (113), Denge Matbaacılık, Ankara. 2001

KAYNAR Ender , “Değişim Yönetimi”,
http://www.mcozden.com/ikf14_dy.htm (17 Aralık 2004)

KEENON Kate,.Yöneticinin Kılavuzu Görev Devretme.Çev.Yelda Soykıran,İstanbul:Remzi Kitabevi,1997.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, 7.Baskı,Bete Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, ss.331-332.

KOÇEL, Tamer İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul. 2003

KÖSE, Sevinç, TETİK, Semra ve CUMA Ercan “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi, Yıl:2001 Cilt:7, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi Manisa. 2001

LEGGE,Karen Human Resources Management - Rhetorics and Realities , Macmillan Press Ltd., Hampshire, 1995.

LESLİE, Donald R.ve HOLZHALB, Carol M , “Measuring staff empowerment: Development of a worker empowerment scale”. Research on Social Work Practice, Mar.1998, Vol. 8 Issue 2.

LONDON, Manuel; LARSEN Henrik Holt ve THİSTED Lars Nellesmann, “Relationships Between feedback and self development”, Group & Organization Management, Thousand Oak-Mar 1999, vol. 24, Iss. 1, ss.3-4.

MAITLAND,Iain.Personel Yönetimi.3.Baskı.Çev.Duygu Uğur.İstanbul:Epsilon Yayıncılık,1998.

MALİNOWSKI, Bronislaw, İnsan ve Kültür, Çev. Fatih Gümü , V Yayınları, Ankara, 1990

MARŞAP Akın, Yönetim Kontrol Sistemleri, KHO Basımı, 1995, Ankara

MAXWELL, John C. İçinizdeki Lideri Geliştirmek, çev. Selim Yeniçeri, 1. Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınevi, 1998, s.68,69

MUCUK İsmet, Pazarlama ilkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

MUCUK, İsmet. Modern İşletmecilik. 12. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.

OSBORNE, Stephen P. “The Language of Empowerment”, The International Journal of Public Sector Management, Bradford, Volume 7, Issue 3; ss 56–63.

ODTSHOOM, Mike ve, Laurie Thomas “A Management Synopsis of Empowerment”, Training for Quality, Bradford, Volume 03.

ÖĞÜT, A., AKGEMCİ T. ve DEMİRSEL M. T., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 2004, 277-290.

ÖĞÜT, Adem. Bilgi Çağında Yönetim. 2. Basım. Ankara: Nobel Yayınları, 2003.

ÖNCE, Saime, Muhasebe Bakış Açısı ile Entellektüel Sermaye, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1100, Eskişehir, 1999.

ÖZKALP Enver, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116, Eskişehir 1995

ÖZKALP, Enver. ve KIREL, Ç., Örgüt Kültürü, Örgütsel Davranış, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir. 2000

ÖZNUR Yüksel,; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, II. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998

PEKER, Ömer Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları, No: 258, Ankara, 1998

PENA Inahi, “Intellectual Capital and Business Start-up Success” Journal of Intellectual Capital, Vol.3 No.2, 2002.

Personel Güçlendirme
<http://www.uslanmam.com/yatirim-firsatlari-ve-kariyer-planlari/77323-personel-guclendirme-nedir.html> (15 Eylül 2006)

PETERS Thomas J., WATERMAN, Robert H. Jr. Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış, Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Personel Yönetimi, 6. baskı, Bursa, 1991

STONER, J. A. F. ve FREEMAN R. E. Management, 5th edition, Prentice Hall, USA. 1992

ŞİMŞEK M. Şerif, ve AKIN Bahadır, Teknoloji Yönetimi Ve Örgütsel Değişim, Konya, Çizgi, 2003

ŞİMŞEK, Ş. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara. 1999

ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMİCİ Tahir, ve ÇELİK Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış. Yenilenmiş 3. Baskı. 2003.

TEKİN Mahmut ve ÇİÇEK Ercan, “ Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Önemi”
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268 (17 Aralık 2006)

TERZİ, Ali Rıza, Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 2000

THOMPSON, Brad Lee. Yeni Yöneticinin El Kitabı: Yönetim Fonksiyonları. 1. Baskı. Çev. Vedat. G. Diker. İstanbul: Hayat Yayınları, 1998.

TOFFLER Alvin, Gelecek Korkusu-Şok, Altın Kitaplar, İstanbul, 1981

TUTAR Hasan ve KÜÇÜK Orhan, Girişimcilik ve Küçük işletme Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, S.149

UZAN Canan, “İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Human Resources, Kasım-Aralık 1999.

ÜÇÖK, Tengiz “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, D.E.Ü. i. İ.B.F. Dergisi, C: 4. 1989

ÜNSALAN Erdal ve ŞİMŞİRLER Bülent, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Detay Yayınları, Ankara , 2006

ÜRETEN Sevinç, Üretim –İşlemler Yönetimi, GÜ Yayınları, Ankara, 1998

VAROL, Muharrem Örgüt Kültürü ve Verimlilik, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1989/ 1.Yayınları. 1989

www.insankaynaklari.com.tr, “Örgütsel Gelişim Ve Değişim Yönetimi”, (17 Aralık 2004)

www.insankaynaklari.com, Personel Güçlendirme İle Yetki Devri Arasında Ne Fark Vardır?, : (22 Haziran 2006)

www.unak.org.tr/unak2002/semih.doc.

YILMAZ Hüseyin, “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı Ve Avantajları”,
<http://www.ceterisparibus.net> 12 Ekim 2004