

**İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DENİZLİ'DE
BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Aykut KABAK

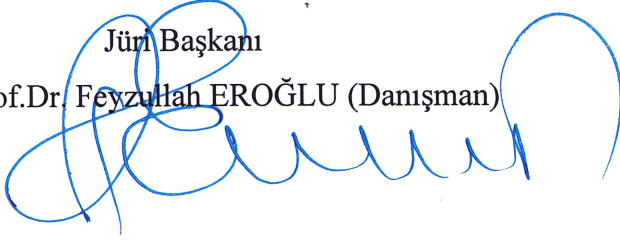
Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

**Nisan 2014
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Aykut KABAK tarafından Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU yönetiminde hazırlanan “İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli’de Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 03.04.2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı
Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU (Danışman)



Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr. İbrahim DURAK



Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr. Türkmen Taşer AKBAŞ



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
18/04/2014.. tarih ve ...10/09..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof.Dr. Turhan KAÇAR

Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza



Öğrenci Adı Soyadı : Aykut KABAK

TEŞEKKÜR

Lisans ve Lisansüstü eğitim ve öğretiminde, ders aldığım tüm hocalarıma; yüksek lisans tez çalışmamda göstermiş olduğu akademik danışmanlığından, sabrından ve desteğinden dolayı saygıdeğer hocam Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU'na; desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Prof.Dr. Ayşe İRMİŐ'e; destek ve yardımından dolayı değerli hocam Yrd.Doç.Dr. İbrahim DURAK'a; tez savunmama katılan değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Türkmen Taşer AKBAŞ'a; her zaman yanımda olan kadim dostum Salih SOSLU'ya; emeklerinden ve desteklerinden dolayı sevgili annem Türkan KABAK ve sevgili babam Hakim KABAK'a; bu süreçte bana destek olan dost ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

ÖZET
İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DENİZLİ'DE BİR
ARAŞTIRMA

KABAK, Aykut

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Nisan 2014, 134 Sayfa

Bu çalışma, son dönemde yaygınlık kazanan personel güçlendirme yaklaşımının izahını ve işletmeler için önemini anlatmayı hedeflemektedir. Çalışmada, tezin teorik kısmında yerli ve yabancı kaynaklar kullanılarak çalışmanın kavramsal alt yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle oluşan ve gittikçe artan rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi daha da zorlaşmıştır. Bu rekabet ortamında çözümün anahtarı ise insan kaynağı olmuştur. Artık daha fazla inisiyatif alabilen, fırsatları görebilen, sürekli fikir üreten, yeniliğin peşinden koşan, sorumluluk alabilen, aksiyona dönük bilgili, yetenekli ve kabiliyetli işgörenlere olan ihtiyaç artmıştır. Bu çerçevede personel güçlendirme yaklaşımı devreye girmiştir. Bu çalışmada, beyaz yakalıların görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyaç olup olmadığı, ihtiyaç var ise hangi seviyede olduğu araştırılmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların sosyodemografik özellikleri ile personel güçlendirmeye ihtiyaç olduğuna dair görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da hipotezlerle test edilmiştir.

Tezin alan araştırması, Denizli ilinde faaliyet gösteren 8 kablo işletmesinde yapılmıştır. Uygulanan ankete 131 kişi katılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların sosyodemografik durumlarını içeren sorulardan, ikinci bölüm ise personel güçlendirmenin temel unsurlarını içeren sorulardan oluşmaktadır. Anket soruları sosyodemografik olanlar hariç 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Araştırmamızın sonucunda, beyaz yakalıların görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyaç olduğu ve bu ihtiyacında yüksek seviyelerde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, İşletme, İşgören, Küreselleşme

ABSTRACT**AN INVESTIGATION ABOUT EMPLOYEE EMPOWERMENT IN BUSINESS
IN DENİZLİ****KABAK, Aykut****Master's Thesis****Department Of Business Administration****Program of Management and Organization****Advisor of Thesis: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU****April 2014, 134 Pages**

This study consists of the approach which is about employee empowerment in business sector and tries to explain its importance for business sector. In this study by using some both domestic and international sources for its teorical part and also by doing so it was intended to get the conceptional background of this study. With regard to globalization runing a business in this competitive conditions started to be hard. Therefore human power became the only power regarded as the basic key to keep up with this competitive business sector. Considering the following above, the need to get more and initiative, reponsibilities and to be creative and product the new things which will be useful in sector and change the point of view and adopt them in the way they use and olsa have abilities and back ground for all news innovation which could emerge in the sector is sharply increasing. Regarding all these peculiarities mentioned above, in this study the approach which is about employee empowerment starded to be applied in sector. According to the view of the private group being professional in this business, the need for a worker avaiable in the cable production is really essential and the proper level must be considered well. Some hypoteses stated if there are any difference between the sociodemographic peculiarities and the view about needing employee empowerment.

The field survey vas held in the eight differnt cable company in Denizli. 131 people joined in this applied questionnaire. It consist of two parts. In the firs part the problems which are about socoidemographic conditions of participants and in the second part, the problems which are about the basic factors of employee empowerment. The questions in this guestionaire but sociodemographic ones were prepared According to the Likert measure wih 5 options.

In conclude, the approach stating the need of employee empowerment in the cable company is quite vital to be applied expecially if we consider their basic functionas. Beside that, some suggestions were given.

Keywords: Empowerment, Business, Employee, Globalization

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	İ
ÖZET	İİ
ABSTRACT.....	İİİ
İÇİNDEKİLER	İV
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER DİZİNİ.....	VI
TABLOLAR DİZİNİ	VII
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

I.1. İşletme Kavramı ve Tanımı	5
I.2. İşletmelerde İnsan Kaynağı	6
I. 3. Personel Güçlendirme.....	8
I. 3. 1. Personel Güçlendirmenin Tanımı	8
I. 3.2. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi	11
I.3.3. Personel Güçlendirme ve Örgüt Geliştirme	13
I.4. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	14
I.4.1. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılma.....	15
I. 4.2. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri	15
I.4.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon	16
I.4. 4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme	17
I.4. 5. Personel Güçlendirme ve İş Genişletme	18
I. 5. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler	19
I. 6. Personel Güçlendirme Aktörleri	20
I. 6. 1. İşgören	20
I. 6. 2. Yönetici	21
I. 6. 3. İşletme	22
I. 7. Personel Güçlendirme Süreci ve Uygulaması	24
I. 7. 1. Personel Güçlendirme Süreci.....	24
I. 7. 2. Personel Güçlendirme Uygulaması.....	26
I.8. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	27
I. 8. 1. Katılım ve Karar Verme.....	28
I. 8. 2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	28
I. 8. 3. Sorumluluk.....	29
I. 8. 4. Yenilik.....	30
I. 8. 5. Ortak Hedeflere Yöneltilme	30
I. 8. 6. Çalışanları Toplum Önünde Övme	31
I. 8. 7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	31
I. 8. 8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	32
I. 8. 9. Eğitim ve Geliştirme	33
I. 8. 10. Açık İletişim Ortamı	34
I. 8. 11. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	34
I. 8. 12.Çalışma Ortamında Esneklik	35
I. 8. 13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik	35
I. 8. 14. Takım Çalışması	35
I. 9. Personel Güçlendirme Yaklaşımları	36

I. 9. 1. Personel Güçlendirmeye Psikolojik yaklaşım.....	37
I. 9. 2. Personel Güçlendirmeye İlişkisel (Davranışsal) Yaklaşım.....	40
I. 9. 3. Personeli Güçlendirmede Ekonomik Yaklaşım	41
I. 9. 4. Personel Güçlendirmede Katılım Yaklaşımı.....	41
I.10. Personel Güçlendirmedeki Engeller, Uygulamadaki Yaygın Hatalar ve Eleştiriler	43
I. 10. 1. Personel Güçlendirmedeki Engeller.....	43
I. 10. 2. Personel Güçlendirmede Yaygın Olarak Yapılan Hatalar	45
I. 10. 3. Personel Güçlendirmeye Yönelik Yapılan Eleştiriler	49
I. 11. Personel Güçlendirmenin Yararları Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyeti	50
I. 11. 1. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	51
I. 11. 2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyeti	54
I.12. Personel Güçlendirme İle İlgili Çeşitli Araştırmacılar Tarafından Yapılmış Araştırma Sonuçları	58

II. BÖLÜM

BEYAZ YAKALI İŞGÖRENLERE GÖRE KABLO İŞLETMELERİNDE

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI AÇISINDAN

UYGULANMASINA İHTİYAÇ OLUP OLMADIĞINA DAİR BİR ARAŞTIRMA

II. 1. Genel Olarak Personel Güçlendirme ve Kablo İşletmeleri	61
II. 2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	62
II. 3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	63
II. 4. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	63
II. 5. Araştırma Hipotezleri	64
II. 6. Araştırma Modeli	64
II. 7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi, Değişkenleri Ve Ölçeği.....	65
II. 8. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	67
II. 9. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirmeler	67
II. 9. 1. Güvenilirlik Analizi	67
II. 9. 2. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Genel Değerlendirmesi.	68
II. 9. 2. 1. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı	68
II. 9. 2. 2. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı.....	68
II. 9. 2. 3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	68
II. 9. 2. 4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	69
II. 9. 2. 5. Katılımcıların İşletmedeki Kıdemlerine Göre Dağılımı	69
II. 9. 2. 6. Katılımcıların Şu Anda Görevli Oldukları İşteki Deneyimlerine Göre Dağılımı	70
II. 9. 2. 7. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	70
II. 9. 2. 8. Katılımcıların İşletmedeki Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı.....	70
II. 9. 3. Frekans Dağılımı Ve Yorumları	71
II. 9. 4. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	92
SONUÇ VE ÖNERİLER	112
KAYNAKÇA.....	120
EKLER.....	125
ÖZGEÇMİŞ	134

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER DİZİNİ

Şekil 1. Personel Güçlendirmenin Konumlandırılması.....	23
Şekil 2. Personel Güçlendirilme Süreçleri	25
Şekil 3. Personel Güçlendirme İle “İş” İlişkisi	27
Şekil 4. Psikolojik Güçlendirme Süreci	37
Grafik 1. Katılma Dereceleri (9 no.lu ifade)	71
Grafik 2. Katılma Dereceleri (10 no.lu ifade)	72
Grafik 3. Katılma Dereceleri (11 no.lu ifade)	73
Grafik 4. Katılma Dereceleri (12 no.lu ifade)	74
Grafik 5. Katılma Dereceleri (13 no.lu ifade)	75
Grafik 6. Katılma Dereceleri (14 no.lu ifade)	76
Grafik 7. Katılma Dereceleri (15 no.lu ifade)	77
Grafik 8. Katılma Dereceleri (16 no.lu ifade)	77
Grafik 9. Katılma Dereceleri (17 no.lu ifade)	78
Grafik 10. Katılma Dereceleri (18 no.lu ifade)	79
Grafik 11. Katılma Dereceleri (19 no.lu ifade)	80
Grafik 12. Katılma Dereceleri (20 no.lu ifade)	81
Grafik 13. Katılma Dereceleri (21 no.lu ifade)	82
Grafik 14. Katılma Dereceleri (22 no.lu ifade)	83
Grafik 15. Katılma Dereceleri (23 no.lu ifade)	83
Grafik 16. Katılma Dereceleri (24 no.lu ifade)	84
Grafik 17. Katılma Dereceleri (25 no.lu ifade)	85
Grafik 18. Katılma Dereceleri (26 no.lu ifade)	86
Grafik 19. Katılma Dereceleri (27 no.lu ifade)	87
Grafik 20. Katılma Dereceleri (28 no.lu ifade)	88
Grafik 21. Katılma Dereceleri (29 no.lu ifade)	89
Grafik 22. Katılma Dereceleri (30 no.lu ifade)	90
Grafik 23. Katılma Dereceleri (31 no.lu ifade)	91
Grafik 24. Katılma Dereceleri (32 no.lu ifade)	92
Grafik 25. Değişkenlere Verilen Olumlu Cevapların Yüzdesi	114

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Geleneksel Yaklaşım İle Personeli Güçlendirme Yaklaşımı Arasındaki Farklar	13
Tablo 2. Katılım Çeşitleri.....	43
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı	68
Tablo 4. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı	68
Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	68
Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	69
Tablo 7. Katılımcıların İşletmedeki Kıdemlerine (Çalışma Sürelerine) Göre Dağılımı .	69
Tablo 8. Katılımcıların Şu Anda Görevli Oldukları İşteki Deneyimlerine Göre Dağılımı	70
Tablo 9. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	70
Tablo 10. Katılımcıların İşletmedeki Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı	70
Tablo 11. Tanımlayıcı İstatistikler (9 no.lu ifade)	71
Tablo 12. Tanımlayıcı İstatistikler (10 no.lu ifade)	72
Tablo 13. Tanımlayıcı İstatistikler (11 no.lu ifade)	73
Tablo 14. Tanımlayıcı İstatistikler (12 no.lu ifade)	74
Tablo 15. Tanımlayıcı İstatistik (13 no.lu ifade)	75
Tablo 16. Tanımlayıcı İstatistikler (14 no.lu ifade)	76
Tablo 17. Tanımlayıcı İstatistikler (15 no.lu ifade)	77
Tablo 18. Tanımlayıcı İstatistikler (16 no.lu ifade)	78
Tablo 19. Tanımlayıcı İstatistikler (17 no.lu ifade)	78
Tablo 20. Tanımlayıcı İstatistikler (18 no.lu ifade)	79
Tablo 21. Tanımlayıcı İstatistikler (19 no.lu ifade)	80
Tablo 22. Tanımlayıcı İstatistikler (20 no.lu ifade)	81
Tablo 23. Tanımlayıcı İstatistikler (21 no.lu ifade)	82
Tablo 24. Tanımlayıcı İstatistikler (22 no.lu ifade)	83
Tablo 25. Tanımlayıcı İstatistikler (23 no.lu ifade)	84
Tablo 26. Tanımlayıcı İstatistikler (24 no.lu ifade)	84
Tablo 27. Tanımlayıcı İstatistikler (25 no.lu ifade)	85
Tablo 28. Tanımlayıcı İstatistikler (26 no.lu ifade)	86
Tablo 29. Tanımlayıcı İstatistikler (27 no.lu ifade)	87
Tablo 30. Tanımlayıcı İstatistikler (28 no.lu ifade)	88
Tablo 31. Tanımlayıcı İstatistikler (29 no.lu ifade)	89
Tablo 32. Tanımlayıcı İstatistikler (30 no.lu ifade)	90
Tablo 33. Tanımlayıcı İstatistikler (31 no.lu ifade)	91
Tablo 34. Tanımlayıcı İstatistikler (32 no.lu ifade)	92
Tablo 35. Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	93
Tablo 36. Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları	95
Tablo 37. Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	98
Tablo 38. Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları	99
Tablo 39. İşletmedeki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları	101
Tablo 40. Şu Anda Görevli Olunan İşteki Deneyime Göre Anova Testi Sonuçları	103
Tablo 41. İşletmedeki Pozisyona Göre Anova Testi Sonuçları	106
Tablo 42. İşletmede Çalışılan Bölüme Göre Anova Testi Sonuçları	108

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

A.Ş.	Anonim Şirketi
DSO	Denizli Sanayi Odası
Ed.	Editör
H_1	Hipotez 1
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
s.	Sayfa
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences
vb.	ve Benzeri
vd.	ve Diğerleri

GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler tüm dünya ülkelerini siyasi, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda etkilemiştir. Günümüzde ulusal ve uluslararası etkileşim, iletişim ve ticari faaliyetler önemli bir boyut kazanmıştır. Pazar ve finans anlayışı değişerek sınırlar ortadan kalkmış, tüm dünya tek bir pazar olarak görülmeye başlanmış ve işletmelerin finansal yapıları daha çok ön plana çıkmıştır. Böylelikle ülkelerin siyasi, sosyal ve kültürel yapısında büyük endüstri ve hizmet işletmeleri ile çok sayıda KOBİ'ler söz sahibi olmuştur. Bu işletmeler küreselleşme sayesinde hem kendi alanında hem de tüm dünya ülkelerinde söz sahibi olurken diğer taraftan küreselleşmenin oluşturduğu rekabet ortamı nedeniyle tüm dünya işletmeleri ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır.

Günümüzde oluşan bu yoğun rekabet ortamında insanların talep ve ihtiyaçlarına en hızlı, en kaliteli ürünlerle cevap verebilen işletmeler ayakta kalmakta ve gücüne güç katmaktadır. İşletmelerin bunu yaparken de en önemli başarı kaynağı yine istihdam ettikleri “ nitelikli insan” unsuru olmuştur.

“İnsan” tarım toplumundan bu yana en önemli üretim faktörü olarak görülmektedir. Tarım toplumunda işlerin bedensel emeğe dayalı olması “insan” unsurunun “kas gücünü” önemli kılmıştır. Sanayi toplumuna geçişte ve devamında da “insan” unsurunun fiziki gücü kapsamında bilek gücü ve el becerileri ön plana çıkmıştır. Gelişen teknoloji ve küresel hareketler sanayi toplumunda önemli bir üretim faktörü olan “insan” unsurunun giderek bilgi ile yoğrulmasını ve kendini geliştirmesini gerektirmiştir. Geçmişten günümüze işletme yapılarında çeşitli şekillerde nitelendirilen “insan” unsuru en önemli katma değer yaratan etken olarak karşımıza çıkmış ve günümüzde işletmeler için en önemli rekabet silahı olmuştur. Onun için işletmeler “nitelikli insan” unsuruna sahip olduğu ve bunların üretkenlik ve verimlilik ile yaratıcılık ve yenilik kabiliyetlerinden yararlanabildikleri ölçüde rekabet edebilmektedirler.

Klasik yönetim yaklaşımında sadece maddi ve fiziki bir emegücü görülen “insan”, Ne-o klasik teori ile duygusal bir sosyal varlık olduğu hatırlanarak, daha çok sosyal yönü dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu süreçten itibaren “insan” unsurundan daha fazla yararlanmak için sürekli yeni yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de otoriter yönetim davranışlarına göre hiyerarşik örgütlerde

“insan” unsurunu temel alan personel güçlendirme yaklaşımıdır. Yönetimdeki insanın emekgücüne ilave olarak duygu gücüne de önem verilmeye başlanmıştır. Modern yönetim ve organizasyon teorileri ile “sistem” ve “durumsallık” yaklaşımlarının birlikte kullanılmasıyla işletmelerde çalışan insanların her türlü bedensel, zihinsel ve duygusal emeğinden yararlanılması gerektiği bilinci yükselmeye başlamıştır.

Personel güçlendirme yaklaşımı, küreselleşme ile oluşan yoğun ve sert rekabet ortamında işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve bu savaştan galip çıkabilmesi için çözüm olarak “ işi yapanı, işin sahibi yap” ile “iş en iyi bilen, işi yapandır” anlayışlarını ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda işgörenlerin sahip oldukları bilgi-beceri, yetenek ve kişilik özelliklerine göre uygun pozisyonlarda istihdam edilmesi, üstlendikleri işlerin tüm yetki ve sorumluluğunu taşıması gerekliliği ön plana çıkarmıştır. İşgörenlerin bilgi ve donanımına göre uygun pozisyonlarda istihdam edilmesi ya da bu pozisyonlara yükseltilmesi işgörenlerin işletme için daha faydalı olmasını sağlayacaktır. İşgörenlerin sahip oldukları vasıf düzeylerinin gerektirdiği iş ve konumda çalışması, onların performansını yükseltecek işletme verimliliğini arttıracaktır.

Personel güçlendirme işletmelerdeki işgörenlerin bilgi-beceri ve yaratıcılıklarından daha çok yararlanarak, onların sahip oldukları mevcut potansiyelin ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda personel güçlendirme; işgörenlerin daha fazla karar alma mekanizmasında yer almasını, inisiyatif kullanmasını, yeni fikirler üretmesini, kendini geliştirmesi için eğitim olanakları sunulmasını, işleri için gerekli kaynakların sağlanmasını, işletmelerin işgörenlerini desteklemesini ve güçlendirilmesini ilke edinmiş bir yeniden yönetim inşasıdır.

Küresel rekabet her sektörde kendini gösterdiği gibi kablo üretimi yapan işletmelerde de kendini göstermiştir. Tüm sektörlerde olduğu gibi kablo üretimi yapan işletmelerde de müşteri talep ve beklentilerine bir an önce kaliteli ürünlerle cevap verebilmek işletmeler arası rekabette “bende varım” anlamına gelmiştir. Bu süreçte güçlü bir şekilde “bende varım” diyebilmek için işletmeleri var eden işgörenler, işletmelerini özümsemeli, kendilerini işletmelerinin bir parçası olarak görmeli ve en önemlisi de kendilerini işletmelerinin hiç olmazsa psikolojik anlamda birer ortağı olarak görmelidirler. Bunu öngören anlayış ise personel güçlendirmedir.

Kablo işletmeleri bulunduğu sektör gereği hiyerarşik bir örgüt yapısına sahiptir. İşgörenlerinin çoğunlukla mavi yakalı olması da bu durumdaki en önemli etkidir.

“sistem” ve “durumsallık” yaklaşımları göz önüne alındığında mavi yakalılara göre yapılandırılmış bu örgüt yapısı beyaz yakalılar için verimli olmayabilir. Çünkü günümüz iş ortamında beyaz yakalı işgörenlerin büyük kısmının nitelikli olması bu çalışanların işletmelerinden beklentilerini yükseltmektedir. İşgörenlerin yükselen beklentilerini işletmeler daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyerek karşılayabilirler ve bu sayede işgörenlerin performansını ve verimliliğini arttırabilirler. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, anketimize katılan beyaz yakalı işgörenlerin görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyacın var olup olmadığının ve var ise hangi seviyede ihtiyaç duyulduğunun tespit edilmesidir.

Çalışmamız iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın teori kısmı, ikinci bölümde ise araştırma yer alacaktır. Çalışmanın teori kısmı; kitap, makale, doktora ve yüksek lisans tezi gibi yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Araştırma kısmı ise anket ve mülakat tekniği kullanılarak yapılmıştır. Denizli ilinde faaliyet gösteren 8 kablo işletmesinde uygulanan ankete 131 kişi katılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların sosyodemografik durumlarını içeren sorulardan, ikinci bölüm ise personel güçlendirmenin temel unsurlarını içeren sorulardan oluşmaktadır. Anket soruları sosyodemografik olanlar hariç 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Araştırma sonucuna 2 kişi ile de mülakat yapılarak eklenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; işletme kavramı ve tanımı, işletmelerde insan kaynağı kavramı, personel güçlendirmenin tanımı, tarihçesi, personel güçlendirme ve örgüt geliştirme, personel güçlendirmenin benzer kavramlarla olan ilişkisi, personel güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenler, personel güçlendirmenin aktörleri, personel güçlendirme süreci ve uygulaması, personel güçlendirmenin temel unsurları, personel güçlendirme yaklaşımları, personel güçlendirmedeki engeller, uygulamadaki yaygın hatalar, personel güçlendirmeye yönelik eleştiriler, personel güçlendirmenin yararları, personel güçlendirmenin olumsuz görülen yanları ve maliyeti, personel güçlendirme ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış araştırma sonuçları teorik olarak incelenmiş ve anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise kablo işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırma yer alacaktır. Bu bölümde genel olarak personel güçlendirme ve kablo işletmeleri,

araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları ve sınırlılıkları, evreni ve örnekleme, hipotezleri, modeli, veri toplama yöntemi, değişkenleri ve ölçeği, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler, araştırma bulguları ve değerlendirmeler yer alacaktır. Bulgular ve değerlendirmeler kısmında ise araştırma anketinin güvenilirlik analizi, katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre değerlendirilmesi, araştırma değişkenlerinin frekans dağılımı ve yorumları yapılacak ardından araştırma hipotezleri test edilerek sonuçlar paylaşılacaktır. Sonuca mülakattan elde edilen bilgiler eklenecektir. Son olarak da araştırmaya ilişkin ek bulgulara yer verilecektir.

I.BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

I.1.İşletme Kavramı ve Tanımı

Günümüzde, küreselleşmeyle birlikte ulusal ve uluslararası işletmeler insan hayatının tüm yönlerini tam manasıyla kuşatmış bulunmaktadır. Her gün birçok işletme ile ilişkide bulunup alışveriş yapmakta ve onlar vasıtasıyla ihtiyaçlarımızı gidermekteyiz (Dinçer ve Fidan, 2003: 3).

İşletme kavramı iş kökünden gelmektedir ve şu üç anlamı kapsamaktadır (Tosun, 1992: 13).

1. Bir alet, makine ve buna benzer bir aracı çalıştırma, yani ona iş yaptırma
2. Çeşitli iş ve faaliyetlerin yapıldığı yer, yani işyeri
3. Maddi ve beşeri unsurlardan oluşan bir üretim birimi

Yukarıda belirtilen her üç anlamda da yararlı, yani üretici bir hareket ve faaliyet gösterme anlamı bulunmaktadır. Ancak birincisi teknik, diğer ikisi de hem sosyal hem de tekniktir.

Bu kısa açıklama ile işletmeyi, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerini(sermaye, emek, doğal kaynaklar) bir araya getiren, toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ve bundan belirli ölçüde kar elde etmeyi hedefleyen ekonomik ve sosyal kuruluşlar olarak tanımlayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 10).

İşletmeler başkaları için yani pazar için üretim yapar, bu yüzden kendi ihtiyaçlarını karşılamak için üretim yapan kişi veya kuruluşlar işletme olarak sayılmazlar. İşletmenin konusu mal ve hizmetlerdir. Bu mal ve hizmetler insanların ihtiyaçlarını giderme özelliğine sahip olmalarının yanında, kıt ya da sınırlı olma özelliğine de sahiptir. Bu yüzden ekonomik değer taşıyan ekmek, benzin, makine gibi somut maddeler ile hizmet ihtiyaçlarını karşılayan avukatlık, danışmanlık, sigortacılık gibi konular işletmenin konusu olurken, doğada bol miktarda bulunan ve hiçbir çaba göstermeden insan ihtiyaçlarını karşılayan “serbest mallar” olarak da nitelendirilen taş, toprak, hava ve su gibi mallar ise işletmenin konusu olmazlar (Mucuk, 2005: 5).

İşletmeler kendi içlerine dönük kapalı bir sistem olarak değil; toplumla, tüketicilerle, çeşitli kurum ve kuruluşlarla sürekli ilişki de bulunan çevreyi etkileyen ve çevreden etkilenen açık bir sistem olarak değerlendirilmelidir (Dinçer ve Fidan, 2003: 4).

Özetle işletmeyi; birden çok insanın bir araya gelerek çevresini etkileyip ve çevresinden etkilenecek, üretim faktörlerini bir araya getirip başkaları için mal ve hizmet üreten uyumlu ve ahenkli bir sistem olarak tanımlamak mümkündür.

I.2. İşletmelerde İnsan Kaynağı

Klasik yönetim yaklaşımında insan faktörü her zaman ikinci planda tutularak diğer faktörler üzerinde durulmuştur. İnsan adeta bir makine gibi görülmüştür. Bu yüzden insan maddi faktörler düzenlendikten sonra kendisine söyleneni yapan pasif bir unsur olarak nitelendirilmiştir (Efil, 2004: 55). Nitekim o zamanki insan gücünün yapısı ve konumu klasik yönetim yaklaşımı anlayışıyla paralellik göstermektedir. Ancak Neo-klasik teori ile birlikte işletmelerde verimliliği arttırmak için insan davranışları ve ilişkilerine eğilim ön plana çıkmıştır. İnsan işletme için önemli bir varlık haline gelmiştir. İnsanın işletme içerisinde nasıl davrandığı, neden öyle davrandığı önemsenmiş ve ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Efil, 2004: 73-74). Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda etkisini gösterirken dünya giderek tek bir pazar haline almaya başlamıştır. İşletmeler uluslararası pazarla bütünleşmek zorunda kalmış, dışa açık büyüme önemini arttırmıştır. İşletmeler açısından varlığını devam ettirebilmek “rekabet edebilmek” anlamına gelmiştir. İşletmeler bir taraftan gelişen teknolojileri takip ederken diğer taraftan da finansal yapılarını güçlendirmeye çalışmaktadır. Tüm bunlarla olumlu sonuçlar elde edilse de yeterli olmamıştır. Çünkü makine, tesis ve teknolojiler giderek işletmelerde benzer hal almaya başlamış ve ölçek ekonomisinin önemi azalmıştır. İşletmelerin vasıflı insan gücüne olan ihtiyacı artmıştır. Artık daha donanımlı ve daha bilgili insan gücü işletmelerde rekabetin yönünü belirleyen unsur olmuştur. Bu yüzden insan odaklı katılıma, düşünce ve davranış sistemine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri kullanılmaya başlanmış, işletmelerin finansal kaynakları yanında insan kaynağı ile daha fazla rekabet gücünü kazandığı görülmüştür. Böylelikle “insan” unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı ile yaklaşım gereklilik kazanmıştır (Ünal, 2002: 1). Eğitim seviyesi

yükselen, daha bilgili ve daha donanımlı hale gelen vasıflı insan gücü işletmeler için hem bir ihtiyaç hem de en önemli rekabet unsuru haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi bir işletmenin en değerli varlığının, yani o işletmede çalışan insanların, etkin ve verimli bir şekilde yönetimini sağlamak için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır (Barutçugil, 2004: 32). İnsan kaynakları terimi bir işletmede en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki işgörelere kadar tüm işgöreleri kapsar. Bu terim aynı zamanda işletme dışında bulunan potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Bir işletmede maddi kaynaklar ne kadar güçlü olursa olsun, insan kaynağı yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Çünkü tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak çok zordur. Bu açıdan ele aldığımızda insan kaynakları yönetiminin verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek gibi amaçlarının olduğunu söyleyebiliriz (Sadullah, 2002: 2).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, “işletme başarısı felsefesiyle hareket ederek işgörelerin mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır.” (Büyüksulu, 1998: 76). İnsan kaynakları yönetimi personeli bir maliyet unsuru olarak değil bir yatırım kaynağı olarak görmektedir. O halde insan kaynakları yönetimi, “işletmede rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerinden oluşan bir disiplin olarak tanımlanabilir.” (Yüksel, 2000: 8-9). Daha öz bir tanımla insan kaynakları yönetimi; işletmede görev alan tüm personelin en verimli ve en uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 306).

İşletmeler günümüz yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için eğitim seviyesi ile beraber bilgi ve donanımı artan vasıflı işgörelere ne yapması gerektiğini söylemek yerine, onların kendi yetenek ve becerileri doğrultusunda hareket etmesini, sorumluluk almasını sağlayarak müşteri talep ve beklentilerine hızlı bir şekilde cevap vermek zorundadır. Ancak baskıcı ve otoriter yönetimler, kişilerin yeteneklerinden, bilgi ve becerilerinden yeterince yararlanılmasına engel olmaktadır. Bu durumda işgörelere diğer nedenlerin etkisiyle birlikte yetenek, bilgi ve potansiyellerinin altında çalışmaktadırlar. Yani sahip oldukları tam kapasitelerini kullanma imkanı

bulamamaktadırlar. Bu yüzden son dönemlerde işletmelerde var olan bu sorunu gidermek ve işgörenleri tam kapasiteleriyle çalışır hale getirmek için çaba gösteren insan kaynağı eksenli yeni bir yönetim tekniği olan personel güçlendirme yönetimi literatüre girmiştir.

I. 3. Personel Güçlendirme

Küreselleşmenin hızla artması ve teknolojik gelişmeler sonucunda işletmelerin işgörenlerden beklentisi ve talepleri eskisine göre daha da artmıştır. Oluşan yeni iş çevresi işgörenlerin inisiyatif almasını, yaratıcı olmasını ve sorumluluk kabul etmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda işletmelerde uygulanması gerektiğine inanılan yeni yönetim yaklaşımı ise personel güçlendirme olmuştur (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37).

Personel güçlendirme küresel rekabetin artması, hizmete dayalı ekonomiye geçiş, artan bilgi teknolojisi kullanımı, işletmelerin yeniden yapılandırılması, işgörenlerin bilgisi üzerindeki vurgunun artması, işletmelerin teknolojik değişimlerinin tamamlanması ve takımların oluşturulması ile birlikte daha yaygın kullanılan bir yönetim tekniği olmuştur (Barnes, 2006: 7). İşletmeler küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, artık daha hızlı ve pratik kararlar almalı, yeni ve yaratıcı fikirlerden daha fazla yararlanmalı, işgörelere daha fazla yetki ve sorumluluk vermelidir. Bunları içeren yönetim tekniği de personel güçlendirmedir.

I. 3. 1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

Personel güçlendirme literatürüne bakıldığında, güçlendirmenin tanımları, farklılıklar göstermektedir. Bazı çalışmalar personel güçlendirmeyi, “göreve özgü güdüleme” olarak tanımlarken, bazıları “çevre-insan kaynakları uyumunu yansıtan güdüleme” olarak tanımlamaktadır. Literatürde personel güçlendirmeyi, “algılar” ile tanımlayan çalışmaların yanı sıra, “amaçlara dayalı kararlar” şeklinde tanımlayan çalışmalar da mevcuttur. Bazı çalışmalar ise, işin yapısını göz önüne alarak “otorite veya gücün transferi” anlamında güçlendirmeyi tanımlamaktadır. Yine “kaynaklar veya bilginin paylaşılması gibi unsurlarla işin desteklenmesi” gibi tanımlar da söz konusudur (Atalay, 2010: 1). Personel güçlendirme tanımları araştırmacılar tarafından farklı şekillerde aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Kanter ve Brown'a göre (1982) personel güçlendirme; işletmede diğerlerine göre zayıf konumdaki işgörenlere güç vermektir (Atalay, 2009: 6).

Gist'e göre (1987) personel güçlendirme; öz yeterlilik algısını arttırmaya yol açan bir süreçtir (Choi, 2006: 28).

Conger ve Kanungo'ya göre (1988) personel güçlendirme; astların görev davranışında hem kararlılığını hem inisiyatifini etkileyen bir süreçtir (Conger ve Kanungo, 1988: 476).

Ganz'a göre (1990) personel güçlendirme; geleneksel olarak yönetsel bir ayrıcalık olan karar verme veya onaylama yetkisinin işletme işgörenlerine verilmesini ifade etmektedir (Atalay, 2010: 2).

Vogt ve Murrell'e göre (1990) personel güçlendirme; yardımlaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir işletmedeki işgörenlerin karar verme yetkilerini arttırma ve işgörenleri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 131).

Bowen ve Lawler'e göre personel güçlendirme; işgörenlerin işletmenin dört girdisini paylaşmalarıdır (Bowen ve Lawler, 1992: 2). Bunlar:

- İşletmenin performansı hakkındaki bilgi paylaşımı,
- İşletmenin performansına dayanan ödüllerin paylaşımı,
- İşletmenin performansına katkıda bulunmak için işgörenlere olanak sağlayacak bilginin paylaşımı,
- İşletmenin yönetimi ve performansını etkileyecek karar verme yetkisinin paylaşımıdır.

Randolph'a göre (1995) personel güçlendirme, insanın bir işletmede sahip olduğu yararlı bilgi ve motivasyon zenginliğini kullanmasını sağlayan bir güç verme işidir (Randolph, 1995: 20).

Coleman'a göre (1996) personel güçlendirme; küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı, esnek ve şeffaf olma, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, her seviyede risk alma ve işgörenlerin kişisel sorumluluk alabilecekleri bir iş çevresi oluşturmaktır (Coleman, 1996: 30).

Littrell'e göre (2007) personel güçlendirme; işçilere işle ilgili kendi hedeflerini belirleme, karar verme, otorite ve sorumluluk alanları içerisindeki problemleri çözme noktasında olanak tanıyan süreçtir (Littrell, 2007: 92).

Oladipo'ya göre (2009) personel güçlendirme; özgüven, kontrol, kabiliyet, kendi seçimini yapabilme, bireysel karar verme gücü, uyanıklık, söz söyleme gücü gibi bileşenlerin işgörende toplanmasıdır (Oladipo, 2009: 119).

Peter Koestenbaum'a göre personel güçlendirme; "her bireyin kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışıdır." (Doğan, 2003: 14)

Koçel ve Genç'e göre personel güçlendirme; "yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme sürecidir." (Koçel, 2005: 414, Genç, 2012: 224).

Özgen ve Türk' e göre personel güçlendirme; yöneticilerin işlerin istenilen şekilde yapılmaması riskine rağmen işgörelere işlerin nasıl daha iyi yapılacağı konusunda sorumluluk vermesidir (Özgen ve Türk, 1997: 77).

Ataman'a göre personel güçlendirme; işgörelenin faaliyet alanları içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlamıyla personel güçlendirme; işgörelenin karar verme yetkilerini arttırarak onları yaptıkları işin sahibi haline getirme olarak da tanımlanabilir (Ataman, 2001: 345).

Doğan'a göre personel güçlendirme; işgörelenin bilgi, beceri, yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılmasıyla, emir tarzındaki yönetim uygulamalarından uzaklaşarak işletme problemlerini çözme çabasıdır (Doğan, 2003: 13).

Bu tanımlamalardan hareket ederek personel güçlendirmeyi genel anlamda işgörelenin içinde bulunduğu işletmenin misyon ve hedeflerini belirleme, özel olarak da yaptığı işle alakalı şartları belirleme ve karar vermede sahip oldukları bilgi ve uzmanlıklarını kullanarak inisiyatif alabilecekleri, olaylar üzerinde kontrol sağlayabilecekleri ortamın oluşması için üst yönetimin sahip olduğu güç, otorite ve bilginin paylaşılması olarak tanımlayabiliriz (Yıldırım, 2013: 101).

Kısacası personel güçlendirme, işgörelere bilgi ve yetenekleri doğrultusunda tam kapasitelerini açığa çıkarma imkanı veren, kişiyi yaptığı işin sahibi olarak gören,

işgörenlerin yaptıkları işe gönül gücünü katmasını sağlayan yeni bir yönetim anlayışıdır. İşgörenlerin sahip oldukları yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin, yapmakta oldukları işin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha fazla olduğu durumlarda böyle işgörelere daha üst kademelerde görev vermek bir tür personel güçlendirme davranışıdır. Ayrıca kişilerin potansiyel yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha fazla yararlanmak üzere onları yeni eğitim ve bilgi süreçlerine katmak da yine bir personel güçlendirme davranışı olarak değerlendirilebilir.

Personel güçlendirme her işletmede başarılı olma noktasında farklılık gösterir. Bu da her işletmede farklı durumlar ortaya çıkmasına neden olur. Bu yüzden personel güçlendirme her işletmenin kendi kültürüne ve ihtiyaçlarına hitap etmelidir (Honold, 1997: 202).

I. 3.2. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi

Personel güçlendirme uygulamalarına tarihsel açıdan bakıldığında uzun bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Klasik yönetim yaklaşımı işletmelerde insanı ikinci planda tutarak diğer faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Maddi faktörler düzene koyulduktan sonra insanların istenilen şekilde hareket edeceği düşünülmüştür. O dönemin insangücünün vasıflarına bakıldığında aslında klasik yönetim yaklaşımı ile işgörenin çalışma şartları arasında bir uyum olduğu görülmektedir (Genç, 2012: 93). 1930'lu yıllarda iş hayatında Neo-klasik yönetim ve organizasyon anlayışı kapsamında insan ilişkileri ve grup davranışına eğilim ön plana çıkmış, insanın sosyal yönü dikkate alınmaya başlanmıştır (Efil, 2004: 74). Neo-klasik teori ile işletmelerde insan unsuru daha fazla değer kazanmış ve verimliliğin en etkin aracı olarak görülmüştür. İnsanların işletmeler içerisinde gruplaşacağı ve bunun doğal olduğu dile getirilerek, oluşan grupların işletmelere yararlı olması için süreci doğru yönetmek gerektiği vurgulanmıştır. Neo-klasik teori ile birlikte insanın fiziksel gücünün yanı sıra yaratıcılığında da yararlanılmaya başlanmış ve zamanla insanın yaratıcı gücü önem kazanarak fiziksel gücünün önüne geçmiştir (Ataman, 2001: 109).

Personel güçlendirmenin ortaya çıkmasını sağlayan çalışmalara bakıldığında akla ilk olarak Kurt Lewin'in "Hareket Araştırmaları" adlı çalışması gelmektedir. Bu araştırma, işgörenlerin beklenen değişiklikleri gerçekleştirmede karar vermesi ve değişimi anlama konularını içermektedir. Kurt Lewin'in işgörenin kendi kendini yönetmede söz sahibi olması düşüncesi, McGregor'un insan doğası ve bu doğanın

insanın çalışma yapısına etkilerini vurgulayan X ve Y teorisi ile yaygınlık kazanmıştır. Likert'in 4 yönetim modeli de, geleneksel emir-komuta kontrol yapısından artık daha da ileri gidilmesi gerektiğini ve işgörenlerin daha çok söz sahibi olması gerektiğini göstermiştir (Doğan, 2003: 5).

1960'ların ortasında "katılma" ve "dahil olma" gibi kavramlar işletmelerde, işgörenleri ortak kararlar almaya yönlendirmek ve işletmelerin karşılaştığı sorunları, problemleri daha iyi anlamak için kullanılmaya başlanmıştır. "Beyin fırtınası" ve beraberinde başka katılma teknikleri de geliştirilmiştir (Arda, 2006: 4).

Güçlendirme kavramı, işletme biliminde bu gün sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Bu kavramın geçmişine bakılacak olursa Doğan'a göre (2003) kavramı ilk kullananların 1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Naus, 1986'da Burke ve Neilson, 1987'de Block, 1988'de House olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme;1980'lerde kendi anlamını bulmuş, Block'un çalışmaları ile üne kavuşarak yeni bir yönetim şekli olarak ortaya çıkmıştır. Bu süreçte personel güçlendirme bir slogan haline gelmiş ve hakkında çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Block personel güçlendirmeyi: "Durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh halidir." diye tanımlamıştır. Bu yüzden personel güçlendirme, işgörenlerin ruh durumuyla ilgilenilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Yine personel güçlendirme işgörenin yaşamının kendi kontrolünde olduğunu ve ona önemli amaçlara sahip olduğunu anımsatmayı da gerektirmektedir (Doğan, 2003: 6).Güçlendirme kavramı, 1986 yılında Block'un yazdığı "The Empowered Manager" adlı kitapla literatüre girmiştir (Zencir, 2004: 26). Conger ve Kanungo 1988'de bu kavramı daha belirgin hale getirmek için önemli bir adım atmışlardır. Conger ve Kanungo güçlendirme kavramını ilişkisel bir yapı olarak incelemişler ve üstün astı ile gücünü paylaştığı bir süreç olarak düşünmüşlerdir (Conger ve Kanungo, 1988: 472). Thomas ve Velthouse ise 1990'da personel güçlendirmeyi, "içsel görev motivasyonu" olarak adlandırmışlardır (Thomas ve Velthouse 1990: 666-667).

Geleneksel yönetim yaklaşımlarıyla personel güçlendirme yaklaşımı karşılaştırıldığında arada büyük farklar olduğu, Tablo 1'de görülmektedir. Personel güçlendirmede, insan kaynakları, takım çalışması, geri bildirim, ortak çözüm, açık iletişim, öğrenme gibi birçok unsurun önem kazandığı görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 291).

Tablo 1. Geleneksel Yaklaşım ile Personeli Güçlendirme Yaklaşımı Arasındaki Farklar

Geleneksel Yaklaşım	Güçlendirme Kültürü
Planlama	Vizyon
Emir-komuta ve kontrol	Performansa ortak etme
Kalite kontrol	Kendi kendini kontrol
Bireysel sorumluluklar	Takım sorumluluğu
Piramit yapılar	Çapraz yapılar
İş süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koçlar/Takım liderleri
Çalışanlar	Takım üyeleri
Otoriter-hiyerarşik yönetim	Kendi kendini yöneten takımlar
Söyleneni yap	Kendi işinin sahibi ol
İtaat	Mantık

Kaynak: W. Alan RANDOLPH. (2000).“Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?”, *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 2 s. 98.

Güçlendirme bir manada günümüzdeki motivasyon manasında kullanılan güçlendirme kavramını da kapsamaktadır ve motivasyonun geleneksel manasına yeni bir bakış açısı getirmektedir. “Geleneksel klasik/bürokratik yaklaşım sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme bileşimine dayanmaktadır.” Bu anlayışta iş, işgörenler için bir araçtır ve işgörenlerin birinci görevi itaattir. Yeni anlayışta ise daha esnek bir kontrol ve işle ilgili birlik, bütünlük duygusu ön plana çıkmaktadır. Yönetimde işgörenleri kendine çekerek işi daha anlamlı kılmak amaçlanmaktadır. Güçlendirme kavramı ise bu yeni yönetim yaklaşımının motivasyonel içeriğini açıklamakta kullanılmaktadır (Doğan, 2003: 8).

I.3.3. Personel Güçlendirme ve Örgüt Geliştirme

Eğitim ve kültür düzeyinin giderek yükselmesi ve yaygınlaşması, bilginin çok hızlı bir şekilde artış göstermesi, piyasa talebinin çeşitlenmesi, küreselleşme ve hızlı teknolojik değişimler müşteri taleplerine hızlı ve kaliteli ürünlerle cevap verme zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Oluşan yeni iş ortamında örgütler, daha kısa sürede sorunlara ve problemlere çözüm bulma, gereksinimlere uygun mal, hizmet, düşünce üretme ekseninde önemli gayretler göstermeye başlamıştır. Örgütler esnek yapılar kazanmakta, yeni yönetim teknikleri ve yaklaşımları ile ayakta kalabilmeye çalışmaktadır. Özellikle son 20-30 yılda değişimin belirsizliği ve karmaşıklığıyla baş edebilmek için Örgüt Geliştirme, Öğrenen Örgüt, Değişim Mühendisliği, Toplam Kalite Yönetimi, Kıyaslama vb. en uygun yönetim tarzları ve örgüt yapıları ortaya konmaya

çalışılmaktadır (Helvacı, 2008: 173-174). Yukarıdaki yönetim tarzları ve personel güçlendirme kavramı aslında oluşan yeni iş ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için başvuru olan örgüt geliştirme çabalarıdır. Yani örgüt geliştirme kavramı bu yaklaşımların tamamını kapsamaktadır. Son dönemlerde yaygınlık kazanan yeni bir yönetim tekniği ise personel güçlendirme anlayışıdır. Bu çerçevede personel güçlendirmeyi örgüt geliştirmenin bir kolu gibi düşünmek mümkündür.

R.Backhard (1969) örgüt geliştirmeyi; “planlı, örgüt çapında, üst yönetim tarafından yönetilen, örgütün etkinlik ve sağlığını artırmak amacıyla, davranış bilimlerinin bilgi birikiminden yararlanılarak örgüt sürecine müdahaleler olarak tanımlamaktadır.” (Budak ve Budak, 2004: 554). Örgüt geliştirme; planlı, örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik, uzun süreli ve örgüt başarısını arttırmayı amaç edinen, özellikle davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan, bir değişim uzmanından yararlanan, örgütü bir bütün olarak ele alan, örgüt performans ve verimliliğini arttırmaya çalışan bu çerçevede de diğer yönetim yaklaşımlarını da kapsayan geniş bir yönetim yaklaşımıdır (Şimşek, 2005: 336). Örgüt geliştirmenin en önemli iki boyutu vardır; birincisi personel güçlendirme ikincisi ise yönetici geliştirme olgusudur. Personel güçlendirme ise; işletmelerde üstün astı ile gücünü paylaşmasını esas alan, işgöreni kendi işinin sahibi yapmayı ilke edinen, işletme verimliliğini ve performansını arttırmaya çalışan ve işgörenin bilgi-becerisine vurgu yapan örgüt geliştirmenin bir koludur. Bu bağlamda örgüt geliştirme personel güçlendirmeyi kapsayan ve personel güçlendirmeden daha geniş anlamlar içeren bir anlayıştır. Yani örgüt geliştirme bir masa ise personel güçlendirme bu masanın ayaklarından birisidir, diye ifade etmek mümkündür.

I.4. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirme kavramı ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde personel güçlendirmenin yönetime katılma, yetki devri, motivasyon, iş zenginleştirme ve iş genişletme kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin farkı, bu kavramlardan anlam bakımından daha geniş oluşu hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır (Koçel, 2005: 414).

I.4.1. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılma

Günümüzde işgörenler hangi tip işletmede çalışırsa çalışsın, sıradan bir işgörenden ziyade personeli olduğu işletmenin yönetimine katılmak istemektedirler. İşletmelerde işgörenler kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif rol alarak düşüncelerini dile getirip sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. İşgörenlerin bu düşünceye yönelmelerinin sebebi kültür düzeyleri ve bilgi seviyelerinin hızlı bir şekilde artmasıdır (Akçakaya, 2010: 152).

Yönetime katılma, işgörenlerin işletme ile ilgili verilecek olan kararlara katılmalarını ifade eder. İşgörenlerin karar verme sürecine katılmaları mutlak olmayıp nispi bir olaydır. İşgörenlerin katılımının arzu edilmediği işletmelerde, yöneticiler kararları verecek ve astların bu kararlara uymalarını bekleyeceklerdir. İşgörenlerin yönetime katılmalarının desteklendiği işletmelerde ise işgörenler yaptıkları işin sorunlarını tarif edip amaçlarını belirleyebileceklerdir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132). İşletmelerde işgörenlerin yönetime katılımının yüksek bir oranda olması işgörenlerin motivasyonunu, işe ve işletmeye karşı tutumunu, başarıma anlayışını olumlu yönde etkileyecektir. Personel güçlendirme bir boyutu itibariyle işgörenlerin daha fazla katılımını öngören bir anlayıştır (Koçel, 2005: 415).

“Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın karar verme yetkisine sahip olmasını öngörmektedir.” İşgörenlerin yönetime katılımı ile hem verimlilik hem de performans artacaktır. Ancak bu yönetime katılma yöneticinin güdümünde ve inisiyatifinde bir katılımdır. Geçici ve konjonktürelidir. Güçlendirilmiş bir işletmede işgörenler görevlerini kendileri tanımlarlar ve bu görevlerin yapılmasında gereken davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlerler (Doğan, 2003: 23-25). Personel güçlendirme bu yönü ile yönetime katılma kavramını, yönetim yetkisinin işgörelere devrini kapsayan yeni bir yönetim inşasıdır.

I. 4.2. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Yetki devri, “personel güçlendirme” uygulamasının bir parçası ve aracıdır. Fakat personel güçlendirme yetki devrinden daha geniş bir anlam taşır.

Yetki devrinde bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine ait olan karar verme hakkını, kendi arzusu ile bir astına devretmesi gerekli gördüğünde ise tekrar geri alması vardır. Burada esas olan yöneticinin herhangi bir konudaki kendisine ait olan bir seçim hakkını kendisi kullanmayarak, kendi adına kullanması üzere belirli bir süreliğine astına devretmesidir. Yani yetki yöneticininindir. Yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaktadır. Personel güçlendirmede bir yetki devri boyutu mevcuttur. Ancak anlayış farklıdır, çünkü yetki devri hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışının kavramıdır; hiyerarşik yapılar işletmenin “çıktısını” kalite ve uygunluk bakımından kontrol etmek için tasarlanmıştır. Bu tür yapılarda “üst kademe”, seçim yapma hakkı, iş yapma metotları ve görev tanımları ile işgörenleri yönlendirerek işletmenin “çıktısının” uygunluğunu ve kalitesini yönlendirmeye çalışır. Personel güçlendirmede ise farklı bir anlayış hakimdir. Güçlendirme, işi fiilen yapanın işletmenin üst kademelerindeki yöneticilerine göre işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Bu yüzden güçlendirmede “iş yapanı işin sahibi haline getirme” amaçlanmaktadır. Bu noktada işli ilgili seçim yapma hakkı da işi yapana aittir. Yönetici işin daha iyi yapılabilmesi için işgörene gerekli ortamı ve kaynakları sağlamakla yükümlüdür (Koçel, 2005: 415).

Çoğu yönetici yetki devri kavramına olumlu bakmaktadır. Fakat yetki devredecek yönetici bunun gerekli olduğuna ve faydalı olacağına inanmalıdır. Bu, yetki devrinin başarı ile sonuçlanması için önemlidir. Bir yönetici yetki devretmesine rağmen işin sorumluluğu hala kendisi taşımaktadır. Buna karşın personel güçlendirmede ise bir kişiye görev ve yetki verildiğinde sorumluluğu da verilmektedir (Akçakaya, 2010: 151).

Yetki devrinde yöneticinin daha iyi sonuç elde edeceği beklentisiyle sonucundan sorumlu olduğu bir işi bir astına geçici olarak devretmesi esas iken personel güçlendirmede işi yapan kişinin uzmanlık bilgi ve becerisini kullanmasını sağlamak, fırsatları görmesini değerlendirebilmek, gerekli kararları alabilmesi için imkan vermek; kısacası işi fiilen yapanı işin sahibi haline getirmek esastır (Koçel, 2005:416). Böylece personel güçlendirme uygulamasının işgörenlerdeki vasıf düzeyinin yükselmesine bağlı olarak yapısal bir değişim hareketi olduğu da görülmektedir.

I.4.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Motivasyon, “bir veya birden çok insanı belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru ve devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”

(Eren, 2001: 490). Motivasyonun özünde işgörenin performansını yükseltmek için gerekli ortamın sağlanması ve uygun şartların oluşturulması yatar. İşgörenin nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği önemlidir. Güçlendirme kavramında ise kontrol işgörendedir ve işletmenin asıl gayesi işgörenin kendini yetiştirmesi ve neticesinde işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları alabilmesidir (Çuhadar, 2005: 4). İşgörenleri motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunları; gelir, güvenlik, terfi, çekici iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma gibi sıralamak mümkündür. Bu özendirme araçları insanları motive edebilmektedir (Eren, 2001: 507-517). Personel güçlendirmede ise yüksek özgüven, kendini geliştirme ve ilerleme arzusu, risk alabilme ve değişime açık olabilme, bağımsız çalışabilme, kendini ifade edebilme gibi kişisel meziyetler öne çıkmaktadır (Ataman, 2001: 349).

Motivasyon ve personel güçlendirme kavramları hareket noktaları açısından da farklılık göstermektedir. Motivasyonun esas amacı davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Bu yüzden motivasyon davranışsal bir harekettir. Bunu yaparken hareket noktası ise “komuta ve kontrol” anlayışıdır. Cevap aradığı soru “personeler ne vermeliyiz ki işletmenin yararına olacak şekilde davranırsın” sorusudur. Oysa personel güçlendirmenin hareket noktası personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili karar verebilmesi için işletmenin yapısal olarak neler yapması gerektiğidir (Akçakaya, 2010: 153).

I.4. 4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

“İş zenginleştirme, işi çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirebilmek için girilen çabaların toplamıdır.” (Eren, 1998: 472). İş zenginleştirme ile işin içeriğinin değiştirilmesine, işgörenlerin kendi ihtiyaçlarına göre hareket etmelerine ve kendi iş programlarını hazırlamalarına müsaade edilmektedir. İşgörenlerin kendi işlerini planlayabilmeleri, işletme tarafından yeni işleri konusunda destek görmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için verilen imkanlar bakımından iş zenginleştirme kavramı her ne kadar personel güçlendirmeye benzese de personel güçlendirmede işgörenlerin yaptıkları işi etkileyebilme imkanına sahip olmaları bakımından aralarında fark vardır (Uzun, 2007: 8-9). İş zenginleştirmede icra edilen işle ilgili yetki ve sorumluluğun artırılması ile işgörenlerin kendilerini işe daha fazla yoğunlaştırarak işin sıkıcı olmaktan kurtarılması hedeflenir. İş zenginleştirme işgörenin yaptığı iş ile sınırlı iken

personel güçlendirme işgörenin tüm hayatını kapsayacak şekildedir (Akçakaya, 2010: 154).

İş zenginleştirme kavramı, personel güçlendirme kavramına benzemesine rağmen bu iki kavram birbirlerinden oldukça farklıdır. Personel güçlendirme işgörenin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken ve işgörenin iş üzerinde daha fazla katma değer yaratacak bir iş ortamı oluştururken iş zenginleştirmede ise işin kendisine ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Personel güçlendirme, işgörene kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirerek işletme faaliyetlerini ve sonuçlarını etkileme gücü vermektedir. İş zenginleştirme ise işgöreni belli bir seviyede planlama ve karar alma yetkisi ile donatsa da bu durum işlerini ve çalışma koşullarını değiştirmeyi kapsamamaktadır. Buna rağmen iş zenginleştirmeyi uygulayan işletmelerde işgörenler kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler (Akçakaya, 2010: 154).

I.4. 5. Personel Güçlendirme ve İş Genişletme

Personel güçlendirme ve iş genişletme kavramları çalışanın verimini yükseltme açısından benzerlik gösterse de birbirlerinden oldukça farklıdır.

İşin genişletilmesi aşırı uzmanlaşmanın işgörenler üzerinde yarattığı sıkıntı ve monotonluğu gidermek amacıyla gerçekleştirilmektedir. İş genişletme, işgörenin yaptığı işin üzerine birkaç görev eklenmesi veya birkaç iş bir araya getirilerek işgörenin yaptığı iş sayısının artırılması anlamına gelmektedir. Burada hedeflenen amaç işgörenlerin yetenek düzeylerini geliştirmek ve işgörenleri monotonluktan uzaklaştırmaktır (Özkalp, 2003: 9). İş genişletme ile bir taraftan uzmanlaşmanın yararları azaltılırken diğer taraftan da sakıncaları ortadan kaldırılarak işteki monotonluk büyük ölçüde azaltılır. İş genişletmede yönetim herkesin yapacağı işi belirlemekten ziyade bir grup işgöreni bir grup işi yerine getirmesi için görevlendirir. Sonrada bu işlerin organize edilerek grup arasında paylaşımının yapılmasını işgörenlerden isteyebilir. Böylelikle grup içi sosyal ilişkiler geliştirilir ve iş monotonluktan çıkartılarak çalışanın tatmin duygusu artırılır (Eren, 2001: 257-258). Güçlendirmede ise işi yapan kişiyi işin sahibi haline getirmek asıl amaçtır. Kişinin bilgi-beceri ve yeteneğinin yaptığı işin tüm sorumluluğunu taşıyabileceğine inanılır. Bu doğrultuda güçlendirmede işgören işi ile ilgili kararları kendisi verir. İş genişletme işi monotonluktan kurtarmak için geçici bir süreliğine uygulanan yöntemlerden birisidir, katılım ve karar verme söz konusu değildir.

Güçlendirme bir sefer uygulanan bir yöntem değil, işletme için bir yaşam felsefesi olup iş ile ilgili sorumluluk ve karar verme yetkisinin işgörenin yetenekleri doğrultusunda işgörene verilmesini öngören bir yönetim yaklaşımıdır.

I. 5. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamı ve değişen pazar şartları, müşterilerin taleplerine en kısa zamanda ve en etkili şekilde cevap vermeyi zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle işgörenlerin işin gerçekleştiği anda karar verebilmeleri, sorunlara anında çözüm üretebilmeleri ve yaptıkları işlerin sorumluluğunu alabilmeleri için personel güçlendirme bir gereklilik olmuştur.

Personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran başlıca nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2005: 417-418):

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, işletmeleri orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin deyimi ile “bölüm yöneticisi ile satış elamanı arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.”
- Artan rekabet sonucunda müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı,
- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli “rekabet avantajı” kaynağı haline gelmesi: İşletmelerin bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine hafif yükle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi şirketi” olarak adlandırılacak bu yeni birimlerin kilit varlıkları işgörenlerin bilgi ve uzmanlığıdır. “Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek entelektüel sermaye olarak ele alınmaktadır.” Bu konu da Drucker’ın dile getirdiği “bilgi ekonomisi” ve “bilgi toplumu” kavramları ile ilgilidir. Drucker’ın belirttiği modern işletmelerin bilgi uzmanlarından oluşması sebebiyle astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, personel güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir denilebilir.

- İşletmelerdeki hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması,
- Küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşmasıdır.

Yukarıda belirtildiği gibi personel güçlendirme anlayışının önem kazanmasında bireyler, yöneticiler, işletmeler ve onları çevreleyen dış çevredeki değişimler ve hızlı gelişmeler önemli birer etken olmuştur (Doğan, 2003: 16).

I. 6. Personel Güçlendirme Aktörleri

Coofey, Cook ve Hunsaker'a göre işletmelerde personel güçlendirmenin hayata geçirilebilmesi için işletmedeki üç aktörün yani; güçlendirilecek personelin, güçlendirmeyi uygulamaya koyacak olan yöneticinin ve güçlendirmenin olacağı işletmenin birbirleriyle olan iletişiminin sağlıklı olması gerekmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135). Bu aktörler arasındaki ilişki personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesinde önemli bir yere sahiptir.

I. 6. I. İşgören

Personel güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesindeki ana etken personelin kendisi yani işgörendir. İşgörenlerin güçlendirme istekleri, kendilerini geliştirme istekleri, değişime açık olmaları, takım çalışmasına yatkın olmaları, olayları kontrol edebilme kabiliyetleri, bilgi ve yeteneklerine olan güvenleri personel güçlendirmeyi etkilemektedir. Bunun yanı sıra alt kademedeki personelin güçlendirmeyi istemelerini etkileyen kişisel ve sosyodemografik özelliklerde mevcuttur. Bunlar kontrol merkezi, yaş, cinsiyet, etnik köken, öz saygı, öz yetkinlik, güdüsel ihtiyaçlar, kıdem, eğitim ve kültürel alt yapıdır (Koberg vd., 1999: 73).

Kontrol merkezi ile vurgulanmak istenen işgörenin içsel kontrol altında mı yoksa dışsal kontrol altında mı olduğudur. İçsel kontrol merkezli insanlar kendi yaşam deneyimleri üzerinde güçlü bir kişisel kontrol mekanizmasına sahip olduklarına inanırlar, oysa dışsal kontrol merkezine sahip insanlar ise kararlarını, davranışlarını, başarılarını ve başarısızlıklarını şans, talih ve kader gibi faktörlere bağlarlar. Motivasyonel olarak içsel kontrol merkezli insanlar iş verimi ve iş başarısı açısından dışsal kontrol merkezli insanlardan daha etkinlerdir. Bu açıdan bakıldığında içsel kontrol merkezli olan işgörenler personel güçlendirme uygulamalarında en çok faydayı sağlayacak olanlardır (Koberg vd., 1999: 75).

Eğitimi iřđörenler daha fazla kariyer odaklı ve mesleki kimlik geliştirebilen bir yapıdadır, bu yüzden güçlendirilmiş iřđörenler özellikle anlamlılık, yetkinlik ve yaptığı işe etkisi olduğu duygusunu daha fazla yaşayacaktır. Yine iřđören ne kadar kıdemli ise o kadar işe uyum sağlamış ve tecrübesi aracılığıyla işi öğrenmiş demektir (Koberg vd., 1999:75).

Cinsiyet ve etnik köken de iřđörenin personel güçlendirmeyi arzu etme seviyesini etkilemektedir. Kadınlar, bazı etnik gruplar ve azınlıklar kendilerini daha az güçlendirilmiş hissederler. Bunun nedeni olarak onların işletmelerde genellikle güçsüz pozisyonlarda tutulmaları ve aşağı seviyelerde temsil edilmeleri gösterilebilir (Koberg vd., 1999: 75).

iřđörenin kendisini iyi tanınması ve kapasitesinin farkında olması gerekir. Bu yüzden özđüveni yüksek olan iřđöreni güçlendirmek daha kolay olacaktır. Çoğu iřđören personel güçlendirmeyi yetki artışı olarak görmektedir. Buna bağlı olarak da sorumluluğunun ve iş yükünün artacağını düşünmektedir. Bu da güçlendirmeyi etkilemektedir. iřđörende sürekli kendini geliştirme arzusunun olması, değişime açık olması, dinleme ve anlama yeteneğinin yüksek olması, aksiyona dönük olması da personel güçlendirme için iřđören aktöründe dikkat edilmesi gereken hususlar olarak sayılabilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135, Koçel,2005: 419).

I. 6. 2. Yönetici

Personel güçlendirme uygulamasında önemli olan diğer bir aktör ise iřđörene güçlendirme için gerekli yardımı, ortamı ve araçları sağlayacak olan yöneticidir. Yönetici, iřđörene destek ve motivasyon sağlayarak onları güçlendirir. Ancak pek çok yönetici personel güçlendirme uygulamalarına adapte olmakta zorluk çekmektedir. Bunun sebebi yöneticilerin geleneksel otoritelerini bırakıp işyeri atmosferinin daha rahat olmasını sağlayacak yeni otorite düzenini kabul etmek istememeleridir. Çünkü yöneticiler yetki ve sorumluluklarını paylaşınca kendi pozisyonlarının tehlikeye gireceği ve güç kaybedecekleri hissine kapılmaktadır. Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını kaybedecekleri veya bunların daralacağı korkusu ise güçlendirme için önündeki en önemli engellerden birisidir (Johnson, 1994: 19). Yöneticiler bu korkusunu yenerek iřđörenlerin kendilerine güvenlerinin oluşmasını, kararlara katılmada cesaretli olmalarını, kendilerini geliştirmelerini, sorumluluk alabilmeyi öğrenmelerini desteklerse güçlendirme için geçekleşmesi sağlanır.

Yöneticiler, klasik hiyerarşik işletmelerdeki emir-komuta-kontrol rolünü benimseyen yönetici tarzından çok rehberlik yapan, yol gösteren yönetici tarzını seçmelidirler. Yöneticiler bir koç gibi davranmalı ve işgörenlerin sorunları çözmelerine yardımcı olmalıdır (Honold, 1997: 203). Yöneticilerin yaratacağı güven ortamı, katılım ve bilgi paylaşım tarzı, işletmede yaşanan her türlü başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilmesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldıran tutumu, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden duruşu, personelin performansı hakkında net, yararlı, zamanında ve etkin bir geri bildirim sistemi oluşturması işletmelerde personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yönetici profilinde olması gereken önemli etkenlerdir (Koçel, 2005: 419-420).

Bütün bunların yanı sıra işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler doğrultusunda onları güdüleyebilen yöneticiler olması işletmelerde personel güçlendirme uygulanmasının başarı ile gerçekleştirilebilmesi için önemlidir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

I. 6. 3. İşletme

Personel güçlendirme anlayışının son önemli aktörü ise personel güçlendirmenin uygulanacağı işletmedir. Güçlendirme yapılacak işletmenin işleyiş tarzı ve yapısı, taşınması gereken özellikleri güçlendirme uygulamalarını doğrudan etkilemektedir. Bilgi teknolojisindeki gelişmelerin sonucunda işletmelerdeki orta kademe erimiş ve işletmeler daha basık bir yapıya sahip olmaya başlamıştır. İşletmelerin yapısının basık olması da güçlendirmeyi kuvvetlendiren bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2005: 417-418).

Güçlendirme yapılacak işletmelerin taşınması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Ataman, 2001: 349-350):

- İşletmenin yapısı yalın olmalıdır.
- İletişim kanalları çok ve açık olmalıdır.
- Herkes tarafından bilgi paylaşılmalı ve herkes için sürekli bir eğitim ortamı yaratılmalıdır.
- İş tasarımı ve süreçler esnek olmalıdır.
- Güçlendirmenin elde edilecek stratejik başarıya etkisi açıkça ortaya konmalıdır.

- Ödüllendirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi destek sistemleri güçlendirmeyi destekleyecek yapıda olmalıdır.
- Açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi yapılması ve bunun paylaşılması gerekmektedir (Koçel, 2005: 418).

Nixon tarafından insanların hem bireysel hem de takım halinde ortak amaçlar doğrultusunda çalışabilecekleri bir işletme yaratmak için beş maddelik bir güçlendirme stratejisinden bahsedilmiştir. Bunlar (Erstad, 1997: 326):

- Vizyon oluşturmak
- İş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler oluşturmak
- İletişim ağlarını geliştirmek
- İç ve dış destek gruplarından yararlanmak
- Talepleri öncelikli hale getirmektir.

Armistead ve Rowland (1996), bir işletme içindeki güçlendirmeyi inceleyerek personel güçlendirmenin konumlandırılması ile ilgili şekil 1'de gösterilen yapıyı geliştirmişlerdir. (Stainer ve Stainer,2000:289).

Bireyin muhakeme (karar verme) algısı		
	Düşük	Yüksek
Güçlendirilmiş	Kaygı Düşük Kontrol İstenilmeyen Özerklik Destek yok	Uyumlu Düşük Kontrol Özerklik Var Destek Var
Örgütsel Odak	İtaatkar Yüksel Kontrol Özerklik Yok Destek Var	Hayal Kırıklığı Yüksek Kontrol Yanlış Kullanılan Özerklik Destek Yok
Yüklenen Kontrol		

Şekil1. Personel Güçlendirmenin Konumlandırılması

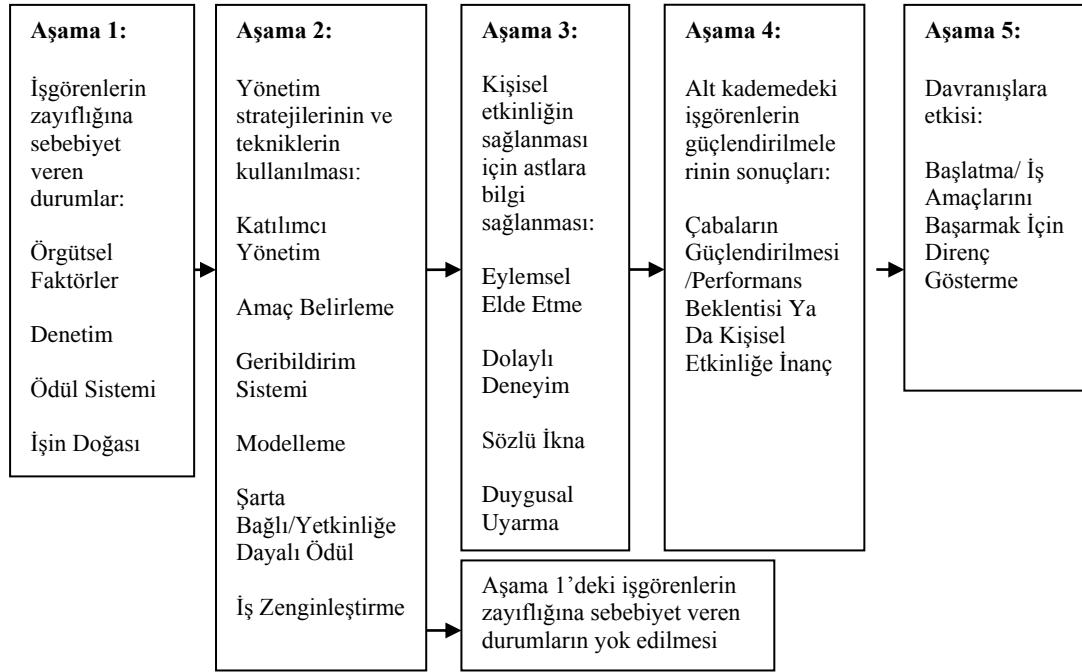
Kaynak: Alan Stainer; Lorice Stainer,(2000)Empowerment and strategic change-an ethical perspective, *Strategic Change*, cilt 9,sayı 5, s. 289

Şekil 1’de işletmenin nasıl bir yapısı olduğu ile işgörenin karar verebilme yeteneği arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Buradaki sorun hem işletmenin bir bütün olarak hem de işletme personelinin içinde bulunduğu bireysel gruplardan hangisine yerleştirilmesi gerektiği konusunda ortaya çıkmaktadır. Kaygı ve hayal kırıklığı bölgelerine hareket edildiği zaman en fazla problemin buralarda meydana geldiği görülmektedir (Stainer ve Stainer, 2000: 289).

I. 7. Personel Güçlendirme Süreci ve Uygulaması

I. 7. 1. Personel Güçlendirme Süreci

Alt kademedeki personelin güçlendirilmesi ihtiyacı, alt kademedeki memur ve amirlerin kendilerini güçsüz hissettikleri zaman ciddi bir hal alır. Bu nedenle işletmelerde alt kademedeki çalışan işgörenlerin güçsüzlük hissine sebebiyet veren durumların belirlenmesi önemlidir. Bu durumlar belirlendiği anda güçsüzlüğe sebebiyet veren bu koşulların ortadan kaldırılması için güçlendirme stratejileri ve taktikleri kullanılabilir. Ancak güçsüzlüğe sebebiyet veren dış koşulları ortadan kaldırmak her zaman mümkün değildir ve alt kademedeki işgörelere strateji ve taktiklerle doğrudan kişisel etkililik bilgisi verilmezse alt kademedeki işgörenlerin güçlendirilmesi yeterli derecede olmayacaktır. Bandura alt kademedeki işgörenlerin personel etkililikleri bakımından doğrudan bilgi alabilecekleri birkaç kaynak önermiştir. Bu kaynaklar güçlendirme stratejilerini geliştirmede kullanılmalıdır. Bu açıdan düşünüldüğünde personelin güçlendirilmesi; güçlendirmeyi tecrübe eden işgörenlerin psikolojik durumunu, güçlendirme ihtiyacını doğuran sebepleri ve güçlendirmenin davranışsal sonuçlarını içeren beş aşamalı bir şekilde incelenecektir. Bu beş aşama şöyledir (Conger ve Kanungo, 1988: 474-475):



Şekil 2. Personel Güçlendirilme Süreçleri

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988: 475

Aşama 1, alt kademedeki işgörenlerin kendi aralarında güçsüzlük hissi duymalarına sebebiyet veren etkenler işletme içerisindeki şartlarla ilgilidir. Bu şartlar içerisinde örgütsel faktörler olarak; işletme içerisindeki önemli değişim ve geçişleri, plansız girişimleri, iletişim zayıflığı, kişisel olmayan bürokratik iklimi, merkeze dayalı işletme kaynaklarını sayabiliriz. Denetleme tarzından kaynaklanan güçsüzlük sebeplerini ise otoriter yönetim tarzı, negatif bakış açısı, hareket ve sonuçlar için gerekçe eksikliği olarak sıralayabiliriz. Ödül sistemleri ile ilgili hatalı durumları ise keyfi ödüllendirme, teşvik değeri az olan ödüller, yeterliliğe dayalı ödüllerin eksikliği, yenilikçiliğe dayalı ödüllerin eksikliği olarak sayabiliriz. İş dizaynı ile ilgili yanlış durumları ise rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği, gerçekçi olmayan hedefler, düşük görev çeşitliliği, uygun karar verecek kişi eksikliği olarak sayabiliriz (Conger ve Kanungo, 1988: 477).

İlk aşamada işletme içerisinde alt kademedeki işgörenler arasında güçsüzlük hissine neden olan şartların tespit edilmesi amaçlanır. Bu durum ikinci aşamada yöneticiler tarafından güçlendirme stratejilerinin kullanımına yol açar. Güçlendirme stratejilerinin kullanımı üçüncü aşamada sadece güçsüzlüğe neden olan dış şartlardan bazılarını ortadan kaldırmayı değil aynı zamanda alt kademedeki işgörenlere öz

yeterlilik bilgisi vermeyi hedefler. Böyle bir bilgilendirme aşamasının sonucu olarak alt kademedeki işgörenler dördüncü aşamada kendilerini güçlendirilmiş hisseder ve beşinci aşamada işgörenler iş amaçlarını gerçekleştirmek için direnç gösterirler. Böylelikle güçlendirmenin davranışsal olarak olumlu sonuçları kendini göstermiş olur (Conger ve Kanungo, 1988:474).

I. 7. 2. Personel Güçlendirme Uygulaması

Personel güçlendirmenin özünde personelin yaptığı işi sahiplenmesi söz konusudur. İşletmelerde yapılan işler iki açıdan ele alınır (Koçel, 2005: 420).

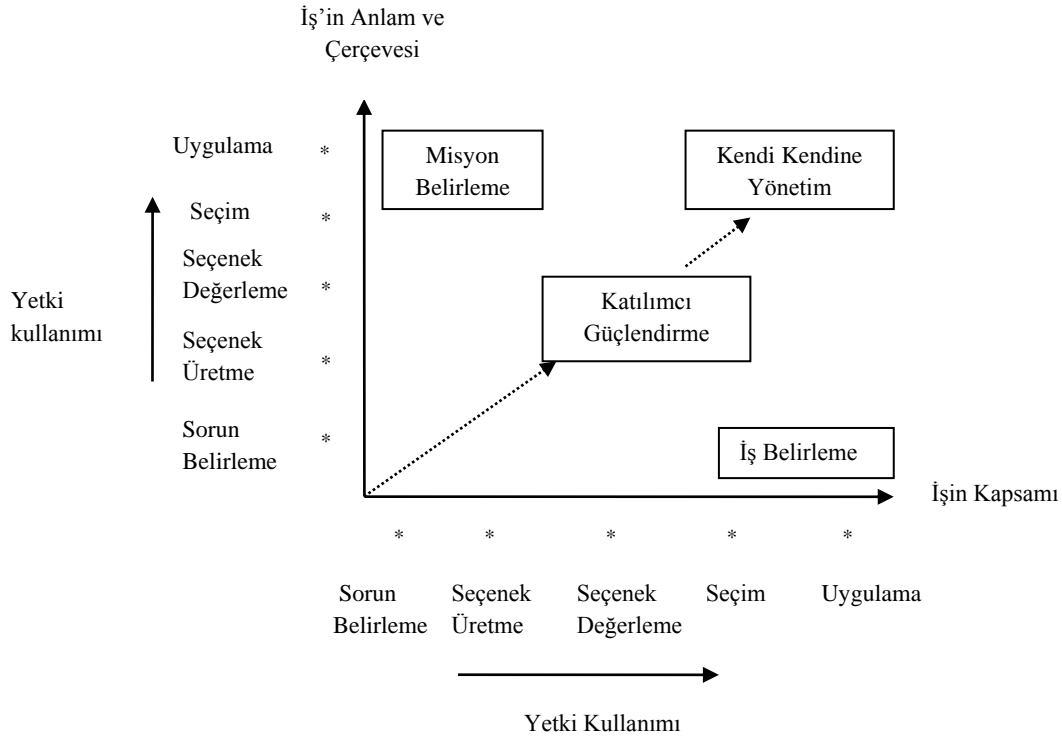
- İşin kapsamı
- İşin anlam ve çerçevesi

Personel güçlendirme, personelin yaptığı işin bu iki boyutu ile gücünün artırılmasını; yani planlayıp, karar verip, uygulamasını ve sonuç elde etmesini ifade etmektedir (Koçel, 2005: 420).

İşin kapsamı, “bir işin içerdiği belirli ve tarif edilebilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri içerir.” İşi oluşturan bu görev ve sorumlulukların artırılması işin kapsamının genişletilmesi demektir (Koçel, 2005: 421).

İş’in anlam ve çerçevesi ise, “o işin neden yapıldığı ile ilgilidir.” İşletmenin misyon ve vizyonuna uygun işlerin yapılması ile alakalıdır. Misyon ve vizyona uygun yeni işlerin yapılması, işin anlam ve çerçevesinin genişletilmesi demektir (Koçel, 2005: 421) .

İşte personel güçlendirme, işgörenlerin işin kapsamını, işin anlam ve çerçevesini genişletecek kararları kendiliklerinden almalarını ve uygulamalarını işaret etmektedir (Koçel, 2005: 421). Personel güçlendirme ile iş arasındaki ilişkiyi şekil 3’te gösterebiliriz.



Şekil 3. Personel Güçlendirme ile “İş” ilişkisi

Kaynak: (Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul. s. 421).

Şekilden de anlaşılacağı üzere merkezden uzaklaştıkça personelin katılımı artmaktadır. Bu durumda personel güçlendirme gelişmekte ve en uç noktaya gelindiğinde kendi kendine yönetime bürünmektedir. Bu noktada personel güçlendirme en üst seviyededir. Tüm takım üyeleri işletmenin misyon ve vizyonuna göre hareket ederek kendi işleri ile alakalı olan “İşin anlamı ve çerçevesine” ve “İşin kapsamına” ait kararları vererek bunları uygulamakta ve sonuç elde etmeye çalışmaktadır (Koçel, 2005: 421-422).

I.8. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Bir işletme içerisinde personel güçlendirmeyi uygulayabilmek için işletmede bazı temel unsurların oluşması gerekir. Bunlar: katılım ve karar verme yetkisi, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, yenilik, ortak hedeflere yöneltme, çalışanları toplum önünde övmeye, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, açık iletişim ortamı, performansla ilgili geri bildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışmasıdır.

I. 8. 1. Katılım ve Karar Verme

Katılım, işgörenlerin sorun çözme ve karar alma süreçlerine dahil olması anlamına gelmektedir. Katılımcı iş ortamlarında onay vermeye, yaratıcılığa ve işgörenlerin serbestliğine önem verilerek yukarıdan aşağıya emir ve kontrolden ziyade bireysel katılım ve inisiyatif kullanabilmenin önemi vurgulanmaktadır. Katılımcı olmayan ortamlarda ise emir, kontrol ve tahmin edilebilirlik değer görmektedir. Katılımcı bir yönetim tarzı; performans, verimlilik ve işgörenlerin tatmini üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Çünkü katılımcı yönetim işgörenlerin işini anlamlı bulma, otonomi ve üye olma gibi üç temel ihtiyacını karşılamaktadır. Manz (1990), tarafından takım bazında yapılan çalışmada ise katılımın takım üyelerinin işletme faaliyetlerini zenginleştirdiği ve böylece takım üyesi olan bireylerin güçlülük hislerini arttırdığı öne sürülmektedir (Ceylan vd., 2005: 39-40).

“Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir.” Güçlendirmenin temeli de budur. Güçlendirilmiş takımlar yapılacak işlerin planlanması, yeni ekipman seçimi, çalışmaya yönelik süreçlerin belirlenmesi, gerekli takım toplantılarının yapılması gibi konularda karar verme yetkisine sahiptir (Doğan, 2003: 23-24).

Personel güçlendirme anlayışı işgörenlerin çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmek istediklerini varsaymaktadır. Yapılan araştırmaların birçoğu işgörenlerin işletme performansını ve kalitesini arttırmak için kişisel sorumluluk almak istediklerini ortaya koymaktadır. Bu yüzden işletmelerde bürokrasi azaltılarak işgörenlerin inisiyatif kullanmaları ve aktif olarak yönetime katılıp karar alabilmesi sağlanmalıdır. Bu süreç sağlandığı takdirde yönetici ve işgörenler arasında işbirliği kurulmuş olup işletmenin hem verimliliği hem de performansı artacaktır (Özgen ve Türk, 1997: 79-80).

I. 8. 2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Başarılı bir güçlendirme için bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşımı önemlidir. Bu sayede işgörenler işletmenin misyon, vizyon ve amaçlarından haberdar olacaklardır (Koçel, 2005: 422). Personel güçlendirme anlayışında işletmelerde işgörenlerin verimliliklerini ve performanslarını arttırmak için işgörelere işlerini yaparken ihtiyaç duydukları her bilgi verilmektedir. Bunun neticesinde işgörenler

bilgiye ulaşılabilirlikte ihtiyaç duyulan bilginin sağlanması anlayışının olduğu yapı altında çalışarak daha etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmekte ve bunları kontrol edebilmektedirler. Yönetim işgörenlere bilgiyi tam olarak aktarırsa işgörenler daha fazla sorumluluk alacaklardır. İşletmede bilginin paylaşımında oluşan bu güven ortamı işgörenleri ileriye götürerek yeni fikirler üretmelerini sağlayacaktır (Özgen ve Türk, 1997: 80).

“Bilgi ve iletişim; personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan unsurlardır.” Bilginin olmaması veya yetersiz kalması durumunda işgörenler yaptıkları işlerin sonuçlarını ve bu sonuçlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Personel güçlendirme uygulamasını başarılı olması için işletmelerde yöneticilerin ve işgörenlerin güçlendirmeye olumlu bakmalarının yanında üst yönetimin kritik öneme sahip olan bilgileri de işgörenlerle paylaşması gerekmektedir. Güçlü bir bilgi paylaşımının şüphesiz en önemli kazancı işletme içerisinde yarattığı güven ortamı olacaktır. Bilgi paylaşım düzeyinin artması personel güçlendirme uygulamasının da işletmelerde kuvvetlenmesini sağlayacaktır (Doğan, 2003: 25-26).

I. 8. 3. Sorumluluk

Yetki ile sürekli beraber anılan sorumluluk da personel güçlendirmenin olmazsa olmazlarından. İşgörenler kendilerine güvenildiğini hissettiklerinde sorumluluk alma eğilimi gösterirler. Ancak bu eğilim ödüllendirme sistemi ile desteklenmelidir (Coleman, 1996: 32).

Personel güçlendirmede işgörenler işleri ile ilgili karar almada güçlendirilmekte ve yaptıkları işin sonuçlarından dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak değildir. Asıl amaç, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını sağlamak ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır. Personel güçlendirmede işgörenler sahip oldukları sorumlulukların bilincinde olduğu sürece yönetim onları güçlendirmeye devam etmektedir (Özgen ve Türk, 1997: 80) .

İşgörenler personel güçlendirme ile kendilerine verilmiş yetkileri en iyi şekilde kullanabilmek için sorumluluk kabul ederler. Brower’a göre güçlendirilen takımlar ya da kişiler, yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan müşterilere yönelik hizmet süreçlerini yönetebilme imkanı sunulduğu için de

sorumluluk almak isterler (Brower, 1995: 16). Sorumluluk alma seviyesi işletmelerde yükseldikçe personel güçlendirme uygulaması da kuvvetlenmektedir.

I. 8. 4. Yenilik

Personel güçlendirme yaklaşımı, işletmelerde yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü bu yaklaşımda işgörenler işlerin yapılmasında karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler. Personel güçlendirme yenilik yapmanın desteklendiği işletmelerde daha kolay bir şekilde uygulanmaktadır. İşletmelerde yapılan yeniliklerin genellikle işi yapan işgörenler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bilgiye ulaşma, destek olma ve katılımcı bir işletme ortamı yenilikçilik için olması gereken faktörlerdir (Arda, 2006: 23).

Örneğin; tüketim malı üreten bir firmada güçlendirilmiş yetkilerini kullanan iki mühendis yeni bir ev aletini tasarlamış ve bunu test etmişlerdir, Ancak 25.000 dolar masraf edilmesine rağmen başarısız olmuşlardır. Buna rağmen yöneticileri onları desteklemiş ve bir sonraki denemede başarılı olacaklarını inandıklarını belirtmişlerdir. Yönetimin bu yaklaşımı onların cesaretlenmelerini sağlamış ve gelecekte piyasa için yeni fikirler üretmeleri için teşvik edici olmuştur (Özgen ve Türk, 1997: 80).

I. 8. 5. Ortak Hedeflere Yönelme

İşletmelerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları kabul edilirse işletmelerin başarıyı“insanı sömürmekte” değil, “insanı kazanmakta” araması gerekir. Bundan dolayı işletmelerde işgörenlerin amaçlarını tanıyarak onlara yaklaşmak ve onları ortak bir hedefe yöneltmek gerekir (Aktaş, 2008: 69).

İşgörenler ortak bir hedefe yönlendirilmelidirler. Bunu sağlayabilmek ancak personelin paylaşılan kurumsal kültüre katkıda bulunmasıyla gerçekleşebilir. Bu noktada işgörenlerin bir farklılık yaratabilecekleri, kendilerini değerli ve yetkin hissedebilecekleri kurumsal bir kültür oluşturmak önemlidir (Coleman, 1996: 31).

Ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden bahsetmek söz konusu değildir. Güçlendirilmiş takımlar bir bütün olarak işletmenin misyonu, vizyonu ve değerleri ile özdeşleştirilmelidir. İşletmenin hedeflerini bilmeyen işgörenler işletme faaliyetleri ile örtüşmeyen yönde hareket ederler (Özaksu, 2006: 22).

I. 8. 6. Çalışanları Toplum Önünde Övme

İşgörenleri toplum önünde övme ve takdir etme personel güçlendirme uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Bir işgöreni başkalarına tanıtmak ve onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamak işgöreni motive etmenin en iyi yoludur. Her işgören iyi yaptığı bir işten ötürü fark edilmeyi ve övülmeyi sever. Övgü işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini artırır (Doğan, 2003: 28). Böylece işgörenler, hata yapma konusunda çekinmekten ziyade görevlerine daha çok konsantre olacaklardır. Ayrıca bu övme ve takdir etme sayesinde işgörenler işlerini doğru yaptıklarına dair yöneticilerinden işaret aldıkları için daha verimli çalışacaklardır. Bu da yönetici ve işgören arasında güven esasına dayalı bir işbirliği oluşturacaktır (Özaksu, 2006: 23). Bu nedenle, personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması için işgörenleri meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmek ve takdir etmek gerekmektedir (Doğan, 2003: 28).

Toplum önünde başarısı nedeni ile sıyrılan işgören bulunduğu ortamda oluşturduğu katma değeri fark eder ve işinde daha fazla gayret gösterir. Daha fazla gayret gösteren işgören övülmeyi ve takdir edilmeyi başarısının hediyesi olarak algılar ve arzular (Çelebi, 2009: 29).

I. 8. 7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama

Personel güçlendirme, işletmelerde işgörenler ile yöneticiler arasındaki karşılıklı güvenin sağlandığı temeller üzerine inşa edilirse başarılı olacaktır. Karşılıklı güvenin olmadığı bir personel güçlendirme sürecinin eksik kalacağı veya personel güçlendirme teşebbüsünün sağlam olmayacağı söylenebilir. Güven, personel güçlendirmenin işgörenler tarafından da desteklenmesini sağlayacak olan içsel bağımlılığı ve işletme kültürünü belirleyen en önemli unsurlardan birisidir (Aktaş, 2008: 70).

Güven, işletme kültürünü oluşturan faktörler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Mesela; işgörenlerden bilgiler saklandığında, kaynaklar tutarsız olarak dağıtıldığında ve işgörenler yönetim tarafından desteklenmediklerinde işletmenin etkinliği güvenilmez sonuçlardan ötürü zedelenecektir. Güvenin önemli bir özelliği de işletmelerde insanların sıkı bir kontrol mekanizması olmadan çalışmasını sağlamaktır (Doğan, 2003: 29).

Güven; işgörenlerin işletme liderlerine inanmalarını, onların dürüstlüğünü benimsemelerini ve işletmede yapılan faaliyetlerin temelde işgörenlerin faydasına olduğuna inanmalarını sağlamaktır. Yönetici işgörelere güven aşılmalıdır ve kendisinin de onlara güvendiğini hissettirmelidir. Buna da işgörelere önemli görevleri ve yetkileri devrederek gösterebilir. Böylece kendisine güvlenilen işgörelerin işletmeye olan aidiyet duygusu ve bağlılığı artacaktır. İşletme içerisinde oluşturulan bu güven ortamı sayesinde işgörelenler işlerinde hata yapma korkusu taşımadan görevleri yerine getireceklerdir (Doğan, 2003: 29).

I. 8. 8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirme uygulamalarında başarılı olabilmek için işgörelenlerin sorumluluklarını yerine getirebilecek yeterli bilgi, yetenek ve donanıma sahip olmaları gerekmektedir (Pitts, 2005: 9). Yeterlilik iş ya da faaliyetle ilgili özel bilgilerin geliştirilmesinden daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Yeterlilik, işle ilgili işlevsel yeteneklerin yanında bireyin işletme veya takıma katkı sağlayacak bireysel özelliklere sahip olmasını ve ayrıca irade konusunu da ifade etmektedir. (Doğan, 2003: 30)

Güçlendirilmiş takımlar; takım çalışmasının kapsadığı tüm işleri yerine getirebilmeli, müşterileri ve onların ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu taşıdıkları süreçlerin tamamını yönetebilmelidirler. Bunları gerçekleştirebilmek için takımı oluşturan bireylerin doğası, sağlam bir irade ve çok miktarda yetenek gerekmektedir. İşlevsel yetenekleri bilgi ve vasıf düzeyi oluşturmaktadır. Bunlar bir kişinin sahip olması gereken teknik bilgi ve donanımı ifade eder. Bireyin doğasını; fiziki, duygusal, zihinsel ve ruhsal etkenler oluşturmaktadır. Bunlarda oluşturulan takımın kültürünün ve hareketliliğinin neye benzediğini ortaya koyar. İrade unsurunu ise doğrulama ve yeni düşünelere açık olma boyutları oluşturmaktadır. Doğrulama boyutu ise misyonun, amacın, güç ve hizmetin ortak bir karışımının takım dışına aktarılmasıdır. Doğrulama boyutu aynı zamanda işletme ve takım için özendirici misyon ve vizyon yaratarak ortak bir iradenin oluşmasına katkı sağlanmasıdır. Yeni düşünelere açık olma; başkalarının ihtiyaçlarını dinleme, anlama, yeni fikirler üretme ve daima öğrenmeyi ifade etmektedir. Personel güçlendirme için işgörelenlerin bu yetenek ve yeterlilikleri taşıması gerekmektedir (Doğan, 2003: 30-31). İşletmeler işgörelenlerinin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri doğru bir şekilde tespit eder ve bunların

geliştirilmesine uygun ortamlar hazırlayabilirlerse personel güçlendirme çalışmalarında başarılı olabilirler.

I. 8. 9. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, personel güçlendirme ve işyeri düzeni açısından önemli bir unsurdur. Yöneticiler tarafından işgörelere kendilerini geliştirmesini sağlayacak eğitim imkanları tanınmalıdır. Eğer bu imkanlar tanınmadan işgörelere karar verme yetkisi verilirse hem işyerinin düzeni açısından hem de güçlendirmenin verimliliği açısından aksaklıklar görülebilir (Pastor, 1996: 6). Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler işletmelerdeki işgörelerin eğitim ve gelişme gereksinimlerini sürekli olarak arttırmaktadırlar. Bu değişikliklere hızlı bir biçimde cevap verebilmek için işgörelinin tüm yaşamı boyunca bilgi, beceri ve tutumlarını yenilemesi gerekir. Günümüz işletmeleri artık işgöreleri emir-komuta şeklinde yönlendirmekten ziyade onların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerden daha fazla yararlanmayı amaçlamaktadırlar. İşletmeler bu sayede taleplere hızlı bir şekilde cevap vererek işletme verimliliğini arttıracaklarını ve başarıya ulaşacaklarını farkındadır. Bu yüzden işletmelerde işgörelinin niteliklerinin işe uygunluğu sağlanmalıdır (Turhan, 2012: 3).

“Personel güçlendirme, işletmede karar verme ve sorumluluğun aşağıya doğru kayması anlamına gelmektedir.” İşgörelinin işleri için gerekli bilgileri ve karar verme yeteneklerini geliştirme ihtiyacı eğitim yolu giderilebilir. Eğitim kısa dönemde maliyet unsuru olarak görünse de uzun dönemde nitelikli işgücü ve yüksek düzeyde verim sağlaması açısından aslında bir yatırımdır. Personel güçlendirmede eğitim, işletmelerde çalışan işgörelinin işbirliğini ve performans düzeylerine arttırmaya yardımcı olabilir. Eğitim ve geliştirme ile desteklenen takım çalışmaları işgörelinin problem çözme etkinliğini arttırmakta, kendilerine daha fazla güven duymalarını ve kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Doğan, 2003: 32-33).

Yapılan araştırmalar; işle ilgili işgörelene verilen eğitimin işten ayrılma oranlarını düşürdüğünü, yetenek ve ustalığı arttırdığını, verimlilik artışı sağladığını ve işgöreleri bireysel anlamda güçlendirdiğini göstermektedir (Margulies ve Kleiner, 1995: 14).

I. 8. 10. Açık İletişim Ortamı

Bilgi, gücü temsil eden en önemli öğelerden biridir. İşgörenler, kendilerine gerekli olan bilgiler sağlanmadan istenilen düzeye ulaşamayacaklardır. Personel güçlendirmede bu bilgilerin nasıl sağlandığı ve iletildiği önemlidir (Doğan, 2003: 33). Sağlıklı bir işletme yapısı, işletmenin özümsemiği iletişim yapısı ile ilgilidir. İletişim, işgörenler ve işletme arasındaki davranışların değiştirilmesine yönelik harekete geçilmesini sağlar. Açık iletişim bireylere değer vererek işletmedeki işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlar. Kendileriyle iletişim kurulan işgörenler, diğer işgörenlerden daha iyi işletme içi ilişkilere sahip olurlar ve kendi problemlerine daha hızlı bir şekilde çözümler üretebilirler. İletişime işletmenin bütün kademelerinde değer verilerek tüm işletmenin uyum içerisinde hareket edebilmesi sağlanabilir. İşletmeler içerisinde oluşturulan etkili iletişim sayesinde işgörenler güçlendirilmiş olur. Personel güçlendirme ve iletişimin uyumlu bir çift halinde olması işletme içerisindeki işgörenlerin ortak bir zihne sahip olmalarını sağlayarak işletme verimliliği ve performansını artırır (Gardenhour, 2008: 19-20).

I. 8. 11. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma

Personel güçlendirme, işgörelere belirli yetki ve sorumlulukları devredip bu çerçevede işgörelere kendilerini yönetme imkanı sağlayan fakat belirli sürelerle performanslarını da ölçmeyi gerektiren bir uygulamadır (Gülcan, 2007: 229).

Performans değerlemesi, bir yönetici tarafından işgörenin işteki performansının önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yöntemi ile değerlendirilmesi sürecidir. Değerleme süreci sonunda işgörenlerin geçmişteki performanslarıyla ilgili veriler elde edilir. Bu veriler, işgörenlerin performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu test etmede ve işgörenlerin geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde yöneticilere yardımcı olur. Aynı zamanda işletmenin hedefleri ile işgörenlerin hedefleri arasındaki uyumun yakalanmasına da katkı sağlar (Turgut, 2001: 57-58).

Performans üzerinden geribildirim yapmak işletmelerde yöneticilere işgörenlerinin başarılı oldukları işleri övme ve kötü giden işlerini düzeltme imkanı sağlayacaktır. Bu geribildirimler sayesinde, işgörenler belirlenen hedeflere ulaşabilir ve

beklentileri karşılayabilirlerse işletme içerisinde kendi kaderlerini kontrol edebilecekleri hissini taşıyacaklardır (Doğan, 2003: 34).

I. 8. 12. Çalışma Ortamında Esneklik

Çalışma ortamında esneklik; işletmelerde işgören ve işveren taraflarına çalışma şartlarını değişik ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde tasarlayabilme, düzenleyebilme ve değiştirebilme olanağını veren bir sistem olarak tanımlanabilir (Tathioğlu, 2012: 70). Esnek bir çalışma ortamı, işgörenlerin çalışma hayatı kalitesinin iyileşmesini ve onların kendi kararlarını verebilme yeteneğinin artmasını sağlar. Böylece işgörenler güçlendirilmiş olur. Güçlenen işgörenler esnek çalışma ortamı sayesinde kendilerine işten boş vakit yaratabilme, işlerin günlük gidişatını etkileyebilme, kendi yaptığı işi değiştirebilme ve çalışma biriminden ayrılabilme gibi konularda kendi başına hareket edebilme yeteneğine sahip olur. Yöneticiler, işgörenlerin bu konuda kapasitelerine inanmalı ve güvenmelidirler. Yöneticiler, işgörenlerin yeteneklerinin gelişmesi için çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine başvurarak personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayabilirler (Doğan, 2003: 34-35).

I. 8. 13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Kanter, kaynaklara erişimin kişinin işi yapabilmesi için gerekli ve güçlendirici bir bileşen olduğunu dile getirmiştir. İşgörenlerin ulaşabileceği kaynaklar arasında; insan gücü, ekipman, malzemelerin tedariği ve işi gerçekleştirmek için gerekli olan zaman gösterilebilir. Kanter'a göre yönetici, personel için gerekli kaynakları elde etmede önemli bir rol oynar. Bütçe kısıntılarının olduğu dönemlerde sınırlı kaynakları elde etmek zor olabilir; ancak güçlendirme uygulayan bir lider kadrosundaki işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamada yaratıcı olmalıdır (Gruss, 2007: 33).

Tipik olarak kaynaklara ulaşımı sınırlandırmak, işgörenlerin bunları kötüye kullanımına imkan vermemek içindir. Ancak işgörenler ve yöneticiler bu konuda uygun eğitimi aldıktan sonra yöneticiler işgörenleri güçlendirmek için onlara gereken kaynakların kontrolü vermelidir (Doğan, 2003: 35).

I. 8. 14. Takım Çalışması

“Takım; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.”

(Eren, 2001: 459). Takım çalışması, işgörenlerin yeteneklerini geliştirilerek işgörenlerin kendi işlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerini esas alır. Takım temeline dayanan işletmelerde yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm personelle paylaşılması, performansın yönetim yerine işgörenler tarafından değerlendirilmesi ve yöneticilerin kontrolden çok bir koçluk, yol göstericilik rolü üstlenmesi söz konusudur. Bu durumda kendi kendilerini yönetebilen bağımsız çalışma takımları ortaya çıkar (Ataman 2001: 351).

“Takım çalışması, personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyum sağlamanın en önemli ögesidir.”Yöneticiler; personel güçlendirmede takımlar oluşturmalıdır. Aynı zamanda oluşturulan bu takımların üyelerine işletme amaçlarını gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidir. Çünkü takımlar otorite ve sorumluluk aldıkları ölçüde takım olurlar. Takımlar bir amaç etrafında birleşir ve uyumlu bir biçimde çalışır. Etkili takımlar, amaçlarını gerçekleştirmek için çok fazla çaba ve zaman harcar. Başarısız takımlar ise nadiren ortak bir amaç etrafında birleşir. Başarılı takım çalışması tüm takım üyelerin elinden gelen tüm gayreti gösterdiğine inanmasıyla sağlanabilir (Doğan, 2003: 35-36).

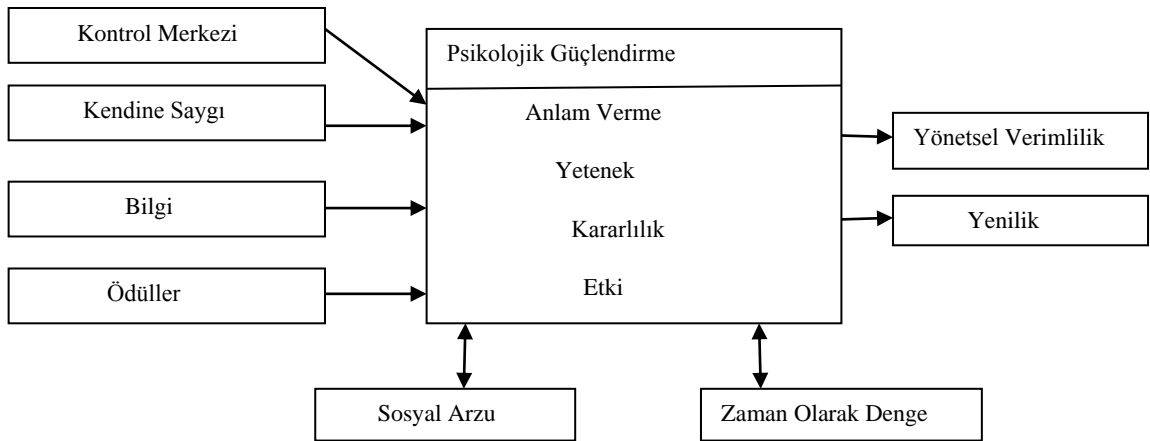
Takımların güçlendirilmesi ise dört boyut ile sağlanabilir. Bunlar; güç, anlamlılık, otonomi ve etkidir. Güç, takım üyelerinin etkili olacaklarına dair taşıdıkları ortak inançtır. Anlamlılık, takım üyelerinin görevleri ile içsel özdeşleşmeleridir. Otonomi, takım üyelerinin karar alma noktasında kendilerini özgür hissetmeleridir. Etki ise takım üyelerinin görevlerinin işletmeye önemli katkılar sağlayacağı yönünde hissetmeleridir. Bu dört boyut birlikte genel anlamda takımların güçlendirilmesini sağlar (Kirkman vd., 2004: 176-177).

I. 9. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Örgütsel çerçevede personel güçlendirme kavramıyla ilgili olarak literatürde dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; psikolojik yaklaşım, ilişkisel (davranışsal) yaklaşım, ekonomik yaklaşım ve katılım yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

I. 9. 1. Personel Güçlendirmeye Psikolojik yaklaşım

Personel güçlendirmede psikolojik yaklaşım, işgören bireyin yaptığı iş ile alakalı güçlendirilebilecek deneyimleri ve bilgileri üzerine yoğunlaşmaktadır (Şenel, 2006: 70). Spreitzer'e göre psikolojik güçlendirme bir süreçtir. Bu psikolojik güçlendirme sürecine göre, aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi; kontrol merkezi, kendine saygı, bilgi paylaşımı ve ödüller gibi motivasyonel unsurlardan gelen uyarıcılar sonucunda anlam, yetenek, kararlılık ve etki duygularının da içinde bulunduğu bir işlem sürecinden sonra yönetsel verimliliğe ve yenilikçiliğe ulaşmaktadır. Bu arada sosyal anlamda arzulanabilirlik ve rutin zaman, bu süreci etkileyen ve bu süreçten etkilenen değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Spreitzer, 1995: 1443).



Şekil 4. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Kaynak: (Spreitzer, 1995: 1445).

Psikolojik güçlendirme sürecinin önde gelen unsurları; kendine saygı, kontrol merkezi, bilgi ve ödüller gibi motivasyonel unsurlardır.

- **Kendine Saygı:** Bireyin kendisine değer vermesi olarak ifade edilebilir (Spreitzer, 1995: 1446). Kendilerine saygı duyan işgörenlerin bu duygularını iş odaklı yeteneklerine doğru yönlendirmeleri mümkündür. Bu yönlendirmenin bir sonucu olarak işgörenler, kendilerini işletme içerisinde katkı sağlayan birer kaynak olarak görmekte ve yaptıkları katkı oranında işletme yönetimi tarafından kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler. Bu hisle birlikte işgörenler yaptıkları iş ve çalıştıkları bölümle alakalı aktif bir sorumluluk üstlenme eğilimi gösterebilirler (Gist ve Mitchell, 1992: 184).

- **Kontrol Merkezi:** Kişilerin dış etkilerden kurtularak kendi hayatları hakkında karar verebileceklerine ilişkin inançlarının derecesini göstermektedir. Bu noktada İşgörenler, örgütsel güçler tarafından dışarıdan kontrol edilen bir öge olmak yerine kendilerini, kontrol merkezini elinde bulunduran ve iş çevrelerini etkileyebilen birer unsur olarak görmek isterler. Bunun aksine, duygu, düşünce vb. gibi iç güçler tarafından kontrol edilen kişilerin baskın bir sistem tarafından kontrol edildiğini düşünmeleri de olasıdır (Spreitzer, 1995: 1447).
- **Bilgi:** Bilgi güçtür, güçlendirme için iki çeşit bilgi önemlidir. Bunlardan ilki bir işletmenin misyonu hakkındaki bilgidir. İkincisi ise performans hakkındaki bilgidir. Bu bilgilerin paylaşılması, işgörenlerin işletme misyonu ile uyumlu çalışmasını ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlar. Bu bilgilerin sayesinde işgörenler kendilerini değerli hisseder ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak görür (Spreitzer, 1995: 1447).
- **Ödüller:** Bowen ve Lawler' a göre ödüller psikolojik güçlendirme süreci içerisinde motive edici bir bileşendir. Bir işletmede ödüllerin belirlenmesi ve dağıtımı için belli bir ödül sistemi oluşturulur ve ödüller oluşturulan bu ödül sistemi doğrultusunda dağıtılır. Gibson, Ivanchevich, Donnelly'e göre işletmelerde personele verilen ödüller, finansal ödüller ve finansal olmayan ödüller olarak sınıflandırılabilir gibi performansa yönelik ödüller ve manevi ödüller olarak da sınıflandırılabilir (Şenel, 2006: 73).

Psikolojik güçlendirmenin işlem unsurları ise anlam verme, yetenek, kararlılık ve etkidir.

- **Anlam Verme:** İşgörenin kendi idealleri ve standartları ile bağlantılı olarak iş amaçlarına ve hedeflerine yönelik verdiği değerdir. Anlam verme; iş rolü, iş inançları, iş değerleri ve davranışları arasındaki uyumu kapsamaktadır. İşgörenler açısından anlam verme duygusunun alt seviyelerde olması ayrımcılık duygusu ve ilgisizlik gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Diğer taraftan bakıldığında ise bu duygunun üst seviyelerde olması sorumluluk, katılımcılık ve işe odaklılık gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

- **Yetenek:** Bireyin işini yapmaya çalıştığı anda başarılı bir şekilde ne kadar performans göstereceğinden bahseder (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Diğer bir anlamı ise bireyin kendi yeteneğine olan inancıdır. İşgörenlerin kişisel etkililikleri noktasında ve yeteneklerinin gelişmesinde dört faktöre vurgu yapılmaktadır. Bunlar; yasal yöneticilik, delege edilen tecrübe, sözlü ikna ve psikolojik uyarıcılardır. Bu faktörler yeteneğin gelişmesinde etkili olmalarına rağmen bunların değerlendirmesini yapacak olan bireylerin kendisidir (Conger ve Kanungo, 1988: 478). İşlerini başarılı bir şekilde yapmak için yetenekleri noktasında kendilerini daha becerikli hisseden işgörenler; işlerinde daha fazla tatmin duygusu hissederler, işletmelerinde daha etkin olurlar, işten ayrılma niyetleri düşük olur ve daha yüksek iş performansı gösterirler (Meyerson ve Kline, 2007: 447).
- **Kararlılık:** Yeteneğin davranışlara hakim olduğu yerde, bireyin eylemlerini başlatma ve düzenleme noktasında sahip olduğu seçme duygusudur (Spreitzer, 1995: 1443).
- **Etki:** Etki, bireyin stratejik, yönetsel ve operasyonel iş çıktılarını etkileyebilme derecesine yönelik algılamasıdır. Etki, bireyin yaptığı iş ya da üstlendiği görev üzerindeki sorumluluğun bir sonucudur (Spreitzer, 1995: 1443).

Psikolojik güçlendirmenin neticesi olarak karşımıza yönetsel verimlilik ve yenilikçi davranış çıkmaktadır.

- **Yönetsel Verimlilik:** Yöneticilerin iş rollerinden kaynaklanan beklentilerini elde etme ya da bu beklentilerinin üstüne çıkmalarıdır. Psikolojik güçlendirme; iş konsantrasyonunu, inisiyatif kullanmayı ve esnekliği artırmakta ve bunların neticesi olarak da yönetsel verimliliği yükseltmektedir (Spreitzer, 1995: 1448).
- **Yenilikçi Davranış:** Bu yöndeki davranış, yeni ve farklı bir şeyin ortaya çıkartılmasını yansıtır (Spreitzer, 1995: 1449). Yenilikçi davranışlar; yeni bir ürünün, hizmetin, fikrin, prosedürün veya sürecin ortaya çıkarılması sağlamaktadır. Farklı bir deyişle, psikolojik güçlendirme yenilikçi davranışlara katkı sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 668).

I. 9. 2. Personel Güçlendirmeye İlişkisel (Davranışsal) Yaklaşım

Bu yaklaşımının odak noktası üst yönetimin güçlendirmedeki rolüdür. Diğer bir ifade ile davranışsal yaklaşım, personeli güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğu ve yönetimin ne yapması gerektiğidir. Moore, Hopkins ve Hopkins (1998), personeli güçlendirme açısından üç unsurun önemli olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; yetki, kaynaklar ve enformasyondur. Bunları kısaca aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Bolat, 2003: 201).

- **Yetki:** Yetki yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan önemli bir faktördür. Yetki, karar alma ve uygulama hakkı olarak tanımlanabilir. İşletmelerde ast-üst ilişkileri doğrultusunda yetki yöneticilerde toplanmaktadır (home.anadolu.edu.tr). Bu yüzden personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için işletmelerde çalışan işgörenlerin yetkilendirilmesi veya işgörelere işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları özerkliğin tanınması gerekmektedir. Mesela; iş ile ilgili kararları alabilmesi için işgörelere gereken yetkinin verilmesi gibi (Bolat, 2003: 201-202).
- **Kaynaklar:** İşgörenlerin, işlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyacı olan tüm kaynaklara ulaşabilmesi ve bunları istediği gibi kullanabilmesi gerekir (Bolat, 2003: 202). Başarılı bir personel güçlendirmeden bahsedebilmek için işgörenlerin işlerini daha etkin yapabilmeleri adına ihtiyaç duydukları araçlara, malzemelere, parasal ve beşeri kaynaklara ulaşabileceklerinden emin olmaları ve bunları kullanabilmeleri gerekmektedir. Çünkü herhangi bir işletmenin başarısı, o işletmede çalışan işgörenlerin başarısına bağlıdır. İşgörenlerin de başarılı olabilmesi çalıştıkları işletmede ihtiyaç duydukları maddi ve beşeri kaynaklara erişebilmesine bağlıdır (Çöl, 2006: 72).
- **Enformasyon:** Enformasyon bilgidir. İşgörenlerin işletmenin değişen iç ve dış çevresine yönelik bilgilere ulaşması sağlanmalıdır. Enformasyon işletmelerin misyon, vizyon ve stratejilerini işgörenlerle paylaşması gibi konuları içermektedir (Bolat, 2003: 202). İşletmelerde personel güçlendirme uygulaması için temel bileşen bilgidir. Bilgi paylaşımı sayesinde işgörenlerin, iş ile ilgili kararlarda fikir sahibi olmaları sağlanarak işgörenlerin işletmenin

misyon, vizyon ve hedeflerine bağlı bir şekilde hareket etmeleri gerçekleştirilebilir (Wilkinson, 1998: 47).

Personel gulendirmeyi davranışsal yaklaşımla ele alan araştırmacılar, kısaca st yönetimin bu süreçte ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır.

I. 9. 3. Personeli Gulendirmede Ekonomik Yaklaşım

Personel gulendirmede işgörenler, yetki devri ve karar alma hakkı gibi manevi unsurların yanı sıra finansal olarak da desteklenmeli ve bu yönde de g ile donatılmalıdırlar (Şenel, 2006: 78).

Personel gulendirme; işletme yönetimi tarafından bir maliyet unsuru, işgören tarafından ise kazanç anlamına gelebilmektedir. Kısa dönemde maliyet unsuru gibi görünse de gulendirmeyi başarıyla uygulayan işletmeler uzun dönemde kazanç sağlayacaklardır. Buradaki maliyet ve kazanç gibi finansal ifadeler, personel gulendirmenin ekonomi boyutunu ortaya koymaktadır (Paul vd., 2000: 474).

I. 9. 4. Personel Gulendirmede Katılım Yaklaşımı

Davis ve Newstorm'un (1993) ifadesiyle katılım, işgörenlerin düşünsel ve zihinsel olarak grup amaçlarına katkıda bulunmalarıdır. Katılım, bedensel bir faaliyetten ziyade düşünsel ve zihinsel bir faaliyettir. İşgörenler, işletmelerin stratejik kararları ve geleceği hakkında katılım yapabildikleri lde kendilerini gulendirilmiş hissetmektedirler. Katılım personel gulendirmenin hem bir amacı hem de bir yoludur. Amaç olarak katılım, örgütsel değişim ve gelişim sağlamaktadır. Araç olarak katılım ise işgörenlerden gelecek iyi fikirlerin elde edilmesini sağlamaktadır (Şenel, 2006: 78).

İşgörenleri gulendirmede  şekilde katılım söz konusudur. Bunlar; neri şeklinde katılım, işe katılım ve yüksek düzeyde katılımıdır. Bunları kısaca aşağdaki gibi açıklayabiliriz (Doğan, 2003: 53-54).

- **neri Şeklinde Katımlı Personel Gulendirme:** Kişinin fikir üretme potansiyelini içermektedir. "Kontrol yönelimli modelden küçük bir değişimi ifade etmektedir." İşgörenler, fikirlerini öneri programına koymada cesaretlendirilseler de onların günlük faaliyetleri pek fazla değişmemektedir.

Programa koyulan önerileri uygulamaya koyma konusunda ise yönetim tipik olarak gücü elinde bulundurmaktadır.

- **İşe Katılımlı Personel Güçlendirme:** Bir kişinin kendi işini yapma yöntemini belirlemesine izin vermeyi öngörmektedir. “İşin içeriğinin serbestçe değiştirilebilmesi yönü ile kontrol yönelimli modelden önemli şekilde ayrılmaktadır.” İşin istenilen şekilde yeniden düzenlenmesi ile işgörenler farklı yeteneklerini kullanabilmektedirler. Onlar bu sayede yaptıkları işin önemli olduğuna inanmaktadırlar. İşgörenler, işlerini nasıl yapacakları konusunda önemli ölçüde serbesttirler ve geribildirim yapabilmektedirler. İşe katılım, takımların kullanılması ile gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşımda önemli ölçüde katılım olsa da işletme yapısı, güç veya ödül dağıtımını gibi yüksek düzeydeki stratejik kararları değiştirememektedir. Bu kararları yine kıdemli yöneticiler vermektedir.
- **Yüksek Katılımlı Personel Güçlendirme:** “Bir kişinin, işletmeyi büyük ölçüde etkileyebilecek kendi işi dışındaki kararları da etkileyebilmesidir.” Yüksek katılımın dört ögesi bulunmaktadır. Bunlar; bilgilerin paylaşılması, bilgilerin geliştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi ve gücün dağıtılmasıdır. Bu yaklaşımda, işletmede en alt seviyedeki işgörenin dahi tüm işletmenin performansına nasıl katkıda bulunacağına ilişkin kararlara katılması söz konusudur. İşgörenler bu yaklaşımda takım halinde çalışmakta ve işletme faaliyetlerine ilişkin yetenekler geliştirmektedirler. Onlar iş birimleri ile ilgili kararlara katılarak kendilerini işin gerçek sahibi olarak hissetmektedirler.

Geleneksel işletme yapıları ile personel güçlendirmenin uygulandığı işletme yapıları arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Bunlar; işgörenlerin görev, sorumluluk ve hedeflere katılma biçimleri itibari ile değişiklik gösterir. Katılım, insan enerjisinin üretilmesi ve insan zekasının harekete geçirilmesi ile ilgilidir. Katılım olmadan herhangi bir yeniliğin veya fikrin uygulanması ciddi manada risk olur. Kişiler kendilerini içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde katılıma dahil ederler. Fakat sadece içsel katılım güçlendirmeyi kuvvetlendirir (Argyris, 1988: 99).

Tablo 2. Katılım Çeşitleri

Dışsal Katılım	İçsel Katılım
Görevler başkaları tarafından belirlenir.	İşgörenler görevlerini kendileri belirler.
Görevlerini yerine getirmek için gerekli olan davranışlar başkaları tarafından belirlenir.	Görevlerini yerine getirmek için gerekli olan davranışları kendileri belirler.
Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.	Birey için zorlayıcı olan performans hedeflerini yönetim ve işgörenler birlikte belirler.
Hedefin önemi başkaları tarafından belirlenir.	İşgörenler hedefin önemini kendileri belirler.

Kaynak: (Argyris, 1998: 100).

Sonuç olarak personel güçlendirme ile ilgili bu yaklaşımların tamamında işgörenlerden daha fazla nasıl yararlanılabileceği ve onların mevcut yeteneklerinin, bilgi ve becerilerinin nasıl ortaya çıkarılabileceği söz konusudur. Bu yaklaşımlarda işgörenlerin tam kapasitelerini işletmeye verebilmeleri için işgörenlere sağlanması gereken yetki, sorumluluk, bilgi, motivasyon vb. unsurların yanı sıra maddi unsurlarda dile getirilmektedir. Personel güçlendirme programını uygulamak için harekete geçen işletmelerin bu yaklaşımları değerlendirerek işe başlaması başarı için önemli bir adım olacaktır.

I.10. Personel Güçlendirmedeki Engeller, Uygulamadaki Yaygın Hatalar ve Eleştiriler

Literatüre bakıldığında personel güçlendirme programının uygulanmasında karşılaşılan bazı engeller, yapılacak hatalar ve yöneltilecek çeşitli eleştiriler mevcuttur. Personel güçlendirmenin geniş bir faaliyet olması ve uzunca bir süreyi kapsaması gibi etkenler düşünüldüğünde bu gibi şeylerle karşılaşılması olasıdır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

I. 10. 1. Personel Güçlendirmedeki Engeller

Personel güçlendirme, küreselleşen dünyada işletmeler için vazgeçilmez yönetim uygulamalarından biridir. Fakat bu onun eksiksiz bir şekilde uygulanabilir bir yöntem olduğu manasına gelmemelidir. Çünkü personel güçlendirme uygulamalarında aşılmalı veya aşılması için uzun bir süreye ihtiyaç duyulan engeller de mevcuttur. Robbins'ın 1993'te yazdığı "Örgütsel Davranış" adlı kitabında yetki devredilecek personelin vereceği kararların yanlış ve başarısız olması sebebiyle cezalandırılma riski, işten atılma korkusu, yöneticilerin otokratik liderlik tipini özümsemelerinden ötürü

bütün kararları kendilerinin verme isteği personel güçlendirmede kısa dönemde aşılamayan engeller olarak dile getirilmektedir (Allanazarov, 2008: 45).

Barutçugil (2004: 402-403), güçlendirme sürecini engelleyen faktörleri şöyle sıralamıştır:

- **Organizasyonel faktörler:** Riskli girişimler, aşırı rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük iletişim, aşırı düzeyde merkezci yönetilen kaynaklar personel güçlendirmeyi engeller.
- **Yönetici tarzı:** Aşırı kontrole odaklı otoriter tarz, hatalar üzerine odaklanan olumsuz tutum, aşırı derecede süreçler veya sonuçlar üzerinde odaklanma gibi tutarsız davranışlar personel güçlendirmeyi engeller.
- **Ödüllendirme sistemleri:** Düzensiz, objektif olmayan ödüllendirmeler ile rekabeti ve yenilikçiliği destekleyen ödüllendirmenin düşük olması veya hiç olmaması personel güçlendirmeyi engeller
- **İş tasarımı:** Uygun olmayan iş tasarımı da güçlendirmenin önündeki diğer bir engeldir. Rol belirsizliği, teknik destek, eğitim eksikliği ve gerçeğe örtüşmeyen hedefler iş tasarımına bağlı sorunlardır.

Bunların yanı sıra Barutçugil'e göre en önemli engel, personel güçlendirme konusundaki kavram karışıklığı ve inanç eksikliğidir.

Doğan ise (2003: 83-85) personel güçlendirmedeki karşılaşılan engelleri şöyle sıralamıştır:

- İşletme kültürü ile personel güçlendirme amaçlarının uyuşmaması,
- Personel güçlendirme felsefesi ile bazı ulusal kültürlerin uyuşmaması,
- İşgörenlerin daha fazla sorumluluk ve risk almaktan korkması,
- Yöneticilerin, astlarına yetki devrettiklerinde olası sonuçlardan ötürü cezalandırılma korkusu taşımaları,
- Personel güçlendirme uygulamalarında yöneticinin belirli bireysel özelliklere ve liderlik yeteneklerine sahip olup olmamasıdır.

Cook'a göre (1994: 9-10), personel güçlendirmede işletmelerin karşılaştığı tipik sorunlar şunlardır:

- Üst yöneticilerin personel güçlendirmeyi onaylaması fakat astlarına iyi bir rol model oluşturacak hiçbir uğraş içine girmemesi,
- İşletmenin personel güçlendirme yaklaşımını neden benimsediğini ve bu yaklaşımın işletme amaçlarına ulaşmaya nasıl destek olacağı konusunda güçlendirmenin faydaları ile ilgili gerçek bir iletişim sağlanmaması,
- Tüm işletme kademelerindeki işgörenlerin rolünün ve sorumluluk alanlarının belirsiz olması,
- Yeni sorumluluk alan bireylerin eğitim eksikliği,
- İşle ilgili sorunların ve konuların ele alınmasında işgörelere gerekli desteğin verilmesi için gereken şebekelerin ve takımların oluşturulamaması,
- Güçlendirilen ve güçlendirilmeyen işgörelere arasındaki çatışma,
- İşyerinde personel güçlendirme sonucunda gerçek bir değişimin görülmemesinden kaynaklanan hayal kırıklığıdır.

Görüldüğü üzere personel güçlendirme uygulamaları ile ilgili sorunlar işletme personelinin süreci tam anlamıyla kavrayamamalarından kaynaklanmaktadır. Diğer bir engel ise işletmenin yapısının güçlendirme için uygun olmamasıdır. Bu sebeple işletme yapısı güçlendirmeye uygun bir şekilde yeniden tasarlanmalıdır. Personel güçlendirme programını uygulamaya geçmeden önce bu engeller eğitim ile aşılarak tüm personelin rol ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir (Allanazarov, 2008: 46).

I. 10. 2. Personel Güçlendirmede Yaygın Olarak Yapılan Hatalar

Çoğu iyi yönetici; işgörelere sahip olduğu doğal güçlerini ortaya çıkarma, kapasitelerini artırma ve artan yetenekleri doğrultusunda onların sorumluluk alanlarını genişletmenin sezgisel yollarını bulmaktadır. "Bu şekildeki bir personel güçlendirme uygulamasının sistematik yollarını aramak zor görünebilir." Aşağıda üzerinde durulan hatalar, iyi niyetli olan yöneticilerin personel güçlendirme gayretlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının yanı sıra enerjilerinin bitip tükenmesine sebep olan yolları da göstermektedir. Bunlar kısaca şöyledir (Doğan, 2003: 85-94).

- **Personel Güçlendirme Uygulamasında Çok Hızlı Hareket Etmek:** Personel güçlendirmede heyecanlı bir yönetim kurulu üyesinin güçlendirme fikrine çok

olumlu bakması sebebi ile güçlendirme çok çabuk yapılmak istenmekte, resmi emirler işgörenlere karar verme ve faaliyete geçmede çok geniş haklar tanımaktadır. Kimse bu uygulamanın zorla yapılmasına uzun bir süre engel olamamaktadır. Böylece kısa bir süre geçince aslında hiçbir şeyin değişmediği görülmektedir. Bu yüzden personel güçlendirme baskıcı ve hızlı bir şekilde uygulanmaya çalışıldığında işgörenlerin tepkilerine neden olabilmektedir.

- **Parametreleri Tanımlamamak:**“Blanchard, Carlos ve Randolph’a göre, işgörenler kendi kararlarını verirken belirli sınırların olduğunu onlara göstermek gerekmektedir.” İşgörenler bu sınırları anladıkları zaman faaliyetlerini yaparken bu sınırlar dahilinde özgür olacaklarını bilecekler ve bu sınırlar dahilinde kendi yaratıcılıklarını kullanarak etkinliklerini arttırabileceklerdir. Bu sınırlar açık bir şekilde ifade edildiği takdirde işgörenlere üstlerinde bir otorite olduğunu anımsatacaktır. Eğer yönetici, işgörenlere personel güçlendirmenin sınırlarını tanımlamazsa güçlendirme işgörenlere karmaşık gelecektir. Böylelikle işletmeden uzaklaşma ve diğer işletmelere gitme yönünde eğilimler baş gösterebilir. Ya da işgörenler bu karmaşıklıktan dolayı hiçbir şey yapamayacaklardır.
- **Dile Getirilmeyen Korkulardan Uzaklaşamamak:** Personel güçlendirme programında işgörenler üzerinde “fikirlerini dile getirirken kendilerine gülünmesi” ve “gerçekten ses getirmeyecek bir konuda konuştuğu için cezalandırılması” gibi iki önemli korku hakimdir. Yöneticinin, herkesin hata yapabileceğini ancak yapılan bu hataların bir öğrenme deneyimi sonunda olduğunu işgörenlere ifade etmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler işletmede çalışan işgörenlerin fikir ve önerilerinin başkaları tarafından alaya alınacağı hissine kapılmasına engel olmalıdırlar.
- **Bilgilerin Saklanması:** Çoğu yönetici bilgiyi işgörenlerden bir sır gibi saklamaktadır. Halbuki kendilerine aktarılan bilgiyle güçlenen personel, işletmeyi ve işletmede kendine düşen rolü daha iyi idrak edecektir. İşletmenin durumunu anlayan bir kişi, kendisinin işletmenin gücünü arttırmadaki rolünü daha iyi görebilecek, daha iyi kavrayabilecektir. Ayrıca işletme sonuçları hakkında düzenli olarak bilgilendirilen işgörenler, verdikleri kararların sonuçlarını daha iyi değerlendirebileceklerdir.

- ***Yalnız Hareket Edenleri Kendi Haline Terk Etmek:*** Personel güçlendirme programında bazı kişileri işletmede kendi haline bırakmak, yöneticilerin yapacağı önemli hatalardan biridir. Yöneticinin böyle hareket etmesi onları kaderleriyle baş başa bırakmak anlamına gelmektedir. Yöneticinin bu tavrı, bu tür işgörenlerin potansiyellerini ve enerjilerini açığa çıkarıp işletmeye katkı sağlamasının önüne geçmektedir. Yönetici, işgörenlerin takım çalışmasının ve işbirliğinin personel güçlendirmenin önemli bir parçasını teşkil ettiğini anlamalarını sağlamalıdır.
- ***Yapılan Faaliyetleri Takip Etmek, İzlemek:*** Personel güçlendirme programında işgörenlerin en etkin olabilecekleri çalışma tekniklerini belirlemelerine izin verilmelidir. Fakat yönetim, işyerindeki faaliyetleri gözlemeli ve işgörenlerin işlerini icra ederken hataya düştüklerinde onların hatalarını düzeltmelerine yardımcı olmalıdır. Pek çok yönetici, güçlendirmede bunun gerekmediği, çünkü her türlü yetkinin tamamen işgörene devredildiği inancındadır. Güçlendirmede düşülen önemli hatalardan biri de budur.
- ***Unutulan Geribildirim:*** İşletmede çalışan her birey, işletmede ne olup bittiği hakkında bilgilendirilmeli ve işgörene sürekli olarak geri bildirim yapılmalıdır. “Yöneticilerin uygulamada sıklıkla düştükleri hatalardan biri de unuttukları geri bildirimlerdir.” Burada üzerinde durulması gereken dört konu vardır. “Bunlar; işgörene tarafından ne kadar fikir üretildi?, Verimlilik nasıl yükseltildi?, Güvenlik kayıtları nasıl?, Müşteri şikayetlerinin oranı nedir?” İşte bu konuları içeren bilgiler görünür yerlere asılmalı ve açık formlarda olmalıdır.
- ***Dar Anlamda Psikolojik Kavramlara Gereğinden Fazla Bağımlı Olmak:*** Personel güçlendirme işgörenlerin kendi güçlerini nasıl algıladıklarına dair psikolojik bir değişkendir. “Personel güçlendirmenin psikolojik bir değişken olma fikri onaylanmış ve kuvvet kazanmıştır.” Güçlendirme taktikleri işgörenlerin kendi güçlerine dair inanç sistemlerini değiştirmek için tasarlanmış, kendilerine güvenlerinin artmasını sağlamış ve işgörenlerin faaliyetlerini yerine getirirken içsel görev motivasyonlarını sağlamada rehber olmuştur. İşgörenlerin içsel görev motivasyonu ve kendilerine güven duymaları üzerine odaklanılması personel güçlendirmenin psikolojik bir kavram olma özelliğinden kaynaklanır. İçsel görev motivasyonu ve özgüven

gerekli, fakat işgörenlerin tüm enerjilerini kullanmaları için her zaman yeterli olamamaktadır. Personel güçlendirmeyi dar bir kalıba sığdıran sadece işgörenlerin özgüveninin ve içsel motivasyonunun sağlanması olarak algılayan yöneticiler de mevcuttur. Bu dar kalıp, işgörenlerin gücünü nasıl kullanacağına dair diğer psikolojik faktörlerin dikkate alınmamasına sebep olmaktadır. Bazıları yavaş, bazıları ise çabuk harekete geçmeyi tercih eder. Sosyal etkileşim, güzel sanatlara olan ilgi, oyunculuk gibi faktörlere kişilerin gösterdikleri ilgi ve verdikleri önem farklılık gösterebilmektedir. Para bazıları için önemli, bazıları için ise önemli değildir. Bazıları rekabeti sever, bazıları bundan hoşlanmaz. Bunlar işletmede işgörenlerin gerçek güçlerini ortaya çıkarabilmeleri için gereken motivasyonel unsurlardır. Bunların bazıları göreve dair iken bazıları değildir. “Fakat hepsi gerçektir ve personel güçlendirmeyi önemli ölçüde etkilemektedir.” Bu yüzden güçlendirmenin psikolojik yönüne ilave olarak motive edici ve bireyleri birbirinden ayırt etmeye yardımcı olan sosyal yönlerin yanı sıra kişiliğe ilişkin yönler de dikkate alınmalıdır. Güçlendirmenin sadece psikolojik yönünü dikkate alarak onu tasarlayan işletmeler ve yöneticiler arzu ettikleri başarıya ulaşamayabilirler.

- ***Gücün Paylaşıldığı Kişilerin İhtiyaçlarına Kayıtsız Kalmak:*** Personel güçlendirme planına göre seçilen ve problem çözmede iş gücünü, beyin gücünü ve yaratıcılığını kullanan işgörenleri güçlendirilmiş işgörenler ve güçlendirilmemiş işgörenler diye kısımlara ayırmak personel güçlendirmenin başarısız olma sebeplerinden biridir. Böyle bir plan işletme için yıkıcı olacaktır ve başarısızlığın kesinleşmesine sebep olacaktır. Gerçekte, personel güçlendirme programlarının genellikle başarısız olma sebebi, yöneticilerin işgörenler arasındaki farklılıkları görmedeki yetersizliğidir. Yöneticiler genellikle yetkiyi bu yetkiyi kullanmada yetersiz olan kişilere devretmektedir. Bazı işgörenler ise görev ve sorumluluk almaktan ısrarla kaçınmaktadırlar. “Çünkü bu görevi başarmak için gerekli yetenek onlarda yoktur.” Personel güçlendirmeye karar veren yöneticiler şu iki yoldan birini tercih etmelidir. Bunlar; yetki devrini işgörenlerin kategorilerine uygun olarak gerçekleştirmek ya da işgörenlerin kendi kapasitelerini ortaya koymalarını desteklemek ve resmi gücünü her bir işgörenin durumuna uygun olarak dağıtmaktır.

- **Personel Güçlendirmeyi Küçük Parçalar Halinde Hayata Geçirmek:** Personel güçlendirme programı geniş kapsamlı olmalı ve her şey düşünülerek uygulamaya geçilmelidir. Programın sadece bir yönünün alınıp uygulanmaya çalışılması işletmenin başarısız olmasına sebep olacaktır. Bazı işletmelerde işgörenlerin ihtiyaç duydukları gücün bir ögesi onlara verilirken öteki öge ise verilmemektedir. Mesela; iş zenginleştirilmekte, fakat kişinin alacağı ödüllerin miktarı sabit kalmaktadır. Bu da personel güçlendirme uygulamalarının başarısız olmasına ortam oluşturmaktadır.
- **Sorumluluk Şeklinin Değişmesini Kabullenmemek:** Bazı durumlarda işletmeler işgörelere ilave güçler verir. Fakat asıl sorumluluk yöneticilerde olsun ister. Yöneticiler sorumluluğu ellerinde tutarak sözde işgörelere güvenliğini sağlamak ve onları yaptıkları faaliyetlerde üstlenecekleri riskten kurtarmak gibi koruyucu kimliğe bürünmeye çalışırlar. Böyle bir tavır işgörelere rahatsız eder ve kargaşaya neden olur. Bu şekilde gösterilen koruyucu tavır işletmede personel güçlendirmeyi zayıflatır. Oysa işgörelere güçlendirilmesi onun sonuçlardan daha fazla sorumlu tutulması manasına gelmektedir.

I. 10. 3. Personel Güçlendirmeye Yönelik Yapılan Eleştiriler

Literatüre bakıldığında personel güçlendirmeye yönelik yapılan çeşitli eleştiriler mevcuttur. Koch ve Godden güçlendirmenin güçlü liderlikle uyuşmadığını, işletmeyi kontrol etmede etkin bir yöntem olmadığını dile getirmişlerdir. Bu yüzden güçlendirmenin büyük ölçekli değil, orta ölçekli amaçlar için uygun ve bazen başarılı bir yöntem olduğuna inanmaktadırlar. Koch ve Godden personel güçlendirmenin mükemmel bir fikir olduğunu ancak büyük işletmeler için uygulanamayacağını tartışmışlardır. Onlar, büyük işletmelerin varlıklarını devam ettirmede güçlü bir liderlik ve tek bir yöne dayalı vizyon belirlemesi gerektiğine inanırlar ve bu vizyonun söz konusu işletmelere ölçek ekonomileri ve pazar güçleri nedeni ile fayda sağlayabileceğini düşünmektedirler. Bunun aksine birçok araştırmacı da güçlendirmenin sadece risk düzeyi düşük küçük işletmelerde uygulanamayacağını tartışmışlardır. Argyris ise, yönetim tarafından binlerce işgörelere bazı sınırlamalar olmaksızın karar verme gücünün devredilmesinin gerçekçi bir davranış olmadığını dile getirmiştir. Yine McClenahan de performansın esas olduğu ve işgörelere kıdemli yönetimden uzak bir

mesafede olduğu büyük işletmelerde personel güçlendirmenin uygulanamayacağını ifade etmiştir (Doğan, 2003: 95).

Personel güçlendirmeye yöneltilen bazı eleştirileri şöyle sıralayabiliriz (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 5-6)

- Personel güçlendirme faaliyetlerinde maliyetin yüksek olması
- Kişilerin değişime her zaman açık olmaması
- İşletme kültürünün bu anlamda gelişmemesi
- Üst yönetimin her zaman destek vermemesi
- Güçlendirilecek kişiye gereken kaynakların verilmemesi
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesidir.

Personel güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin kontrolünün azalacağı kaygısı taşınması, işgörenlerin daha fazla iş yükünü üstleneceği korkusu, yönetim kurulu üyeleri arasındaki çelişki, işgörenlerin içsel bağlılığının sağlanamaması, doğru ödüllendirme sisteminin olmaması güçlendirmeye yönelik diğer eleştirilerdir (Doğan, 2003: 97-99).

Personel güçlendirmeye getirilen bir başka eleştiri ise “orta kademe yöneticileri” yok etmeye yönelik bir girişim olduğu iddiasıdır. Personel güçlendirme programını uygulayan işletmelerde orta kademe yöneticileri kendilerini “nesli tükenen türler” olarak algılamaktadırlar. Özetle personel güçlendirmeye yönelik eleştiriler pratik ve teorik temeller üzerine oturtulmakta ve bu bakımdan dikkate alınmaya değer bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 403).

I. 11. Personel Güçlendirmenin Yararları Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyeti

Personel güçlendirme, bir işletmeyi yönetmede ve işletmenin varlığını devam ettirmede önemli bir programdır. Güçlendirilmiş işgörenler; işletmenin ortağı gibi hareket ederek işletmeye, müşterilere ve kendilerine önemli faydalar sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi uzun zaman gerektiren bir süreçtir. Personel güçlendirme uygulamasıyla işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, daha çok motive olmaları, yaratıcılıklarını ortaya koyup işletmenin verimlilik artışına katkıda

bulunmaları güçlendirmenin getirdiği en önemli kazançlardır. Aşağıda personel güçlendirmenin bazı yararlarına ve maliyetlerine değinilecektir (Doğan, 2003: 105).

I. 11. 1. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirme sayesinde işletmelerde verim artışı, maliyet düşüşü ve karar verme sürecinde meydana gelen kısalma ile hızla değişen dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek daha kolay hale gelir. Güçlendirme ile işgörenlerin sorumluluk alanları genişletilerek daha fazla otonomi ve oto-kontrole sahip olmaları sağlanmaktadır. Böylece işgörenlerin motivasyonlarında bir artış olup işlerine tam kapasitelerini vererek işletmeye en yüksek verimi sağlamaya çalışırlar. İşgörenler yaptıkları işi özümser ve işin sahibinin kendisi olduğuna inanırlar (Genç, 2012: 226).

Personel güçlendirme hem işgörenler hem yöneticiler hem de işletmeler açısından önemli faydalar sağlar. Ataman'a göre bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ataman, 2001: 347).

İşgörenler için:

- İşgörenlerin rol tanımıyla ilgili kaygıları azalır, görevlerin paylaşımı ve güven ortamı sağlanır.
- İşgörenlerin kendi kendilerini kontrol edebilmeleri sağlanır.
- İşgörenlerin artan eğitim düzeyine ve refah seviyesine uygun bir çalışma ortamı yaratılır.
- İşgörenlerin yetenekleri ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artar.

Yöneticiler için:

- Ayrıntılarla ve rutin işlerle ilgilenmekten kurtulup daha stratejik konulara yönelme imkanı bulurlar.
- Kariyerde ilerlemeleri kolaylaşır.
- Birçok işi vasat halde yapmaktansa çok daha az işi daha iyi bir şekilde yapmaları mümkün olur.

İşletmeler için:

- Çalışmanın esnekliği artar.
- Verimlilik önemli ölçüde artış gösterir.

- Daha hızlı ve etkin kararlar üretilir.
- İç ve dış müşteri tatmini artar.
- Bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanılması mümkün olur.

Yıldırım ise (2013: 105- 106) güçlendirmenin faydalarını şöyle dile getirmiştir:

- Personel güçlendirme, hizmet sunumu esnasında müşteri isteklerine daha hızlı cevap verme imkanı sağlar. Müşteri ile olan ilk ilişkide ortaya çıkan bir problemin üst yönetime sorulması yerine işgören tarafından yaratıcı yollarla hemen orada çözülmesi müşteri memnuniyetini sağlayacak aynı zamanda işgörenin kendine olan güvenini arttıracaktır.
- Personel güçlendirme, hizmet sunumundan sonra ortaya çıkan ve giderilmesi gereken problemlere daha hızlı ve daha seri çözüm sunulmasını sağlar. İlk hizmet sonrasında karşılaşılan problem için “benim hatam değil” ya da “üstlerime sormam lazım, fakat onlar da burada değil” gibi bahaneler işgörenin bilgi ve güç eksikliğini gösterir. Bu da müşteride memnuniyetsizlik yaratır. Güçlendirme ile bu sorun giderilmiş olup memnun müşteri profiline ulaşmak mümkün olacaktır.
- Güçlendirilmiş işgörenin işinde anlamlılık ve bağlılık, özgüven, çalıştığı işletmeye sadakat duyguları daha yüksek olacaktır.
- Personel güçlendirme, işgörenle müşteri arasında sıcak bir etkileşim kurma ortamı sağlayacaktır. Bu da müşterinin beğenisi, takdiri ve bağlılığını arttıracaktır.
- Güçlendirilmiş personelin oluşturduğu memnun müşteriler sayesinde kulaktan kulağa dolaşan maliyetsiz reklam ve müşteri bağlılığı sağlanacaktır.
- Güçlendirilmiş personel en önemli yenilik kaynağıdır. Onların fikirleri sayesinde kaliteli mal ve hizmet üretimi ile sunumu gerçekleştirilecektir.

Doğan ise (2003: 107-116) güçlendirmenin faydalarını aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecektir.
- Personel güçlendirme ile işgörenler güçlendirilerek alt seviyelerdeki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacak ve yöneticilerin birer yol gösterici, mentor olmaları sağlanabilecektir.

- Personel güçlendirme, işletmenin karı üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.
- Personel güçlendirme, işletmenin bir öğrenen organizasyon olmasına yardımcı olacaktır.
- Personel güçlendirme ile işgörelere güvenilecek ve onların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanacaktır.
- Personel güçlendirme ile işgörelere, işletme ile ilgili her konuda karar verebilecektir.
- Personel güçlendirme ile sorumluluğun paylaşılması sağlanacaktır.
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yönde olacaktır (aşağı yukarı, yukarıdan aşağı, çapraz vb...).
- Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir.
- Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde en büyük öncelik ürün ve hizmetlerin kalitesindedir.
- Personel güçlendirme ile işgörelere işletmeye sadakati ve bağlılığı sağlanacaktır.

Doughty ise personel güçlendirmenin yararlı sonucunu “kazan-kazan-kazan” durumu olarak ifade etmektedir. Yetki vererek yönetim kazanır, süreçlerin geliştirilmesi ile iş kazanır ve en önemlisi işgören kendisini ana kazanan yani en çok kazanan gibi hisseder. Çünkü işgörelere personel güçlendirme sayesinde kendi fikirlerini uygulama ve yeni çözümler getirme gibi fırsatlara sahip olmaktadırlar (Doughty, 2004: 15).

Personel güçlendirmenin faydalarını ifade eden araştırmacıların tespitlerinden anlaşılacağı üzere, güçlendirmenin uzun bir süreye yayılarak sabırlı bir şekilde uygulanması gerektirir. Başarılı bir şekilde uygulanan personel güçlendirme programının ise işletmeye, yöneticilere, işgörelere ve müşterilere ayrı ayrı fayda sağladığıdır. Güçlendirme ile yetki ve sorumluluğu artan işgörenin bilgi-beceri, yetenek ve yaratıcılığı ortaya çıkar. Yetenek ve becerilerini sergileyebilen işgörenin kendine güveni artar. Bu sayede işgören tam kapasite ile çalışır. Böylece mutlu bir işgören, kazançlı bir işletme ve taleplerine anında karşılık verilen işletmeye bağlı bir müşteri topluluğu oluşturulmuş olur. Sonuçta bütün paydaşların maddi ve manevi olarak karlı ve kazançlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri sağlanır.

I. 11. 2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyeti

Personel güçlendirme, pek çok tecrübeli işletmeye bile ilk başta karmaşık gelen ve planlaması yapılmadan uyarlanması mümkün olmayan bir süreçtir. Güçlendirmenin sağladığı en belirgin fayda küreselleşmeyle artan rekabet ortamında işletmelerin rekabet edebilme yeteneğini büyük ölçüde artırmasıdır. Fakat güçlendirme çeşitli faydalarının yanında işletme için bir takım maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Fayda-maliyet analizi, personel güçlendirmeyi en uygun düzeyde uygulamak için yöneticilere yardımcı olacak bir yöntemdir. Personel güçlendirme, işletmede tüm sorun ve problemlere çözüm olmasa da işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırması açısından işgörenleri motive etmede önemli bir yönetim tekniğidir. Personel güçlendirmenin bütün bu yararına rağmen işletme için bazı maliyetleri de söz konusu olabilir. Personel güçlendirme her zaman doğru ve başarılı bir şekilde uygulanamayabilir. Yöneticilerde bunu uyguladıkları için suçlanır ve kendi yanlışlarının asıl sebebini fark edemezler. Personel güçlendirme her işletme için uygulanabilecek bir program değildir. Güçlendirmenin tam olarak anlaşılması işgörenler için daha fazla sorumluluk ve daha fazla iş yükü anlamına gelmektedir. Ayrıca işgörenlerin personel güçlendirmenin çözüm yerine daha fazla sorun yaratacağını düşünmeleri de mümkündür. Personel güçlendirmenin işletme için olası maliyetlerine ve sorun gibi görünen yanlarına aşağıda kısaca değinilmeye çalışılacaktır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür (Doğan, 2003: 116-123).

- **Zaman Alıcı Olması:** Bir personel güçlendirme programının uygulanabilmesi çok fazla ve geniş kapsamlı işler yapmayı gerektirmektedir. Personel güçlendirme çılgın bir fikir gibi uygulanmamalıdır. Çünkü personel güçlendirme işletmenin tüm potansiyelinin açığa çıkması için bir fırsat yaratma ve meydan okumadır. “Personel güçlendirmenin sonuçlarını görmek zaman gerektirir. Güçlendirmenin en önemli maliyeti belki de zaman alıcı olmasıdır.” İşi en iyi bilen kişi, onu yapandır. Fakat gene de bu kişilerin işleri iyi yapma konusunda bilgilendirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda yöneticiler de işgörenleri nasıl güçlendirecekleri konusunda eğitilmelidirler. Bu yüzden personel güçlendirmenin önemli bir parçası eğitimidir. Bütün bunlar göz önüne alındığında personel güçlendirme, uygulaması zaman alan bir yaşam şekli olarak nitelendirilebilir.

- **Yöneticilerin Sıkı Kontrolü Elden Bırakmaması:** Personel güçlendirme programının uygulanmasında yöneticilerin yakın kontrol prosedürünün uygulanmasını bırakmaları gerekmektedir. Personel güçlendirme, işgörelere görevlerini ve sorumluluklarını icra ederken karar vermede bireysel güç ve kontrol vermektedir. Böylece yöneticilerin yeni rolü; bir denetleyici ve kontrolör olmak yerine yol gösterici, kolaylaştırıcı ve yetiştirici bir kimliğe bürünmektedir. Bu da hiyerarşik kontrolün azalması veya hafiflemesi manasına gelmesi sebebi ile bazı yöneticilerin güçlendirme fikrine gönülsüz yaklaşmasına sebep olabilmektedir. Personel güçlendirmenin işgörelerde bir heyecan yarattığını kabul etmekle beraber, diğer tarafta yöneticilerin işgörelere üzerindeki kontrolünü kaybetmek istemeyeceği gerçeğini de unutmamak gerekmektedir. “Gerçekten güçlendirilmiş işgörelere için yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmaları gerekmektedir.” Fakat bu kolay değildir. Yöneticiler her gücü ellerinde tutmak yerine destekleyici bir yönetim tarzı benimsemeleri için eğitilmelidirler. Personel güçlendirme, işgörelere tüm fikirlerine yöneticilerin evet demeleri şeklinde de anlaşılmalıdır. Aksine, takım üyelerini acele etmeden ve sistematik bir biçimde fikirlerini uygulamaya ve aktarmaya yönlendirmek şeklinde düşünülmelidir. Fakat yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmadan tüm bunları gerçekleştirmesi mümkün değildir.
- **Personeli Seçme Ve Eğitme Maliyetleri:** Personel güçlendirme programının en önemli maliyetlerinden biri de personeli seçme ve eğitme maliyetleridir. Yöneticiler etkili ve yaratıcı işgörelere sezgileri ile seçemezler. Bunun için sistematik bir yöntem gerekmektedir. Personel güçlendirme uygulamasında kişiler yaratıcılıklarını, fikirlerini, bilgilerini ve becerilerini uygulamaya koyma özgürlüğüne sahip oldukları için, bu tarz işgörelere seçmek ve eğitmek çok maliyetlidir. Bunun yanında iyi yöneticiler de değerli fikirleri nasıl ödüllendirmeleri gerektiği hususunda ve personel güçlendirme programında ne gibi zorluklarla karşılaşacağı konusunda eğitilmelidirler. Bu yüzden güçlendirmede sadece işgörelere değil, yöneticilerin de seçilmesi ve eğitilmesi işletme için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır.
- **Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Neden Olduğu Maliyetler:** Araştırmalar, müşterilerin istekleri ilk defasında karşılık bulduğunda işletmeye güven duyduklarını ve memnun olduklarını göstermektedir.

Personel güçlendirme ile yapılmak istenende budur. Ancak işgörenler; işletme performansı hakkında bilgi sahibi olurlarsa, işletme performansına katkısı ölçüsünde ödüllendirilirlerse, işletme performansını anlayabilecek problem çözme yeteneğine sahip olurlarsa, işletme kuralları ve performansını etkileyebilecek karar verme gücüne sahip olurlarsa güçlendirilmiş sayılabilecek ve müşterileri ilk defada memnun edebileceklerdir. Bütün bunları gerçekleştirmek de işletmeler için beklenmeyen maliyetler olarak değerlendirilebilmektedir.

- ***Personel Güçlendirmenin Bir Program Olarak Uygulanması Gereği:*** Personel güçlendirmeyi bir program olarak uygulamak isteyen bir işletmede ilk olarak işgörenler bu konu hakkında bilgilendirmeli ve buna neden ihtiyaç duyulduğu konusunda ikna edilmelidirler. İşgörelere programın önemi anlatılmalı ve işgörenler önce uygun bir eğitimden geçirilmelidir. Personel güçlendirme programının bir işletmede hayata geçirilmesinin istenmesi; yöneticiler için kontrolün azalması, işgörenler için risk ve sorumluluğun alınması, müşteriler için daha kaliteli ve hızlı bir hizmet sunumunu da beraberinde getirmektedir. Daha da önemli olan ise personel güçlendirmenin işletme kültürü ile uyumlu hale getirilmesi ve işletme için bir yaşam felsefesi haline dönüştürülmesidir. Bu ise işletmeler ve yöneticiler için köklü bir değişimle beraber uzun bir zaman maliyeti anlamını taşımaktadır. Değişimin gerçekleşmesi için personel güçlendirme bir anda uygulanıp biten bir program olarak değil, uygulanması uzun bir zamana yayılması gereken bir program olarak düşünölmelidir.
- ***Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi:*** Pek çok işgören güçlendirme uygulaması ile kendisine istemediği bir sorumluluğun zorla yüklendiği inancını taşımaktadır. Yine pek çok işgören, işletmelerdeki yönetimin güçlendirme ile onları karar verme sürecine dahil etmelerini samimi ve güven verici bulmamaktadır. Bu işgörenler, yöneticilerin riske girmemek ve kendi işlerini işgörelere yaptırmak için güçlendirmeyi bir strateji olarak kullandıklarına inanmaktadırlar. Onlar güçlendirme ile yöneticilerin yükünü kendilerine yüklediğini düşünmektedir. Bu yüzden ek sorumluluk getireceği için güçlendirmeyi hayata geçirmekte isteksiz davranmaktadırlar. Bu senaryo, hile ve aldatmanın sık sık yaşandığı işletmelerde dile getirilmektedir. Daha önce yönetim, işgörenlerin istek ve beklentilerini yerine

getirmemişse ya da yetersiz kalmışsa böyle bir durum ortaya çıkmaktadır. Oysa personel güçlendirme ortak çaba gerektiren bir süreçtir. Lider ve işgörenler personel güçlendirme sürecinin önemini kavrayamazlarsa başarısızlık kaçınılmaz olur.

- **Maliyetli bir çaba olması:** Personel güçlendirme uygulamasında işletme ile ilgili olan her türlü bilgiye anında ulaşmak son derece önemlidir. İşgörenler ve yöneticiler, merkezi bilgilere sahip olmanın avantajlarına inanmaz ve bu durumdan hoşlanmazlarsa güçlendirme onlara maliyetli gelebilir. Bununla beraber bu bilgileri sağlamak gerçekten çok büyük maliyetlere sebep olabilmektedir. İşletme içi iletişimi destekleyen ve kolaylaştıran merkezi bir “yönetim bilgi sistemi” kurmak işletmedeki işgörenlerin kendi bölümleriyle beraber diğer bölümler hakkındaki bilgilere sahip olmalarını sağlayacaktır. Böylelikle önceden yapılan hataların tekrarlanmasının önüne geçilebilecektir. “Etkili bir iletişim sistemi kurulması transfer maliyetlerini azaltacaktır.” Bununla birlikte bu maliyetler bir engel olarak güçlendirmenin karşısına çıkabilmektedir.
- **İşlerin planlanması:** Geleneksel yaklaşımda iş tanımları ile işgörenlerden ne beklediği ortaya konulmakta, yetki ve sorumluluklar da buna göre belirlenmektedir. Geleneksel yaklaşım doğrultusunda yapılan planlama işletmelerdeki işgörenlerin faaliyet alanını genişletmesine engel olmaktadır. Güçlendirilmiş bir çevrede işler iki ana bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki; işgörenlerin işin temel amacını gerçekleştirme için başarması gereken ana faaliyetlerdir. İkincisi ise işgörenin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda esneklik sağlayabileceği alanlardır. Esneklik; bilgilerin paylaşılması, yenilikler ve işlerin üstesinden gelmek için bir fırsattır. Personel güçlendirme, işletmedeki işgörenlerin yetenek ve yaratıcılığının açığa çıkmasını sağlayarak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır. Bu yüzden yöneticiler iş üzerindeki sıkı denetimlerini bırakmalı ve işgörenlerin potansiyel yeteneklerini açığa çıkarmak için, onları kişisel girişime teşvik etmelidirler. Personel güçlendirmenin getirdiği yeni yönetim tarzı; işletmenin yapısını değiştirmekle işe başlamayı, yol gösterici ve yetiştirici liderlik tarzını özümsemeyi ve takımların kullanılmasını sağlamayı hedeflemektedir. Bunun da işletme kültüründe ve personel sisteminde bir takım değişiklikler gerektirmesi normal olarak karşılanmalıdır. Personeli ödüllendirmede yeni performans değerlendirme

sistemlerine ve işgörenlerin yeteneklerini açığa çıkarmada eğitim programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlarda işletmeler için birer maliyet unsuru oluşturmaktadır.

Özetle personel güçlendirme uygulaması bir takım idari ve mali sorunları beraberinde getirmektedir. Ancak personel güçlendirmenin yöneticiler ve işgörenler tarafından tam olarak anlaşılması, ortak bir çaba ile sabırlı bir şekilde uygulanmaya çalışılması sürecin başarılı olmasını sağlayacaktır. Böylelikle başlangıçta maliyetli bir çaba olarak görünen güçlendirme faaliyeti işletmenin, yöneticilerin, işgörenlerin ve müşterilerin kazançlı ve karlı çıkabilecekleri bir yatırım olacaktır.

I.12. Personel Güçlendirme İle İlgili Çeşitli Araştırmacılar Tarafından Yapılmış Araştırma Sonuçları

Bu başlık altında daha önce personel güçlendirme ile ilgili yapılmış araştırmalardan bazıları ele alınarak araştırmalardan elde edilen sonuçlar kısaca aktarılmaya çalışılmıştır.

Zencir (2004) yüksek lisans tez çalışmasında, personel güçlendirmenin bir liderlik modeli olarak konaklama işletmelerinde kullanımını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma Ankara’da bulunan 4 ve 5yıldızlı konaklama işletmelerinde 54 işletme yöneticisine anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda işletmelerin ve işletme yöneticilerinin personel güçlendirme kavramına sıcak baktıkları ortaya çıksa da işletmeye yeni elaman alımında ve eleman terfisinde diğer çalışanların fikrinin sorulması ve çalışanların aldıkları kararları yöneticilere onaylatması ile ilgili önermelerde çelişkili cevaplar bulunmuştur. Bu bağlamda araştırma neticesinde işletmelerin ve işletme yöneticilerinin personel güçlendirme uygulamalarına başlayabileceklerini söylemenin doğru olmayacağı belirtilmiştir.

Arda (2006) yüksek lisans tez çalışmasında, personel güçlendirmenin temel unsurları ile özel bir bankanın personel güçlendirmedeki mevcut durumunun analiz edilmesini amaçlamıştır. Araştırma özel bir bankada çalışan müdür, yönetmen, yetkili ve yetkili yardımcısı statüsünde olan 108 personel üzerinde anket çalışması uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; çalışanlara değer verildiği, çalışanlar ve yöneticiler arasında yeterli iletişim ortamının olduğu, çalışanlara güven hissinin aşılandığı, kararlara katılımın olduğu gibi olumlu sonuçlara varılmıştır. Bunun yanı sıra yenilikçilik için gerekli ortamın sağlanmadığı, üstlerin onayına gerek kalmadan

inisiyatif kullanarak sorunların çözülemediği, çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gereken yetkinin yeterince verilmediği, yönetimin öğrenme araçlarını yeterince sağlamadığı, çalışanların yönetim tarafından tam olarak motive edilmediği, çalışanların işlerinde sağlamış oldukları başarıların yeterli derecede ödüllendirilmediği gibi olumsuz sonuçlara da varılmıştır.

Uzun (2007) yüksek lisans tez çalışmasında, Honda Türkiye A.Ş.'de uygulanan personel güçlendirme yöntemlerinin belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Honda Türkiye A.Ş.'nin fabrikasında çalışan; müdür, şef, mühendis ve takım liderleri ile mülakat yapılarak gerçekleştirilmiştir. Müdür ve şefler üst, mühendis ve takım liderleri ast olarak sınırlandırılmış böylece her iki grubun görüşlerinin alınması sağlanmıştır. Şef ve müdürlerden 3, mühendis ve takım liderlerinden 4 kişiyle mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışmanın teori bölümünde anlatılan personel güçlendirme yöntemlerinin büyük bir kısmının Honda Türkiye A.Ş.'de uygulandığı görülmüştür. Honda A.Ş.'de uygulanan personel güçlendirme yöntemlerinin; eğitim programları, takım brifingleri, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, sosyal etkinlikler ve maddi imkanlar şeklinde uygulanmakta olduğu görülmüştür.

M.Mgbeke (2007) doktora tez çalışmasında; yöneticilerin, çalışanların güçlendirilmesi kavramını yeteri kadar ayalayıp uygulamaya nasıl koyacağını bilip bilmediğini değerlendirmeyi ve personel güçlendirme programının ana özelliklerini, yararlarını ölçmeği amaçlamıştır. Araştırma Umunneochi Yerel Hükümetinde 140 yöneticiye anket uygulanarak 10 yöneticiyle ise mülakat yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda diğer teorisyenlerin çalışanların güçlendirilmesi hakkında bulduklarının aksine, çalışanların güçlendirilmesinin sadece yönetimin çalışanlar ile gücünü paylaşmasıyla ilgili olmadığını ayrıca da farklı şekil ve formlarda ortaya çıktığını bulmuştur. Araştırmaya katılanların %96'sı çalışanların güçlendirilmesi kavramını ile ilgili fikirlerinin olduğunu ve bunu nasıl uygulayacaklarını bildiklerini ifade etmişlerdir. Ancak bu konuda Umunneochi Yerel Hükümeti yönetimine güven duymadıklarını dile getirmişlerdir.

Karahan (2009) makale çalışmasında, insan kaynaklarının geliştirilmesi katkısı açısından personel güçlendirme yaklaşımının değerlendirilmesini amaçlamıştır. Araştırma Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde çalışan personel arasından

rastgele seçilen 345 kişi üzerinden anket çalışması uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Personel güçlendirmenin temel unsurları doğrultusunda gerçekleştirilen bu araştırmada, sağlık çalışanlarının personel güçlendirmeye yaklaşımlarının olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple kurum yöneticilerinin personel güçlendirme çalışmalarına gereken önem ve katkıyı sağlaması gerektiği ifade edilmiştir.

Sarkar (2009) makale çalışmasında, işletmelerde personelin güçlendirilmesi uygulamalarının boyutunu belirlemek ve banka sektöründe çalışmakta olan personelin rol etkinlik düzeylerini ölçerek personel güçlendirmenin işletmelerde çalışmaya ne şekilde katkıda bulunduğu belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma HDFC Ltd, Centurion Bank of Punjab ve ING Vysya Bank adlı 3 bankada 14 kişi ile anket ve görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda rol etkinlik parametreleri (bütünleşme-uzaklık, öngörülü-tepkili, yaratıcılık-rutinlik, yüzleşme- kaçınma, merkeziyetçi-çevresel, etkililik-güçsüzlük, bağlılık-izole olmak, yardım severlik-düşmanlık, üst olma-mahrumiyet) ile personel güçlendirme araçları olan (otonomi, yetki verme, iş netleştirme, katılım, geri bildirim, motivasyon, danışmanlık, eğitim, takdir etme, otorite, kariyer planlama, iş genişletme, maaş) kullanımı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

II. BÖLÜM

BEYAZ YAKALI İŞGÖRENLERE GÖRE KABLO İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI AÇISINDAN UYGULANMASINA İHTİYAÇ OLUP OLMADIĞINA DAİR BİR ARAŞTIRMA

II. 1. Genel Olarak Personel Güçlendirme ve Kablo İşletmeleri

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle tüm işletmelerde olduğu gibi kablo işletmelerinde de belirlenen hedeflere doğru ilerleyebilmek için rakipler ile daha fazla rekabet etmek ve onlardan daha güçlü olmak zorunlu hale gelmiştir. Bunun için kablo işletmeleri müşteri talep ve beklentilerine daha hızlı ve daha kaliteli ürünlerle cevap vermelidir. Personel güçlendirmenin ana fikri olan “iş yapanı, işin sahibi yapmak” anlayışı ile işgörenler kendilerini çalıştıkları işletmelerinin birer ortağı olarak görmesi ve ona göre davranması amaçlanmaktadır. İşletmelerin başarısında işletme içi dayanışma, işgörenlerine verilen değer, birlik ve bütünlük duygusu içerisinde çalışma önemli bir yere sahiptir. Personel güçlendirme uygulamaları ile kişileri yetiştirme, geliştirme ve karar alma haklarını arttırarak onların mevcut bilgi-beceri, yetenek ve yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Bu sayede hem kişiler hem de işletmeler karlı çıkacaktır. Küreselleşme ile dünya tek bir pazar haline gelmiştir. Kablo işletmelerinin bu yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmeleri için işgörenlerini daha fazla dikkate alarak onların fikir, bilgi-beceri ve yeteneklerinden daha fazla yararlanması gerekmektedir. Personel güçlendirme ile işgörenlerin kendilerine daha fazla güven duymaları, motive olmaları ve işletmeyi daha çok benimsemeleri sağlanır. Bu da işgörenlerin işletme için daha fazla çalışmasını ve gayret göstermesini sağlar. Personel güçlendirme ile yöneticiler; emir- komuta yerine yol gösterici, koç olarak işgörenlere danışman olurlar. İşgörenler ise faaliyetlerinde talimat beklemek yerine inisiyatif kullanarak karar verebilirler. Böylece yöneticiler rutin işlerden ziyade stratejik konulara yönelme fırsatı bulurlar. Güçlü bir işletme için yönetici ve işgörenler arasında dayanışma, başarılı bir yönetici, mutlu bir işgören, memnun bir müşteri topluluğu gerekmektedir. Bunun sağlanmasında çeşitli yönetim teknikleri geliştirilmiştir ve bunlardan bir tanesi de personel güçlendirmedir.

II. 2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma yapılan kablo işletmelerinde çalışan işgörenlerin sektörün türü gereği çoğunlukla mavi yakalılardan meydana gelmektedir. Mavi yakalı işgörelere göre yapılandırılmış olan yönetim sistemleri, hiyerarşik ve otoriter yönetim davranışlarına dayanmaktadır. Günümüzde beyaz yakalı çalışanların önemli kısmının vasıf düzeyinin yüksekliği sebebiyle daha demokratik ve daha katılımcı bir yönetim mekanizmasının inşası ve bu mekanizmayla birlikte işgörelerin performanslarının daha da artması beklenmektedir. Bu doğrultuda araştırmamızın amacı, anketimize katılan beyaz yakalı işgörelerin görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyacın var olup olmadığı ve var ise hangi seviyede ihtiyaç duyulduğunun tespit edilmesidir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucunda iş hayatında hızlı değişimler meydana gelmiş ve şiddetli bir rekabet ortamı oluşmuştur. Böyle bir ortamda işletmelerin en önemli kaynağı olarak insan unsuru ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynağına yapılan yatırımlar işletmelerinin rekabet gücünü artırıp varlığını sürdürebilmesinde önemli bir etken olmuştur. Personel güçlendirme yaklaşımı insanı temel alan, insan odaklı bir yönetim yaklaşımıdır. Personel güçlendirmede işgörelerin mevcut bilgi-beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkması sağlanarak işgörelerin tam kapasite ile işletmelerinde görevlerini gerine getirmeleri amaçlanmaktadır. Bu sayede işletmede verimlilik artışı olup maliyet düşüşü sağlanacaktır.

Personel güçlendirme uygulamasına duyulan ihtiyaç işletme planları ve işletme performansını da etkilemektedir. Yapılacak tespit ile kablo işletmelerinde çalışan beyaz yakalı işgörelerin hangi konularda güçlendirilmeye ihtiyaç duydukları ortaya çıkacaktır. Bu da kablo işletmelerinde yöneticilere ışık tutacak ve işletmelerinin eksik kaldığı yönleri görmelerini sağlayacaktır. Bu nedenle beyaz yakalıların görüşlerine göre personel güçlendirmeye duyulan ihtiyacın varlığı ve seviyesinin tespit edilmesi önemlidir. Araştırmanın amacı doğrultusunda kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyacın olduğu konusunda beyaz yakalıların görüşleri ile sosyodemografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da tespit edilecektir.

II. 3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Varsayımlar:

- Araştırmanın anket formunda yer alan soruların araştırma yapılan kablo işletmelerinde çalışan beyaz yakalıların personel güçlendirmeye ihtiyaç duyup duymadıklarını belirlemede yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan beyaz yakalıların araştırma sorularına verdikleri cevapların beyaz yakalıların gerçek algılarını ve değerlendirmelerini yansıttığı varsayılmıştır.

Sınırlılıklar:

- Bu araştırma ile elde edilen veriler, uygulama yapılan kablo işletmelerindeki beyaz yakalı işgörenler için geçerlidir.
- Araştırma bulguları, personel güçlendirme uygulamasının beyaz yakalı işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile sınırlıdır.
- Araştırma yapılırken bazı kablo işletmelerinin anket uygulamalarına izin vermemesi ile karşılaşmıştır.
- Araştırma yapılırken bazı beyaz yakalıların izinli veya iş için yurt dışında olmalarından dolayı kendilerine ulaşamamıştır.

II. 4. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Denizli ilinde faaliyet gösteren kablo işletmeleri oluşturmaktadır. Denizli Sanayi Odasına kayıtlı olan 13 kablo işletmesi ve İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olan Denizli ilinde faaliyet gösteren 1 kablo işletmesi olmak üzere toplam 14 kablo üreticisi firma çalışma evrenine dahil edilmiştir (www.dso.org.tr/, www.iso.org.tr/). İşletmelerde karar verme mevkiinde bulunan beyaz yakalı işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde personel güçlendirme uygulamasına ihtiyaç olup olmadığı konusunda daha doğru ve uygun cevaplar vereceği düşünülmüştür. Bu nedenle 14 kablo işletmesinde çalışan 320 beyaz yakalı evrenimizi oluşturmuştur. DSO ve İSO'ya kayıtlı bu firmaların 6'sından araştırma için izin alınamamıştır. Toplam 8 firmada araştırma yapılmıştır. Bu firmalardan telefonla randevu alınarak yüzyüze anket, bazılarında ise e-posta yolu ile anket çalışması uygulanmıştır. Toplam 180 anket beyaz yakalılara dağıtılmış 135 anket için geri dönüş alınmıştır. Geri dönen anketlerden 4'ü

eksik doldurulduğu için geçersiz sayılmış toplam 131 anket üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir. Dağıtılan anketlere katılımcıların geri dönüş oranı yaklaşık olarak %75 olup araştırma için yeterli bulunmuştur.

II. 5. Araştırma Hipotezleri

H_1 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_2 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_3 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_4 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_5 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç işletmedeki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_6 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç şu anda görevli olunan işteki deneyime göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_7 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_8 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç işletmede çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterir.

II.6. Araştırma Modeli

Araştırma, beyaz yakalıların görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyaç olup olmadığı, var ise duyulan ihtiyacın ne seviyede olduğu, aynı zamanda beyaz yakalıların sosyodemografik özellikleri ile personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyaç olduğu konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Yani araştırmamızda beyaz yakalıların görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmeye duyulan ihtiyacın mevcut durumu tespit edilmeye çalışılmaktadır. Araştırma modelinin, beyaz yakalıların görüşlerine göre durumun belirlendiği ve personel güçlendirmeye olan ihtiyaç ile sosyodemografik

özellikler arasındaki farklılıkların tanımlandığı tanımlayıcı bir araştırma modeli olduğu söylenebilir.

II. 7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi, Değişkenleri Ve Ölçeği

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Yüz yüze anket ve e-mail yoluyla anketle veriler toplanmaya çalışılmıştır. E-mail yoluyla araştırmacı tarafından beyaz yakalıların şahsi hesaplarına anketler gönderilmiş olup anketlerin objektif bir şekilde doldurulması için 20 gün süre verilmiştir. Hatırlatma mailleri ile geri dönüş oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Toplam 180 anket yüz yüze ve e-mail yoluyla kablo işletmelerinde çalışan beyaz yakalılara dağıtılmıştır. 135 anket için geri dönüş alınmıştır. Bu anketlerin 4' ü geçersiz sayılmış, 131 anket ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda uygulanan anket üzerinden elde edilen araştırma sonuçları hakkında araştırma yapılan kablo işletmelerinin en büyüğünde çalışmış ve daha iyi bir iş bulmaları nedeniyle oradan herhangi bir olumsuzluk yaşamadan ayrılmış, iki ayrı üniversitede göreve başlamış iki akademisyenle mülakat gerçekleştirilerek sonuca eklenmiştir. Araştırmada beyaz yakalı işgörenlere uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; personel güçlendirmenin temel unsurlarını açısından uygulanmasına ihtiyaç olduğu konusu ile beyaz yakalıların görüşleri arasında farklılık olup olmadığını aramak ve genel bulgular elde etmek için beyaz yakalı işgörenlerin sosyodemografik bilgileri sorulmuştur. İkinci bölümde ise personel güçlendirmenin on dört temel unsuru esas alınarak beyaz yakalı işgörenlerin işlerini yaparken personel güçlendirmeye duydukları ihtiyaç sorulmuştur. Araştırmanın yazın kısmında personel güçlendirmenin temel unsurları olarak on dört unsur tespit edilmiştir. Bu unsurların her biri ile ilgili olarak her işletmede çalışan beyaz yakalı işgörenlerin cevaplayabilecekleri ve doğrudan sorulabilecek 24 soru (değişken) hazırlanmıştır. Araştırmada her bir temel unsur, alt ifadelerle ayrılmıştır. Ankette aşağıdaki ifadeler yer almaktadır.

1. Katılım ve Karar Verme Unsuru. (4 değişken)
 - a) Alınacak kararlara katılmam gerektiğini düşünüyorum.
 - b) İnisiyatif kullanarak amirimin yerine ben de karar verebilmeliyim.
 - c) Amirimin bana danışması gerektiğini düşünüyorum.
 - d) Astlarıma danışmam gerektiğini düşünüyorum.
2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması Unsuru (2 değişken)
 - a) İhtiyaç duyduğum bilgilere kolaylıkla ulaşabilmeliyim.

- b) Astlarıma gerektiği kadar bilgi vermeliyim.
3. Sorumluluk Unsuru. (Doğrudan soruldu)
4. Yenilik Unsuru (1 değişken)
- a) Yenilik uygulamak istediğimde amirim beni desteklemelidir.
5. Ortak Hedeflere Yönelme Unsuru (2 değişken)
- a) Misyona ve vizyona uygun inisiyatif kullanmaya dikkat etmem gerekir.
- b) Çalıştığım işletmenin hedeflerini bilmeliyim.
6. Çalışanları Toplum Önünde Övme Unsuru. (1 değişken)
- a) Amirim başarılarımı takdir etmeli veya övmelidir.
7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama Unsuru. (2 değişken)
- a) Amirim bana güvenmeli, onun içinde önemli görev ve yetkileri bana vermelidir.
- b) Ceza korkusu ile çalışmamalıyım.
8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme Unsuru. (2 değişken)
- a) Kendimi geliştirmeliyim.
- b) Amirim beni işim açısından yeterli görmelidir.
9. Eğitim ve Geliştirme Unsuru. (2 değişken)
- a) Personel güçlendirme v.b. konularda eğitimler verilmelidir.
- b) Eğitim programlarından istifade edebilmeliyim.
10. Açık İletişim Ortamı Unsuru. (2 değişken)
- a) Diğer bölüm çalışanları ile bilgi alışverişinde bulunabilmeliyim.
- b) Amirime danışabilmeli ve ondan yardım alabilmeliyim.
11. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma Unsuru. (2 değişken)
- a) Performans değerlendirmesi ve geri bildirim düzenli olarak yapılmalıdır.
- b) P.D.S sayesinde emsallerimle kendimi karşılaştırabilmeliyim.
12. Çalışma Ortamında Esneklik Unsuru. (Doğrudan soruldu)
13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik Unsuru.(Doğrudan soruldu)
14. Takım Çalışması Unsuru. (Doğrudan soruldu)

Araştırmada kullanılan anket sorularının hazırlanmasında Özaksu (2006) yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. İlgili değişkenleri ölçmede kullanılan sorular 5’li Likert ölçeği (demografik olanlar hariç) şeklinde hazırlanmıştır.

Anket ifadelerinde kullanılan 5’li Likert ölçeğinde cevap seçenekleri 1 ile 5 arası değerlendirilmiş; olumsuz ifadelerde 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,

3=Kısmen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olarak puanlanmıştır. Böylelikle 1 en olumsuz görüşü, 5 en olumlu görüşü yansıtmaktadır. 3=Kısmen katılıyorum cevabı vasat dahi olsa personel güçlendirmeye ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Onun için 3=kısmen katılıyorum cevabı olumlu cevap olarak değerlendirilecektir.

II. 8. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma verileri SPSS 20.0 programı kullanılarak ölçülmüştür. Katılımcıların hangi sıklıkla hangi ifadeleri seçtikleri sayı ve yüzde olarak belirlenmiş ve ortaya çıkan frekans dağılımları yorumlanmıştır. Anketin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmış Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın beyaz yakalıların sosyodemografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için %95 güven aralığında Bağımsız Örneklem T testi ve Anova testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları yorumlanmıştır. Anova testinde çıkan farklılıkların kaynağını belirtmek için varyansların homojen olup olmamasına göre Scheffe ve Tamhane testi sonuçlarından yararlanılmıştır.

II. 9. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirmeler

II.9. 1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada personel güçlendirmenin 14 temel unsurunu içeren toplam 24 değişkenin güvenilirlik analizi yapılmış, Cronbach Alpha değeri 0.902 olarak hesaplanmıştır. Bu değer tam güvenilirlik olarak nitelendirilen 1.00 değerine yakın olduğu görülmektedir. Böylelikle anketin güvenilir olduğu kabul edilebilir.

II. 9.2. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Genel Değerlendirmesi

Bu başlık altında araştırmamıza katılan beyaz yakalı işgörenlerin sosyodemografik bilgilerini içeren ilk 8 soru değerlendirilecektir.

II. 9.2. 1. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

Cinsiyet Durumu	Beyaz Yakalı Sayısı	Yüzdesi (%)
Erkek	90	68,7
Kadın	41	31,3
Toplam	131	100,0

Katılımcıların cinsiyetlerini gösteren Tablo 3'e bakıldığında %68,7'sinin erkek, %31,3'ünün kadın olduğu görülmektedir.

II. 9.2.2. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Tablo 4. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Beyaz Yakalı Sayısı	Yüzdesi (%)
21-25	22	16,8
26-30	51	38,9
31-35	34	26,0
36-40	15	11,5
41 ve üstü	9	6,9
Toplam	131	100,0

Katılımcıların yaş aralığını gösteren Tablo 4 incelendiğinde %16,8'i 21-25 yaş aralığında, %38,9'u 26-30 yaş aralığında, %26'sı 31-35 yaş aralığında, %11,5'i 36-40 yaş aralığında, %6,9'unun ise 41 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların 26-30 yaş aralığında yoğunlaşması dikkat çekmektedir.

II. 9.2. 3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Beyaz Yakalı Sayısı	Yüzdesi (%)
Evli	78	59,5
Bekar	53	40,5
Toplam	131	100,0

Katılımcıların medeni durumlarını gösteren tablo 5'e bakıldığında %59,5'inin evli, %40,5'inin ise bekar olduğu görülmektedir.

II.9.2.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Beyaz Yakalı Sayısı	Yüzdesi (%)
Lise	14	10,7
Önlisans	10	7,6
Lisans	94	71,8
Y.Lisans	13	9,9
Toplam	131	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarını gösteren Tablo 6'ya bakıldığında %10,7'sinin lise, %7,6'sının önlisans, %71,8'inin lisans, %9,9'unun ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Anketimize katılan katılımcılar arasında ilköğretim ve doktora düzeyinde mezun bulunmamaktadır. Araştırmanın örneklemini beyaz yakalı işgörenler oluşturduğu için %71,8 gibi yüksek oranda lisans mezunu olması da normal karşılanmalıdır.

II.9.2.5. Katılımcıların İşletmedeki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Tablo 7. Katılımcıların İşletmedeki Kıdemlerine (Çalışma Sürelerine) Göre Dağılımı

İşletmedeki Kıdem	Beyaz Yakalı Sayısı	Yüzdesi (%)
1 Yılden Az	19	14,5
1-5 Yıl	54	41,2
5-10 Yıl	26	19,8
10 Yıl Ve Üzeri	32	24,4
Toplam	131	100,0

Katılımcıların işletmedeki kıdemlerini gösteren Tablo 7'ye bakıldığında %14,5'inin 1 yıldan az, %41,2'sinin 1-5 yıl aralığında, %19,8'inin 5-10 yıl aralığında, %24,4'ünün ise 10 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir.

II.9. 2.6. Katılımcıların Şu Anda Görevli Oldukları İşteki Deneyimlerine Göre Dağılımı

Tablo 8. Katılımcıların Şu Anda Görevli Oldukları İşteki Deneyimlerine Göre Dağılımı

Şu Anda Görevli Olunan İşteki Deneyim Süresi	Beyaz Yakalı Sayısı	Yüzdesi (%)
1 Yıldan Az	17	13,0
1-5	59	45,0
5-10	26	19,8
10 Yıl Ve Üzeri	29	22,1
Toplam	131	100,0

Katılımcıların şu anda görevli oldukları işteki deneyimlerini gösteren Tablo8'e göre %13'ü 1 yıldan az, % 45'i 1-5 yıl aralığında, %19,8'i 5-10 yıl aralığında %22,1'ininise 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olduğu görülmektedir.

II. 9. 2.7. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Tablo 9. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Beyaz Yakalı Sayısı	Yüzdesi (%)
Uzman	52	39,7
Şef	29	22,1
Müdür	17	13,0
Diğer	33	25,2
Toplam	131	100,0

Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarını gösteren Tablo 9 incelendiğinde % 39,7'sinin uzman, %22,1'inin şef, %13'ünün müdür ve %25,2'sinin diğer pozisyonlarda oldukları görülmektedir.

II.9. 2.8. Katılımcıların İşletmedeki Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı

Tablo 10. Katılımcıların İşletmedeki Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı

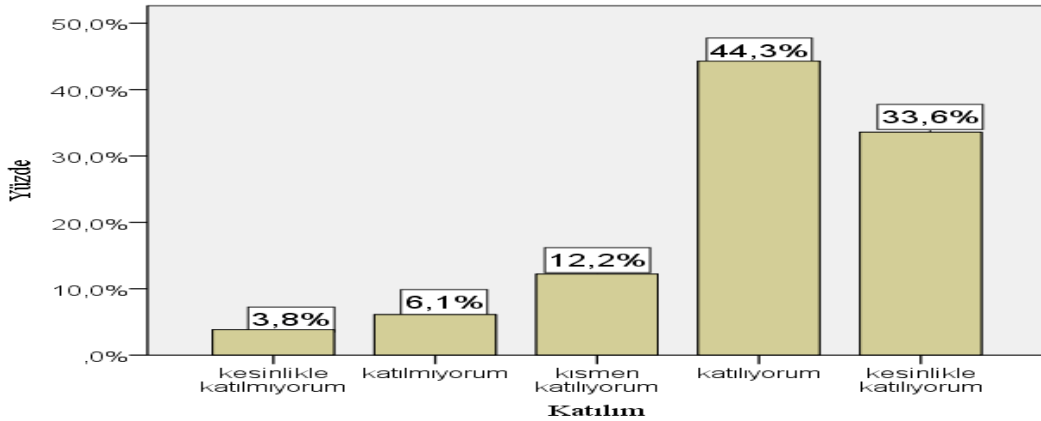
Bölüm	Beyaz Yakalı Sayısı	Yüzdesi (%)
Üretim	32	24,4
Pazarlama	7	5,3
İnsan Kaynakları	6	4,6
Muhasebe	19	14,5
Finansman	11	8,4
Arge	2	1,5
Diğer	54	41,2
Toplam	131	100,0

Katılımcıların işletmedeki çalıştıkları bölümleri gösteren tablo 10 incelendiğinde %24,4'ünün üretim, %5,3'ünün pazarlama, %4,6'sının insan kaynakları, %14,5'inin muhasebe, %8,4'ünün Finansman, %1,5'inin arge, %41,2'sinin ise diğer bölümlerde çalıştıkları görülmektedir.

II. 9. 3. Frekans Dağılımı Ve Yorumları

Sosyodemografik özelliklerin ardından anketin ikinci bölümünde personel güçlendirmenin 14 temel unsuruna olan ihtiyacın belirlenmesi için 24 soru (değişken) katılımcılara sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda beyaz yakalıların görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyacın var olup olmadığının tespitine varılacaktır. Ankete katılanların verdikleri cevaplar aşağıda sunulmaktadır. Beyaz yakalılarda katılım ve karar verme yetkisine olan ihtiyacı belirlemek için katılımcılardan şu ifadeyi değerlendirmeleri istenmiştir: “Çalıştığım bölüm ya da departmanda alınacak kararlara katılmam gerektiğini düşünüyorum.” (9 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 1’de, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 11’de gösterilmektedir.

Alınacak Kararlara Katılmam Gerektiğini Düşünüyorum.



Grafik 1. Katılma Dereceleri (9 no.lu ifade)

Tablo 11. Tanımlayıcı İstatistikler (9 no.lu ifade)

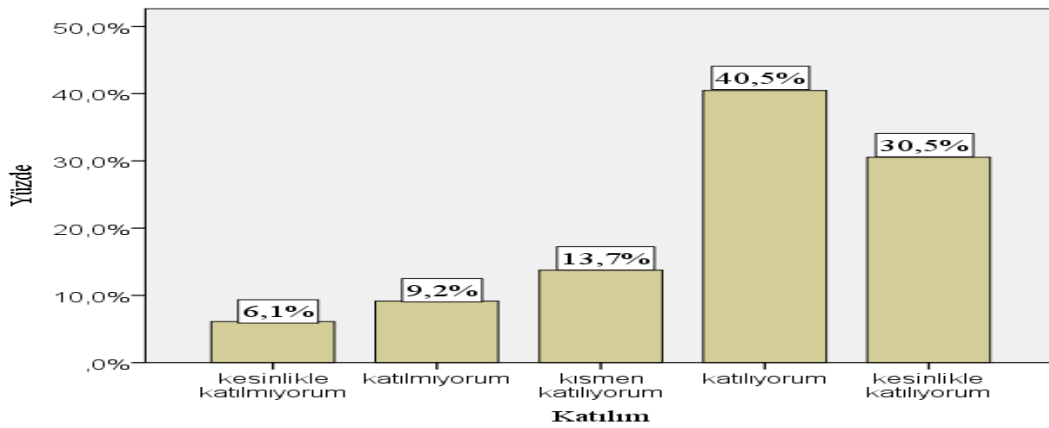
ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.977	4	4	1.03

Beyaz yakalıların %90,1'i 9 no'lu ifadeye katıldıklarını, %9,9'u ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %44,3'ü “katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 3.977

ağırlıklı aritmetik ortalamının 4 değerini temsil eden “katılıyorum” seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da karar verme ve kararların alınması safhasında kablo işletmelerinde beyaz yakalıların kararlara katılmaya ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Bu ihtiyaç duyma en üst seviyede değildir. %3,8’ lik beyaz yakalı bir grubun “kesinlikle katılmıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye olumsuz yönde katılım yapması da kararlara katılmaya ihtiyaç duyulduğunun ama bunun en üst seviyede olmadığını bir diğer göstergesidir. Medyanın ve modun 4 olması da bunu desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım bölüm ile ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda inisiyatif kullanarak amirlerimin yerine ben de karar verebilmeliyim.” (10 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 2’de, bu değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 12’de gösterilmektedir.

İnisiyatif Kullanarak Amirimin Yerine Bende Karar Verebilmeliyim.



Grafik 2. Katılma Dereceleri (10 no.lu ifade)

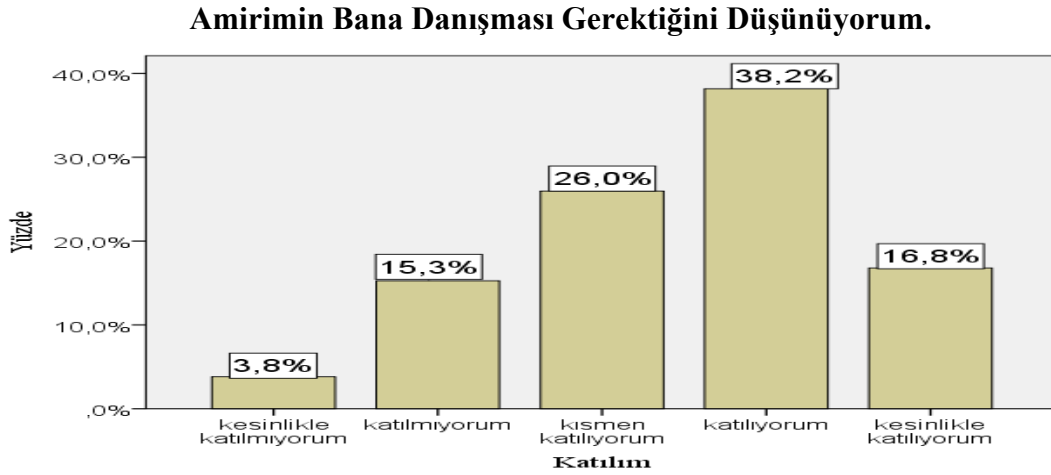
Tablo 12. Tanımlayıcı İstatistikler (10 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.801	4	4	1.15

Beyaz yakalıların %84,7’si 10 no’lu ifadeye katıldıklarını, %15,3’ü ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %40,5’i “katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 3.801 ağırlıklı aritmetik ortalamının 4 değerini temsil eden “katılıyorum” seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da beyaz yakalıların çalıştıkları kablo işletmelerinde görev yaptığı bölüm ile ilgili inisiyatif kullanarak amirlerinin yerine karar verebilmesine ihtiyaç duyduklarını fakat bunun en üst seviyede olmadığını göstermektedir. Ayrıca beyaz yakalıların %15,3’ünün ifadeye olumsuz yönde katılım yapması ve bunlardan %6,1’ininde ifadeye “kesinlikle

katılmadıkları” göz önüne alındığında kablo işletmelerinde inisiyatif kullanma ihtiyacının en üst seviyelerde olmadığı görülmektedir. Medyanın ve modun 4 olması da buna desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım bölümü ilgilendiren bir karar verileceği zaman, amirimin bana danışması gerektiğini düşünüyorum.” (11 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 3’te, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 13’te gösterilmektedir.



Grafik 3. Katılma Dereceleri (11 no.lu ifade)

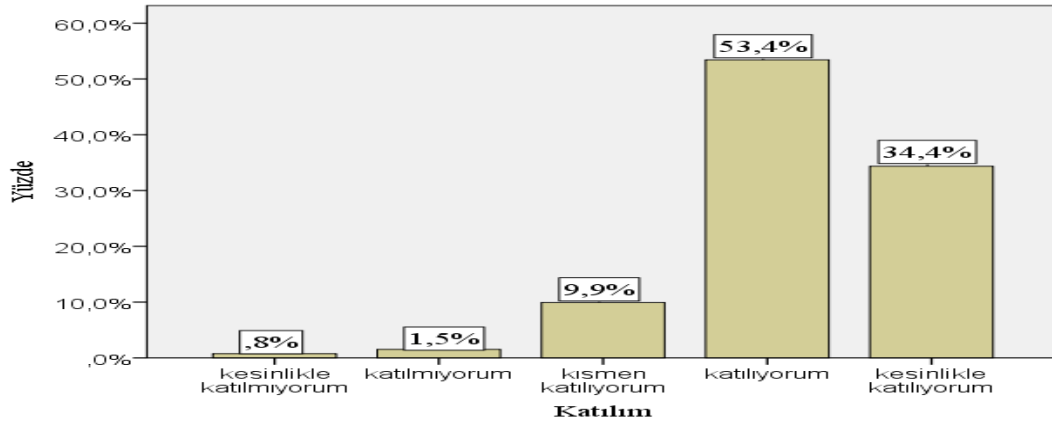
Tablo 13. Tanımlayıcı İstatistikler (11 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.488	4	4	1.062

Beyaz yakalıların %81’i 11 no’lu ifadeye katıldıklarını, %19’u ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfade katılan beyaz yakalıların %38,2’si “katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 3.488 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 3 değerini temsil eden “kısmen katılıyorum” seviyesinden daha üst seviyede bir katılımın olduğunu göstermektedir. Buna göre kablo işletmelerinde beyaz yakalıların amirlerinin bölümü ilgilendiren bir karar vereceği zaman astlarına danışması gerektiğine ihtiyaç duydukları ortaya çıkmaktadır. % 19’luk beyaz yakalının ifadeye olumsuz yönde katılım yapması da bu ifadeye kablo işletmelerinde en üst seviyede ihtiyacın olmadığını göstermektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım bölümle ilgili kararlar vereceğim zaman, astlarıma danışmam gerektiğini düşünüyorum.” (12 no’lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 4’te, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 14’te gösterilmektedir.

Astlarıma Danışmam Gerektiğini Düşünüyorum.



Grafik 4. Katılma Dereceleri (12 no.lu ifade)

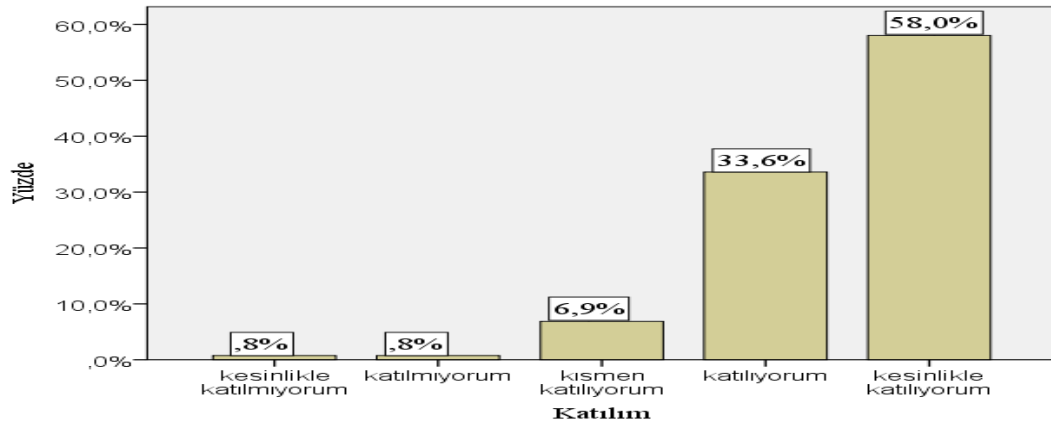
Tablo 14. Tanımlayıcı İstatistikler (12 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.190	4	4	0.87

Beyaz yakalıların %97,7'si 12 no'lu ifadeye katıldıklarını, %2,3'ü ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %53,4'ü "katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 4.190 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 4 değerini temsil eden "katılıyorum" seviyesine yakın olduğu görülmektedir. Bu da beyaz yakalıların değerlendirmelerine göre kablo işletmelerinde amirlerin çalıştığı bölümle ilgili bir karar vereceği zaman astlarına danışma ihtiyacı duyduklarını göstermektedir. Ancak bu danışma ihtiyacının en üst seviyede olmadığı görülmektedir. Mod ve medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

"Çalıştığım işletmede işimle ilgili faaliyetleri yerine getirirken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmama müsaade edilmesi gerektiğini düşünüyorum." (13 no'lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 5'te, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 15'te gösterilmektedir.

İhtiyaç Duyduğum Tüm Bilgilere Kolaylıkla Ulaşabilmeliyim.



Grafik 5. Katılma Dereceleri (13 no.lu ifade)

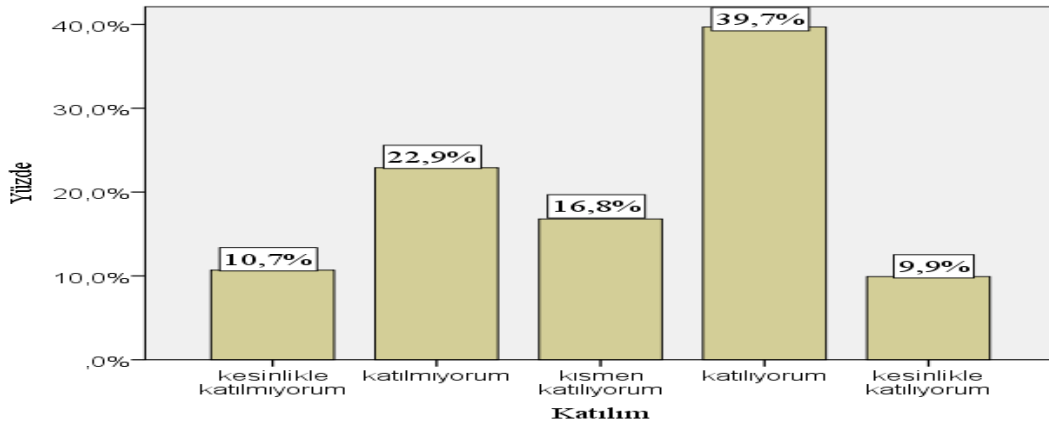
Tablo 15. Tanımlayıcı İstatistik (13 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.473	5	5	0.73

Beyaz yakalıların %98,5'i 13 no'lu ifadeye katıldıklarını, %1,5'i ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %58'i "kesinlikle katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 4.473 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 5 değerini temsil eden "kesinlikle katılıyorum" seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde çalışan beyaz yakalıların ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmaya müsaade edilmesine en üst seviyede ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Medyanın ve modun 5 olması da bunu desteklemektedir. Ayrıca %0,8'lik küçük bir beyaz yakalı grubun "kesinlikle katılmıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılım yapmaları da kablo işletmelerinde bilgilere ulaşmaya müsaade edilmesine en üst seviyede ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

"Çalıştığım bölümde aklıma sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi vermek gerektiğini düşünüyorum." (14 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 6'da, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo.16'da gösterilmektedir.

Astlarıma Gerektiği Kadar Bilgi Vermeliyim.



Grafik 6. Katılma Dereceleri (14 no.lu ifade)

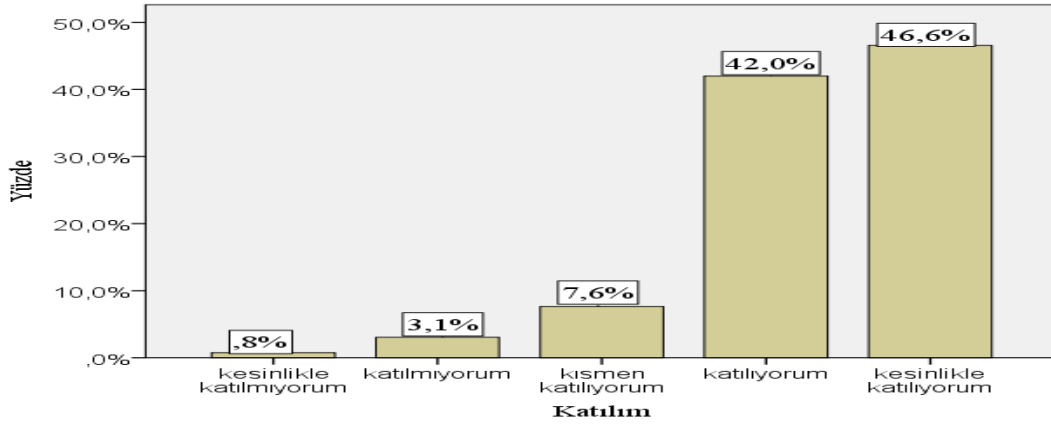
Tablo 16. Tanımlayıcı İstatistikler (14 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.152	4	3	1.20

Beyaz yakalıların %64,4'ünün 14 no'lu ifadeye katıldıklarını, %33,6'sı ise katılmadıklarını belirtmiştir. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 3.152 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 3 değerini temsil eden "kısmen katılıyorum" seviyesine yakın olduğu görülmektedir. Bu da astlara sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi verilmesi konusunda kablo işletmelerinde vasat derecede ihtiyacının duyulduğunu göstermektedir. Medyanın 3 olması da bunu desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir. Bu ifadeye görülen "sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi veririm" kısıtlaması, bilgilerin kısıtlanması anlamında değil, işletmelerde bazı bilgileri sadece buldukları pozisyon gereği bilmesi gereken beyaz yakalıların bilmesinden kaynaklanmaktadır.

"Çalıştığım işletmede bana bir görev ve yetki verildiğinde sorumluluğunda verilmesi gerektiğini düşünüyorum." (15 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 7'de, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo.17'de gösterilmektedir.

Bana Bir Görev ve Yetki Verildiğinde Sorumluluğu da Verilmelidir.



Grafik 7. Katılma Dereceleri (15 no.lu ifade)

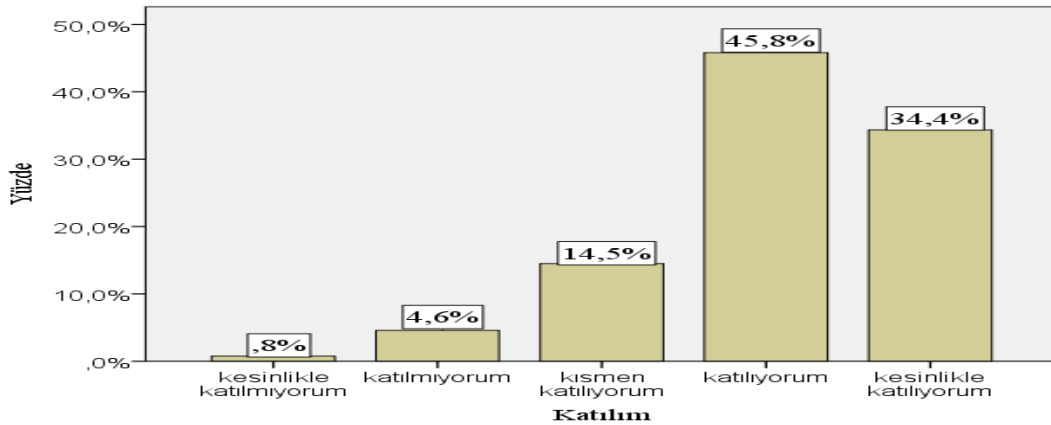
Tablo 17. Tanımlayıcı İstatistikler (15 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.305	5	4	0.80

Beyaz yakalıların %96,1'i 15 no'lu ifadeye katıldıklarını, %3,9'u ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalılardan %46,6'sı ise "kesinlikle katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 4.305 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 4 değerini temsil eden "kesinlikle katılıyorum" seviyesine yakın olduğu görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde görev ve yetki verildiğinde sorumluluğunun da verilmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Fakat bu ihtiyacın en üst seviyede olmadığı görülmektedir. Beyaz yakalıların değerlendirmeleri bu yöndedir. Zaten meydanın 4 olması da bunu desteklemektedir. %3,8'lik beyaz yakalının ifadeye olumsuz yönde katılım yapması da bunun bir diğer göstergesidir.

"Çalıştığım işletmede yenilik uygulamak istediğimde amirim beni desteklemelidir." (16 no.lu ifade) Beyaz yakalıların ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 8'de, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 18'de görülmektedir.

Yenilik Uygulamak İsteddiğimde Amirim Beni Desteklemelidir.



Grafik 8. Katılma Dereceleri (16 no.lu ifade)

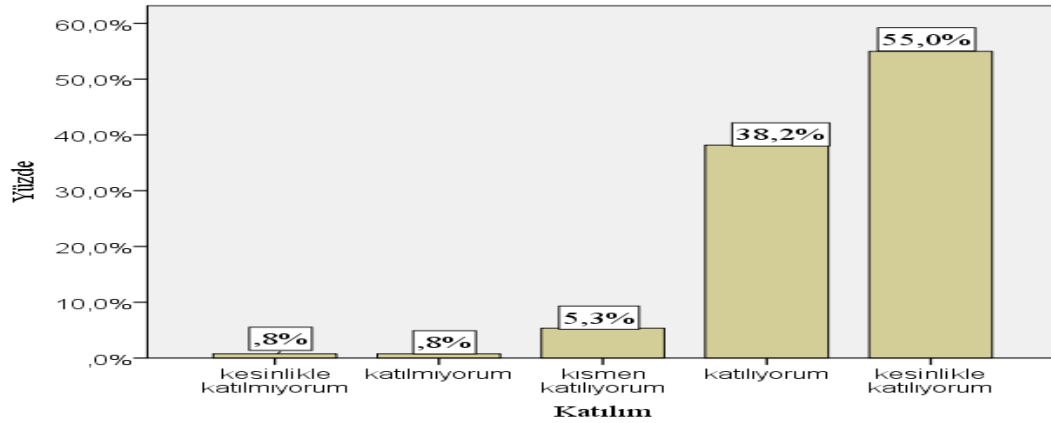
Tablo 18. Tanımlayıcı istatistikler (16 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.084	4	4	0.86

Beyaz yakalılarının %94,6'sı 16 no'lu ifadeye katıldıklarını, %5,4'ü ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalılardan %45,8'i "katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Ortalamanın 4.084 ile 4 değerini temsil eden "katılıyorum" seviyesine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu da beyaz yakalılarının çalıştıkları kablo işletmelerinde yenilik yapmak istediklerinde amirleri tarafından desteklenmeye ihtiyaç duyduklarını fakat bunun en üst seviyede olmadığını göstermektedir. Beyaz yakalılarının görüşleri bu yöndedir. Mod ve medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir.

"İnisiyatif kullanırken çalıştığım işletmenin misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya dikkat etmem gerekir." (17 no.lu ifade) Beyaz yakalılarının bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 9'da, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 19'da gösterilmektedir.

Misyon ve Vizyona Uygun İnisiyatif Kullanmaya Dikkat Etmem Gerekir.

**Grafik 9.** Katılma Dereceleri (17 no.lu ifade)**Tablo 19.** Tanımlayıcı İstatistikler (17 no.lu ifade)

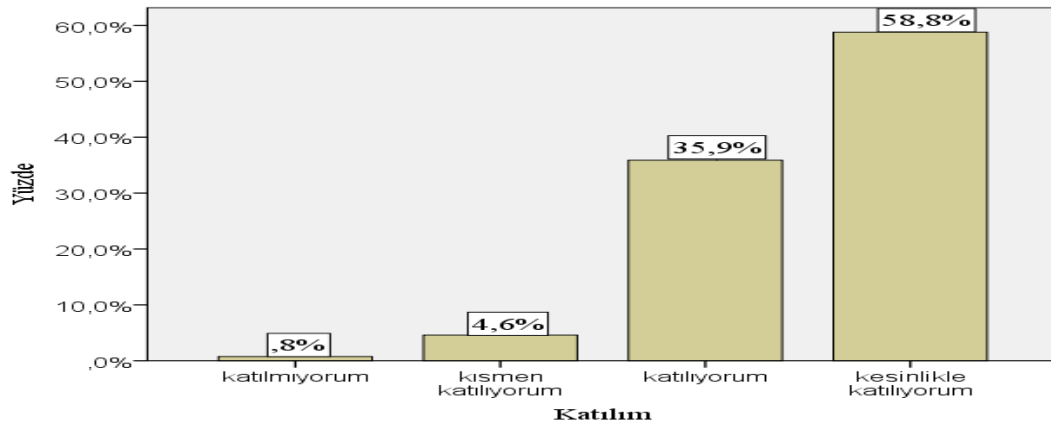
ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.458	5	5	0.70

Beyaz yakalılarının %98,4'ü 17 no'lu ifadeye katıldıklarını, %1,6'sı ise katılmadıklarını belirtmiştir. İfadeye katılan beyaz yakalılarının %55'i "kesinlikle katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 4.458 ağırlıklı aritmetik ortalamasının 5 değerini temsil eden "kesinlikle katılıyorum"

seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların çalıştığı işletmenin misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya en üst seviyede ihtiyacının olduğunu göstermektedir. Mod ve medyanın 5 olması da bunu desteklemektedir. %0,8’lik küçük bir beyaz yakalı grubun “kesinlikle katılmıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılım yapması bunun bir diğer göstergesidir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım işletmenin hedeflerini bilmeliyim.” (18 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 10’da, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 20’de gösterilmektedir.

Çalıştığım İşletmenin Hedeflerini Bilmeliyim.



Grafik 10. Katılma Dereceleri (18 no.lu ifade)

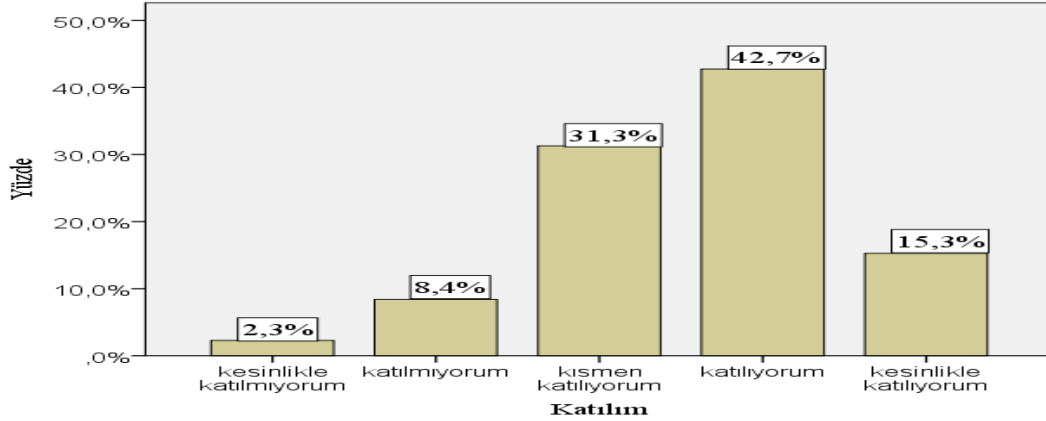
Tablo 20. Tanımlayıcı İstatistikler (18 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.526	5	5	0.62

Beyaz yakalıların %99,2’si 18 no’lu ifadeye katıldıklarını, %0,8’i ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %58,8’i “kesinlikle katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 4.562 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 5 değerini temsile eden “kesinlikle katılıyorum” seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde çalışan beyaz yakalıların işletmelerinin hedeflerini bilmeye ihtiyaç duyduklarını ve bunun en üst seviyede olduğunu göstermektedir. Mod ve medyanın 5 olması da bunu desteklemektedir. Ayrıca “kesinlikle katılmıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılan hiç kimsenin olmaması da bunun bir diğer göstergesidir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım işletmede, herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda amirim beni takdir etmeli veya toplum önünde övmelidir.” (19 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 11’de, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 21’de gösterilmektedir.

Amirim Başarılarımı Takdir Etmeli veya Övmelidir.



Grafik 11. Katılma Dereceleri (19 no.lu ifade)

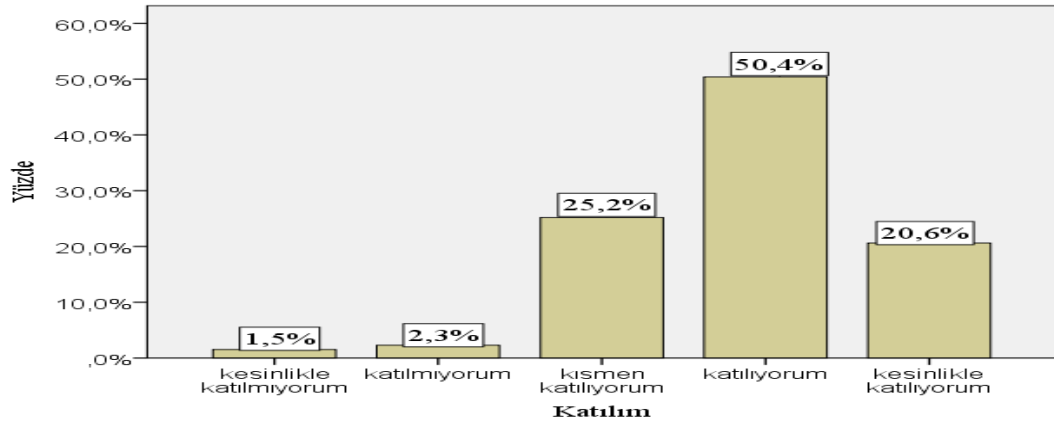
Tablo 21. Tanımlayıcı İstatistikler (19 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.603	4	4	0.93

Beyaz yakalıların %89,3’ü 19 no’lu ifadeye katıldıklarını, %10,7’si ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %42,7’si “katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Ortalamanın 3.603 ile 4 değerini temsil eden “katılıyorum” seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde çalışan beyaz yakalıların amirlerinin takdirine ve övgüsüne ihtiyaç duyduğunu fakat bunun en üst seviyede olmadığını göstermektedir. Zaten bunun en üst seviyede olmadığı %10,7’lik beyaz yakalının ifadeye olumsuz yönde katılım yapmasından da anlaşılmaktadır. Mod ve medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım işletmede amirim bana güvenmeli, onun için önemli görev ve yetkileri bana vermelidir.” (20 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifadeye ile ilgili değerlendirmesi Grafik 12’de, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 22’de gösterilmektedir.

Amirim Bana Güvenmeli Onun İçinde Önemli Görev ve Yetkileri Bana Vermelidir.



Grafik 12. Katılma Dereceleri (20 no.lu ifade)

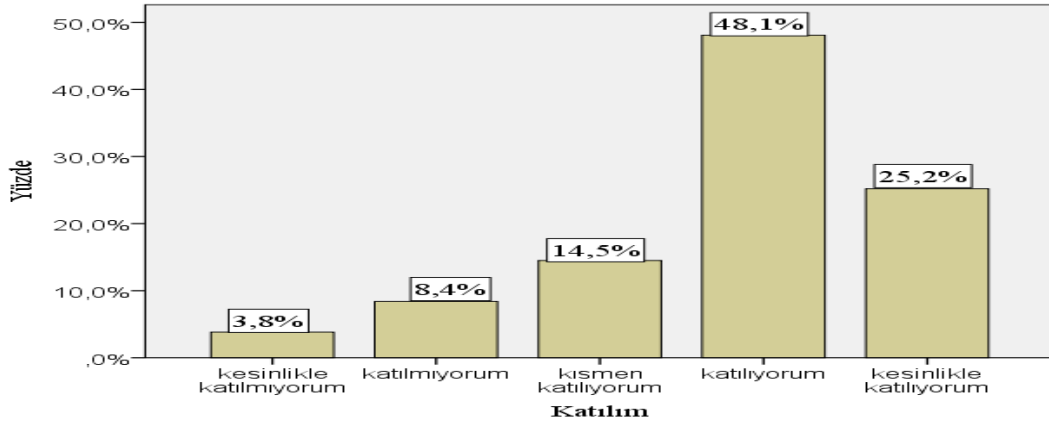
Tablo 22. Tanımlayıcı İstatistikler (20 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.862	4	4	0.82

Beyaz yakalıların % 96,2’si 20 no’lu ifadeye katıldıklarını, %3,8’i katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %50,4’ü “katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 3.862 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 4 değerini temsil eden “katılıyorum” seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların amirlerinin güvenine ihtiyaç duyduklarını bu doğrultuda önemli görev ve yetkileri almak istediklerini göstermektedir. Fakat bu ihtiyaç duyma en üst seviyede değildir. Mod ve medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım işletmede işimi yaparken hata yapsam bile amirimin bana ceza vermeyeceğini bilerek ceza korkusu ile çalışmamalıyım.” (21 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 13’te, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 23’te gösterilmektedir.

Ceza Korkusu ile Çalışmamalıyım.



Grafik 13. Katılma Dereceleri (21 no.lu ifade)

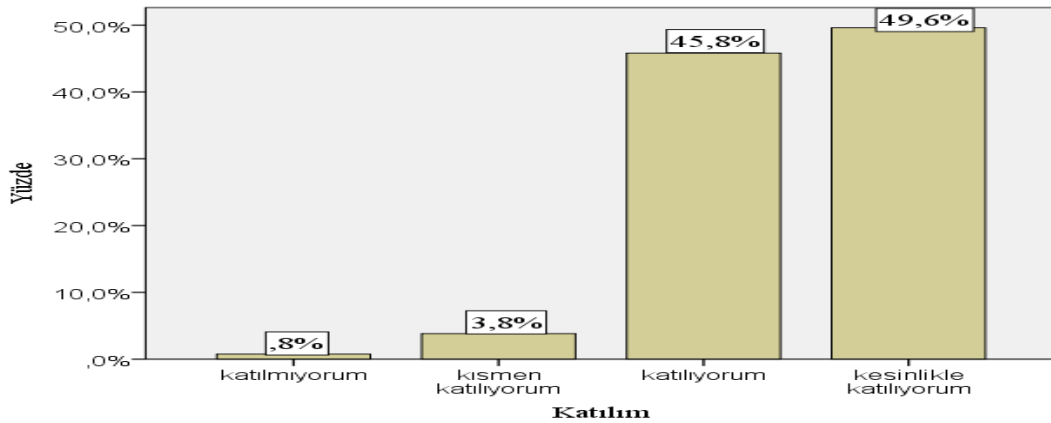
Tablo 23. Tanımlayıcı İstatistikler (21 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.824	4	4	1.03

Beyaz yakalıların %87,8'i 21 no'lu ifadeye katıldıklarını, %12,2'si ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %48,1'i "katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Ortalamanın 3.824 ile 4 değerini temsil eden "katılıyorum" ifadesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların ceza korkusundan uzak çalışmaya ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Ancak bu ihtiyaç duyma en üst seviyede değildir. Mod ve medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir. Ayrıca %12,2'lik beyaz yakalı kesimin bu ifadeye olumsuz yönde katılım yaptıkları göz önüne alındığında kablo işletmelerinde ceza korkusundan uzak çalışmaya ihtiyacın en üst seviyede olmadığını söylemek mümkündür. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

"Çalıştığım işletmede işim için gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştirmeliyim." (22 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 14'te, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 24'te gösterilmektedir.

Kendimi Geliştirmeliyim.



Grafik 14. Katılma Dereceleri (22 no.lu ifade)

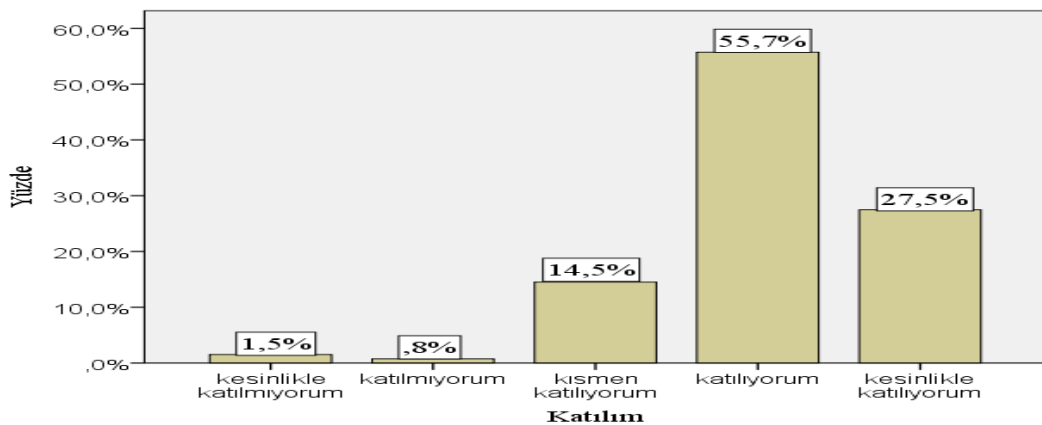
Tablo 24. Tanımlayıcı İstatistikler (22 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.442	5	4	0.61

Beyaz yakalıların %95,4'ü 22 no'lu ifadeye katıldıklarını, %4,6'sı ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %49,6'sı “kesinlikle katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Ortalamanın 4.442 ile 4 değerini temsil eden “katılıyorum” seviyesine yakın olduğu görülmektedir. Bu da beyaz yakalıların çalıştıkları kablo işletmelerinde işleri için kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duyduklarını, fakat bunun en üst seviyede olmadığını göstermektedir. Meydanın 4 olması da bunu desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım işletmede, amirim beni işim açısından yeterli görmelidir.” (23 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 15'te, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 25'te gösterilmektedir.

Amirim Beni İşim Açısından Yeterli Görmelidir.



Grafik 15. Katılma Dereceleri (23 no.lu ifade)

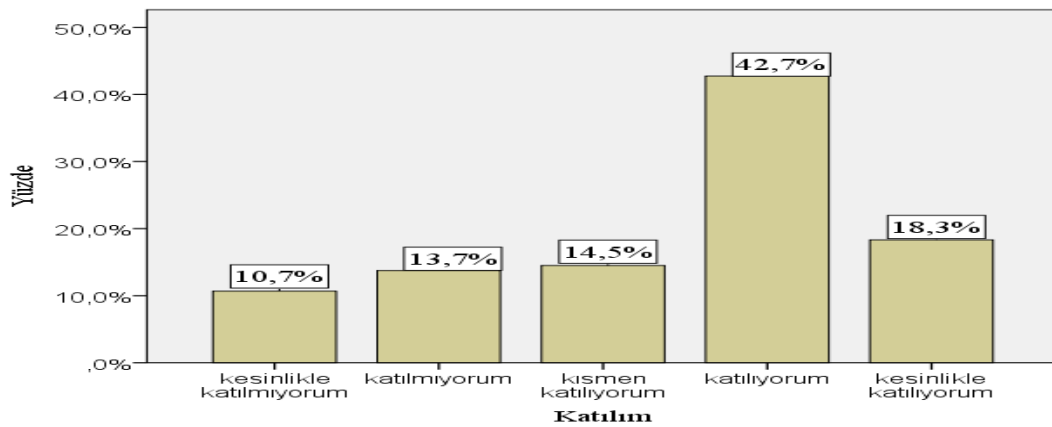
Tablo 25. Tanımlayıcı İstatistikler (23 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.068	4	4	0.77

Beyaz yakalıların %97,7'si 23 no'lu ifadeye katıldıklarını, %2,3'ü ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %55,7'si “katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Ortalamanın 4.068 ile 4 değerini temsil eden “katılıyorum” seviyesine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların amirleri tarafından işleri açısından yeterli görülme ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Fakat bu en üst seviyede değildir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir. Mod ve medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir.

“Çalıştığım işletmede astların inisiyatif kullanmalarını destekleme, yetkilendirme ve personel güçlendirme ile ilgili konular hakkında eğitimler verilmelidir.” (24 no'lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 16'da, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 26'da gösterilmektedir.

Personel Güçlendirme vb. Konularda Eğitimler Verilmelidir.

**Grafik 16.** Katılma Dereceleri (24 no.lu ifade)**Tablo 26.** Tanımlayıcı İstatistikler (24 no.lu ifade)

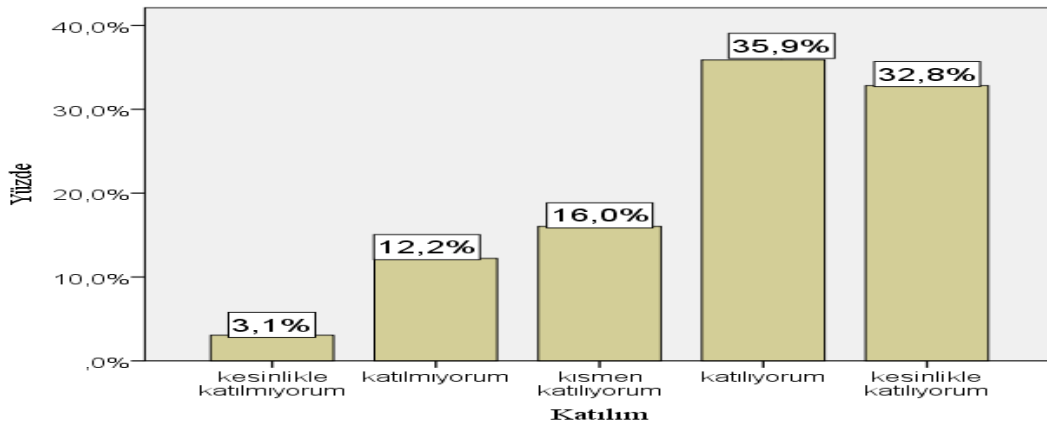
ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.442	4	4	1.24

Beyaz yakalıların %75,6'sı 24 no'lu ifadeye katıldıklarını, %24,4'ü ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %42,7'si “katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 3.442 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 4 değerini temsil eden “katılıyorum” seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların inisiyatif

kullanımını destekleme, yetkilendirme ve personel güçlendirme hakkında eğitim almaya ihtiyaçları olduğunu göstermektedir. Mod ve medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir. Ancak % 24,4’lik beyaz yakalının bu ifadeye olumsuz yönde katılım yapması da bu ihtiyacın en üst seviyede olmadığını göstermektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım işletmede, uygun şartları taşıdığımda bende yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilmeliyim.” (25 no’lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 17’de, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 27’ de gösterilmektedir.

Eğitim Programlarından İstifade Edebilmeliyim.



Grafik 17. Katılma Dereceleri (25 no.lu ifade)

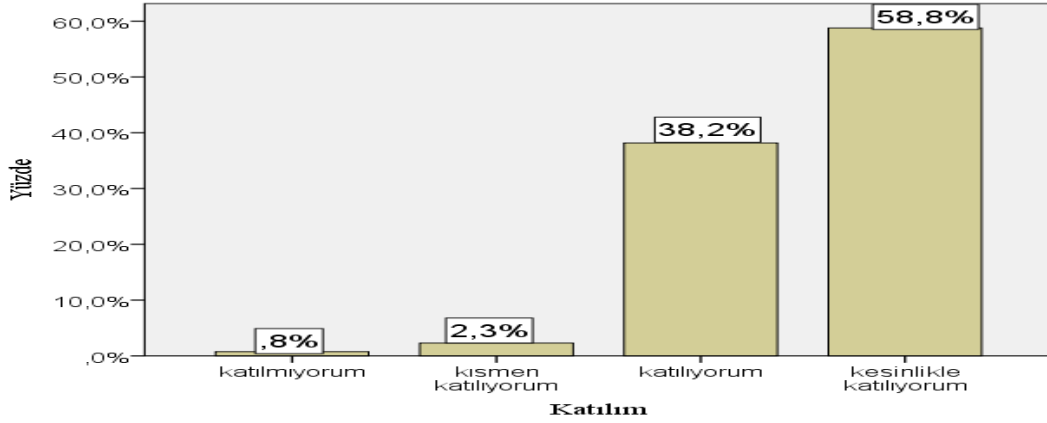
Tablo 27. Tanımlayıcı İstatistikler (25 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.832	4	4	1.11

Beyaz yakalıların %84,7’si 25 no’lu ifadeye katıldıklarını, %15,3’ü ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %35,9’u “katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 3.832 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 4 değerini temsil eden “katılıyorum” seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Buda kablo işletmelerinde beyaz yakalıların gereken şartları taşıdığına yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından yararlanmaya ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Fakat bu en üst seviyede değildir. % 15,3’lük beyaz yakalının bu ifadeye olumsuz yönde katılım yapması ifadeye olan ihtiyacın en üst seviyede olmadığını bir diğer göstergesidir. Mod ve medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım işletmede, ihtiyaç duyduğum takdirde diğer bölüm çalışanları ile irtibat kurarak bilgi alış verişinde bulunabilmeliyim.” (26 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 18’de, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 28’ de gösterilmektedir.

Diğer Bölüm Çalışanları ile Bilgi Alışverişinde Bulunabilmeliyim.



Grafik 18. Katılma Dereceleri (26 no.lu ifade)

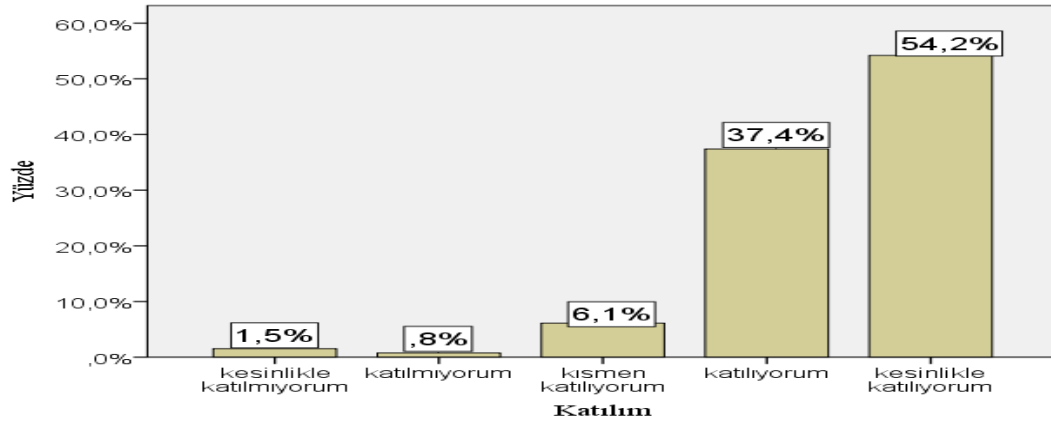
Tablo 28. Tanımlayıcı İstatistikler (26 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.549	5	5	0.58

Beyaz yakalıların %99,2’si 26 no’lu ifadeye katıldıklarını, %0,8’i ise ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılanların %58,8’i “kesinlikle katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen ağırlıklı aritmetik ortalamanın 4.549 ile 5 değerini temsil eden “kesinlikle katılıyorum” seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların ihtiyaç duyduklarında diğer bölümlerle bilgi alışverişinde bulunabilmeyi istediklerini ve buna en üst seviyede ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir. Mod ve medyanın 5 olması da bunu desteklemektedir. Ayrıca “kesinlikle katılmıyorum” değerlendirmesi ile ifade katılan olmaması da bunun bir diğer göstergesidir.

“Çalıştığım işletmede, amirime her istediğim an sıklımadan danışabilmeli ve ondan yardım alabilmeliyim.” (27 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 19’da değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 29’da gösterilmektedir.

Amirime Danışabilmeli ve Ondan Yardım Alabilmeliyim.



Grafik 19. Katılma Dereceleri (27 no.lu ifade)

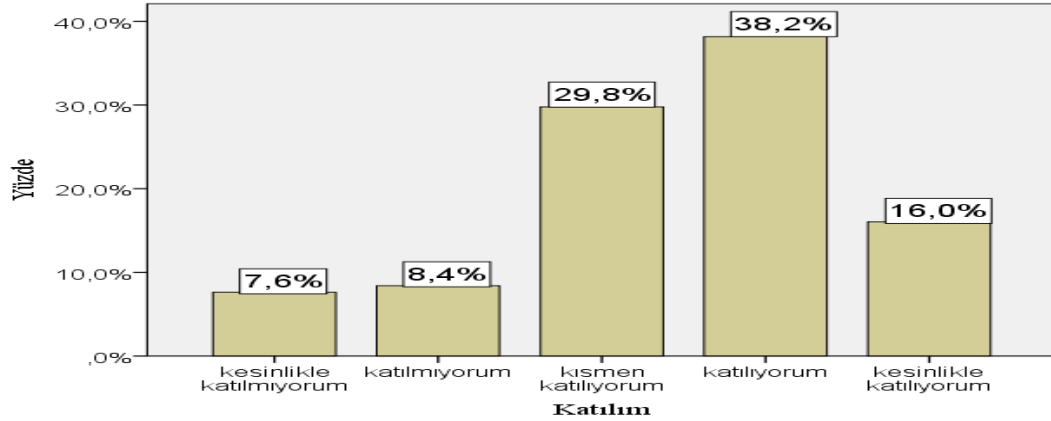
Tablo 29. Tanımlayıcı İstatistikler (27 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.419	5	5	0.77

Beyaz yakalıların %97,7'si 27 no'lu ifadeye katıldıklarını, %2,3'ü ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %54,2'si “kesinlikle katılıyorum” değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 4.419 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 5 değerini temsil eden “kesinlikle katılıyorum” seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların istedikleri her an sıkılmadan ve çekinmeden amirlerine danışabilmeye, onlardan yardım alabilmeye ihtiyaçları olduğunu göstermektedir. Bu danışma ve yardım alma ihtiyacı en üst seviyeyedir. Mod ve medyanın 5 olması da bunu desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

“Çalıştığım işletmede her yıl düzenli olarak performans değerlendirmesi yapılmalı, bunun bana geri bildirim olmalı; bu sayede eksikliklerimi öğrenerek düzeltme yoluna gidebilmeliyim.” (28 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 20'de, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo.30'da gösterilmektedir.

Performans Değerlendirmesi ve Geri Bildirimi Düzenli Olarak Yapılmalıdır.



Grafik 20. Katılma Dereceleri (28 no.lu ifade)

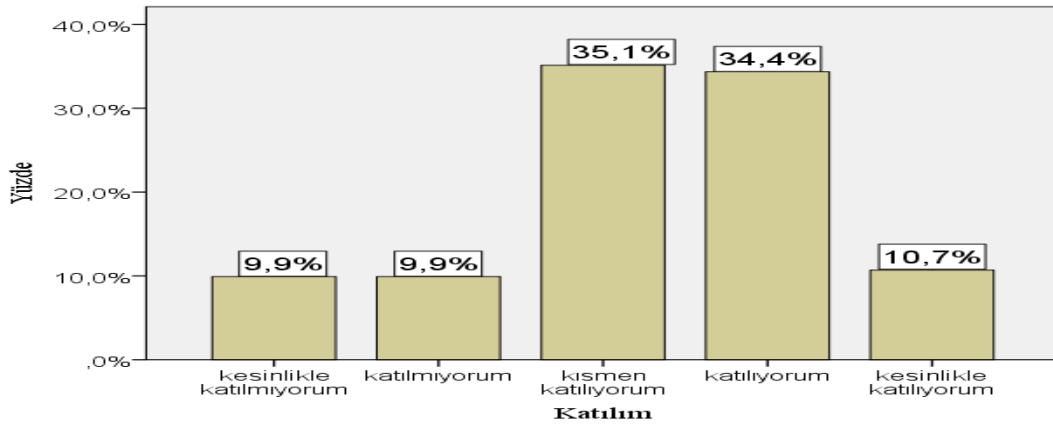
Tablo 30. Tanımlayıcı İstatistikler (28 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.465	4	4	1.10

Beyaz yakalıların %84'ü 28 no'lu ifadeye katıldıklarını, %16'sı ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %38,2'si "katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Ortalamanın 3.465 ile 4 değerini temsil eden "katılıyorum" seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde her yıl performans değerlendirmesinin yapılmasına ve değerlendirmenin geri bildirimine beyaz yakalıların ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Ancak bu performans değerlendirme ve geri bildirim duyulan ihtiyaç en üst seviyede değildir. Mod ve medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir. %16'lık beyaz yakalının bu ifadeye olumsuz yönde katılım yapması da kablo işletmelerinde performans değerlendirme ve geri bildirimine duyulan ihtiyacın en üst seviyede olmadığı bir diğer göstergesidir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

"Çalıştığım işletmedeki performans değerlendirme sistemi sayesinde emsallerimle kendimi karşılaştırabiliyim." (29 no'lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 21'de, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikle Tablo 31'de gösterilmektedir.

P.D.S. Sayesinde Emsallerimle Kendimi Karşılaştırabiliyim.



Grafik 21. Katılma Dereceleri (29 no.lu ifade)

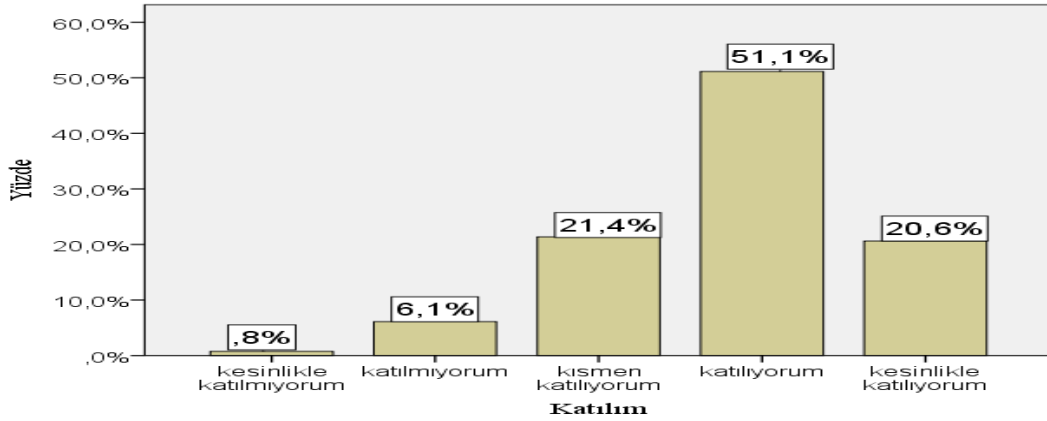
Tablo 31. Tanımlayıcı İstatistikler (29 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.259	3	3	1.10

Beyaz yakalıların %80,2'si 29 no'lu ifadeye katıldıklarını, %19,8'i ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %35,1'i "kısmen katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 3.259 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 3 değerini temsil eden "kısmen katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların kendilerini emsalleri ile karşılaştırabilmesine vasat da olsa ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir. Mod ve medyanın 3 olması da bunu desteklemektedir. Ayrıca %19,8' lik beyaz yakalı kesimin bu ifadeye olumsuz katılım yapması da kablo işletmelerinde bu ifadeye olan ihtiyacın vasat olduğunun bir diğer göstergesidir.

"Çalıştığım işletmede işimi yaparken uygulamada çeşitli değişiklikler yapabiliyim, bu konuda bana hareket serbestisi tanınmalıdır." (30 no'lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 22'de, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 32'de gösterilmektedir.

İşimi Yaparken Uygulamada Değişiklik Yapabilmeliyim.



Grafik 22. Katılma Dereceleri (30 no.lu ifade)

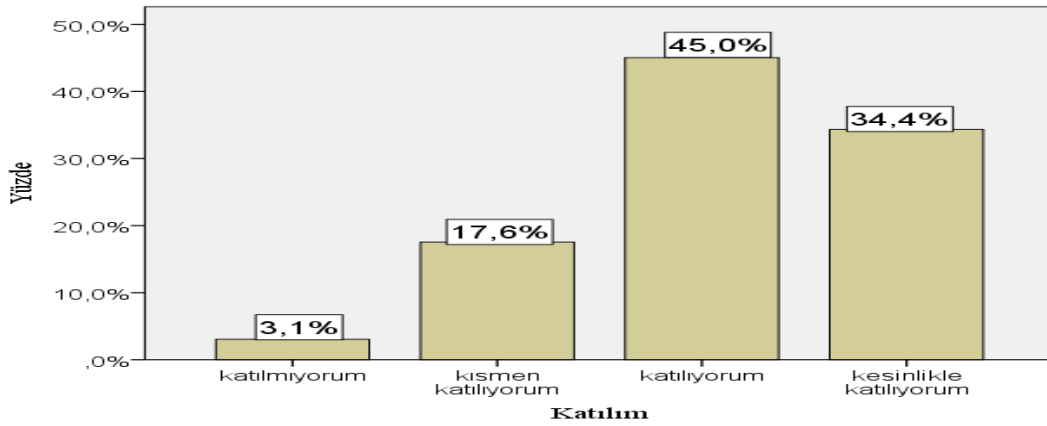
Tablo 32. Tanımlayıcı İstatistikler (30 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
3.847	4	4	0.85

Beyaz yakalıların %93,1'i 30 no'lu ifadeye katıldıklarını, %6,9'u ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %51,1'i "katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 3.847 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 4 değerini temsil eden "katılıyorum" seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların işlerini yaparken uygulamada değişiklik yapabilmeye ihtiyaç duyduklarını ancak bunun en üst seviyede olmadığını göstermektedir. Mod ve meydanın 4 olması da bunu desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir. Ayrıca %6,9'luk beyaz yakalının bu ifadeye olumsuz yönde katılım yapması da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların işlerini yaparken değişiklik yapabilmeye en üst seviyede ihtiyaç duymadıklarının bir diğer göstergesidir.

"Çalıştığım işletmede işimi yapabilmem için bana tüm kaynaklara ulaşma imkanı verilmeli, bu sayede gerekli olduğunda istediğimi kullanabilmeliyim." (31 no.lu ifade) Beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 23'te, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 33'te gösterilmektedir.

İşimi Yapabilmem İçin Gerekli Olan Tüm Kaynakları Kullanabilmeliyim.



Grafik 23. Katılma Dereceleri (31 no.lu ifade)

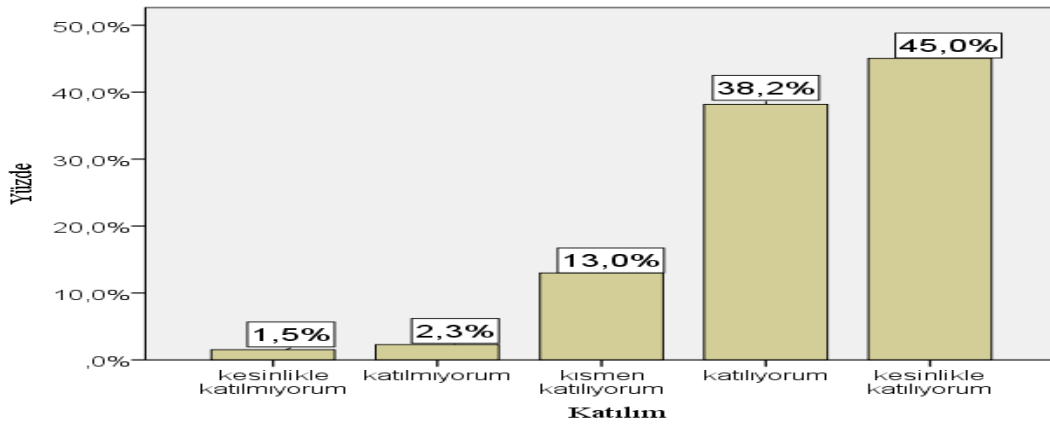
Tablo 33. Tanımlayıcı İstatistikler (31 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.106	4	4	0.80

Beyaz yakalıların %96,9'u 31 no'lu ifadeye katıldıklarını, %3,1'i ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılanların %45'i "katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 4.106 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 4 değerini temsil eden "katılıyorum" seviyesine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların işlerini yaparken gerekli olan tüm kaynakları kullanabilmeye ihtiyaç duyduklarını ancak bunun en üst seviyede olmadığını göstermektedir. Mod ve medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

"Çalıştığım bölüm içerisinde görevleri paylaşmalı ve başarı için hep beraber çalışmalıyız." (32 no.lu ifade) beyaz yakalıların bu ifade ile ilgili değerlendirmesi Grafik 24'te, değerlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 34'te gösterilmektedir.

Görevleri Paylaşmalı ve Başarı İçin Hep Beraber Çalışmalıyız.



Grafik 24. Katılma Dereceleri (32 no.lu ifade)

Tablo 34. Tanımlayıcı İstatistikler (32 no.lu ifade)

ORTALAMA	MOD	MEDYAN	STANDART SAPMA
4.229	5	4	0.87

Beyaz yakalıların %96,2'si 32 no'lu ifadeye katıldıklarını,%3,8'i ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katılan beyaz yakalıların %45'i "kesinlikle katılıyorum" değerlendirmesi ile ifadeye katılmışlardır. Puanlama yöntemi ile tespit edilen 4.229 ağırlıklı aritmetik ortalamanın 4 değerini temsil eden "katılıyorum" seviyesine yakın olduğu görülmektedir. Bu da kablo işletmelerinde beyaz yakalıların çalıştıkları bölümlerde görevleri paylaşmaya, ekip ruhu ile çalışmaya ihtiyaç duyduklarını ancak bu ihtiyacın en üst seviyede olmadığını göstermektedir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir. Medyanın 4 olması da bunu desteklemektedir.

32 no'lu ifade ile birlikte araştırmanın 24 değişkeninin frekans dağılımı ve yorumları tamamlanmıştır. Araştırma anketimizde yer alan bu 24 değişken ile ilgili bulgular, araştırmanın sonuç kısmında gerçekleştirilecek genel değerlendirmeye ile beyaz yakalıların görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyaç olup olmadığı konusunda tespit yapılacaktır.

II. 9. 4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında kablo işletmelerinde personel güçlendirmeye olan ihtiyacın beyaz yakalıların cinsiyetini, yaşına, medeni durumuna, eğitim durumuna, işletmedeki kıdemine, şu anda görevli olduğu işteki deneyimine, işletmedeki pozisyonuna ve işletmede çalıştığı bölümüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilecektir.

H_1 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 35'te sunulmaktadır.

Tablo 35. Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Unsur	Cinsiyet	Katılan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (2-tailed) (p)
Katılım ve Karar Verme	Erkek	90	4.01	,668	,003
	Kadın	41	3.53	,893	
Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	Erkek	90	3.90	,768	,046
	Kadın	41	3.62	,649	
Sorumluluk	Erkek	90	4.27	,874	,562
	Kadın	41	4.36	,622	
Yenilik	Erkek	90	4.06	,896	,734
	Kadın	41	4.12	,780	
Ortak Hedeflere Yönelme	Erkek	90	4.48	,550	,916
	Kadın	41	4.5	,580	
Çalışanları Toplum Önünde Övme	Erkek	90	3.61	,956	,883
	Kadın	41	3.58	,865	
Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	Erkek	90	3.82	,849	,648
	Kadın	41	3.89	,637	
Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	Erkek	90	4.27	,585	,528
	Kadın	41	4.2	,601	
Eğitim ve Geliştirme	Erkek	90	3.66	,959	,668
	Kadın	41	3.58	,879	
Açık İletişim Ortamı	Erkek	90	4.5	,613	,658
	Kadın	41	4.45	,509	
Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	Erkek	90	3.35	1,045	,835
	Kadın	41	3.39	,971	
Çalışma Ortamında Esneklik	Erkek	90	3.78	,854	,243
	Kadın	41	3.97	,821	
Kaynaklara Ulaşılabilirlik	Erkek	90	4.13	,796	,575
	Kadın	41	4.04	,804	
Takım Çalışması	Erkek	90	4.15	,958	,155
	Kadın	41	4.39	,627	

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme unsuru $p=0,003$ ile, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması unsuru ise $p=0,046$ ile $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde cinsiyete

göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılım ve karar verme unsuru ile ilgili sorulara erkekler 4.01 ortalama ile, kadınlar ise 3.53 ortalama ile cevap vermişlerdir. Buna göre katılım ve karar verme konusunda erkekler, kadın çalışanlara göre daha fazla kararlara katılmaları gerektiğini düşünmekte ve buna daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması ile ilgili sorulara erkekler 3.90 ortalama ile, kadınlar ise 3.63 ortalama ile cevap vermişlerdir. Buna göre bilgiye ulaşım ve bilgilerin paylaşılması konusunda erkekler, kadın çalışanlara göre daha fazla bilgiye ulaşmak istemekte, daha fazla bilgiyi paylaşmak istemekte ve buna daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla H_1 hipotezinde personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme ile bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması unsurları için cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği kabul edilmiştir. Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin diğer temel unsurları için ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

H_2 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek tek yönlü varyans (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 36'da sunulmaktadır.

Tablo 36.Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları

Unsur	Yaş Aralığı	Katılan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Sig (p)
Katılım ve Karar Verme	21-25	22	3.28	,958	,000
	26-30	51	3.77	,607	
	31-35	34	4.19	,592	
	36-40	15	3.86	,910	
	41 ve üstü	9	4.5	,500	
Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	21-25	22	3.59	,648	,620
	26-30	51	3.82	,698	
	31-35	34	3.88	,788	
	36-40	15	3.93	,942	
	41 ve üstü	9	3.83	,707	
Sorumluluk	21-25	22	4.4	,734	,215
	26-30	51	4.39	,568	
	31-35	34	4.26	,863	
	36-40	15	3.86	1,187	
	41 ve üstü	9	4.44	1,013	
Yenilik	21-25	22	3.95	1,045	,069
	26-30	51	4.17	,654	
	31-35	34	4.11	,913	
	36-40	15	3.6	1,055	
	41 ve üstü	9	3.55	,527	
Ortak Hedeflere Yönelme	21-25	22	4.36	,693	,537
	26-30	51	4.49	,463	
	31-35	34	4.54	,619	
	36-40	15	4.43	,593	
	41 ve üstü	9	4.72	,363	
Çalışanları Toplum Önünde Övme	21-25	22	3.54	1,056	,029
	26-30	51	3.72	,665	
	31-35	34	3.64	1,041	
	36-40	15	2.93	1,099	
	41 ve üstü	9	4	,707	
Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	21-25	22	3.79	,526	,189
	26-30	51	4.03	,518	
	31-35	34	4.7	1,045	
	36-40	15	3.56	1,066	
	41 ve üstü	9	3.83	,829	
Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	21-25	22	4.22	,667	,154
	26-30	51	4.21	,531	
	31-35	34	4.36	,606	
	36-40	15	4	,654	
	41 ve üstü	9	4.55	,390	
Eğitim ve Geliştirme	21-25	22	3.45	,950	,070
	26-30	51	3.52	,751	
	31-35	34	3.85	1,048	

	36-40	15	3.4	1,152	
	41 ve üstü	9	4.27	,666	
Açık İletişim Ortamı	21-25	22	4.45	,509	,034
	26-30	51	4.52	,494	
	31-35	34	4.51	,583	
	36-40	15	4.10	,870	
	41 ve üstü	9	4.83	,353	
Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	21-25	22	3.5	1,101	,167
	26-30	51	3.36	,922	
	31-35	34	3.47	1,014	
	36-40	15	2.76	1,147	
	41 ve üstü	9	2.61	,993	
Çalışma Ortamında Esneklik	21-25	22	3.81	,906	,291
	26-30	51	3.88	,738	
	31-35	34	3.88	,844	
	36-40	15	3.46	1,125	
	41 ve üstü	9	4.22	,666	
Kaynaklara Ulaşılabilirlik	21-25	22	4	,755	,660
	26-30	51	4.09	,781	
	31-35	34	4.26	,751	
	36-40	15	3.93	,961	
	41 ve üstü	9	4.11	,927	
Takım Çalışması	21-25	22	4.22	1,066	,732
	26-30	51	4.19	,693	
	31-35	34	4.32	,806	
	36-40	15	4	1,309	
	41 ve üstü	9	4.44	,726	

Anova testi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme unsuru $p=0,000$ ile, çalışanları toplum önünde övme unsuru $p=0,029$ ile, açık iletişim ortamı unsuru ise $p=0,034$ ile $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H_2 hipotezinde personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme, çalışanları toplum önünde övme ve açık iletişim ortamı için yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği kabul edilmiştir. Bu unsurlarla ilgili sorulara verilen cevapların farklılığının kaynağını öğrenmek için varyansların homojen olup olmamasına göre Scheffe ve Tamhane testi gerçekleştirilmiştir. Katılım ve karar verme unsuru için gerçekleştirilen Tamhane testi sonucunda 21-25 yaş aralığında olanlar ile 31-35, 41 ve üstü yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yine 26-30 yaş aralığında olanlar ile 31-35, 41 ve üstü yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir

farklılık olduğu görülmüştür. 21-25 ve 26-30 yaş aralığında olanlar sırasıyla 3.28 ve 3.77 ortalama ile 31-35 yaş aralığı ile 41 ve üstü yaş aralığında olanlar ise sırasıyla 4.19 ve 4.50 ortalama ile katılım ve karar verme unsuru sorularına cevap vermişlerdir. Buna göre 21-25 ve 26-30 yaş aralığında olanlar 31-35 yaş aralığı ile 41 ve üstü yaş aralığında olanlara göre daha az kararlara katılmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanları toplum önünde övme unsuru için gerçekleştirilen Tamhane testi sonucunda, 36-40 yaş aralığında olanlar ile 41 ve üstü yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 36-40 yaş aralığında olanlar 2.93 ortalama ile 41 ve üstü yaş aralığında olanlar ise 4.00 ortalama ile çalışanları toplum önünde övme unsuru sorusuna cevap vermişlerdir. Buna göre 36-40 yaş aralığında olanlar daha az övülmeye ve takdir edilmeye 41 ve üstü yaş aralığında olanlar ise amirleri tarafından daha fazla övülmeye ve takdir edilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Açık iletişim ortamı unsuru için gerçekleştirilen Scheffe testi sonucunda, 36-40 yaş aralığında olanlar ile 41 ve üstü yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 36-40 yaş aralığında olanlar 4.10 ortalama ile 41 ve üstü yaş aralığında olanlar ise 4.83 ortalama ile açık iletişim ortamı unsuru sorularına cevap vermişlerdir. Buna göre 41 ve üstü yaş aralığında olanlar 36-40 yaş aralığında olanlara göre işletmelerinde açık iletişim ortamına daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan yenilik unsuru ile eğitim ve geliştirme unsuru için ise $p < 0,10$ anlamlılık düzeyinde yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin diğer temel unsurları için ise yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

H_3 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 37’de sunulmaktadır.

Tablo 37.Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Unsur	Medeni Durum	Katılan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (2-tailed) (p)
Katılım ve Karar Verme	Evli	78	4.01	,727	,006
	Bekar	53	3.64	,795	
Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	Evli	78	3.81	,785	,983
	Bekar	53	3.81	,680	
Sorumluluk	Evli	78	4.21	,892	,131
	Bekar	53	4.43	,635	
Yenilik	Evli	78	4.05	,881	,599
	Bekar	53	4.13	,832	
Ortak Hedeflere Yönelme	Evli	78	4.51	,577	,506
	Bekar	53	4.45	,530	
Çalışanları Toplum Önünde Övme	Evli	78	3.6	1,010	,994
	Bekar	53	3.6	,792	
Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	Evli	78	3.76	,907	,154
	Bekar	53	3.95	,556	
Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	Evli	78	4.26	,585	,868
	Bekar	53	4.24	,601	
Eğitim ve Geliştirme	Evli	78	3.73	,779	,138
	Bekar	53	3.49	,846	
Açık İletişim Ortamı	Evli	78	4.44	,632	,392
	Bekar	53	4.53	,498	
Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	Evli	78	3.3	1,069	,457
	Bekar	53	3.44	,943	
Çalışma Ortamında Esneklik	Evli	78	3.79	,916	,371
	Bekar	53	3.92	,729	
Kaynaklara Ulaşılabilirlik	Evli	78	4.17	,817	,201
	Bekar	53	4	,759	
Takım Çalışması	Evli	78	4.19	,954	,562
	Bekar	53	4.28	,743	

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan katılım ve karar verme unsuru $p=0,006$ ile $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılım ve karar verme unsuru ile ilgili sorulara evli olanlar 4.01 ortalama ile, bekarlar ise 3.64 ortalama ile cevap vermişlerdir. Buna göre katılım ve karar verme konusunda evli olan çalışanlar, bekar çalışanlara göre daha fazla kararlara katılmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Evliliğin verdiği hakim olma duygusu buna etken olarak gösterilebilir. Dolayısıyla H_3 hipotezinde personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan katılım ve karar verme unsuru için medeni duruma göre anlamlı bir

farklılık gösterdiği kabul edilmiştir. Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin diğer temel unsurları için ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

H_4 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 38’de sunulmaktadır.

Tablo 38.Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları

Unsur	Eğitim	Katılan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Sig.(p)
Katılım ve Karar Verme	Lise	14	3.89	,853	,470
	Önlisans	10	3.9	,542	
	Lisans	94	3.9	,808	
	Yüksek Lisans	13	3.53	,557	
Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	Lise	14	4.14	,633	,119
	Önlisans	10	3.95	,797	
	Lisans	94	3.71	,749	
	Yüksek Lisans	13	4.03	,660	
Sorumluluk	Lise	14	4.57	,513	,292
	Önlisans	10	4.4	,699	
	Lisans	94	4.22	,858	
	Yüksek Lisans	13	4.53	,660	
Yenilik	Lise	14	4.42	,755	,365
	Önlisans	10	4.2	,632	
	Lisans	94	4.01	,897	
	Yüksek Lisans	13	4.15	,800	
Ortak Hedeflere Yönelme	Lise	14	4.46	,719	,989
	Önlisans	10	4.5	,408	
	Lisans	94	4.48	,553	
	Yüksek Lisans	13	4.53	,557	
Çalışanları Toplum Önünde Övme	Lise	14	3.85	,864	,428
	Önlisans	10	3.7	,674	
	Lisans	94	3.52	,947	
	Yüksek Lisans	13	3.84	,987	
Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	Lise	14	3.78	,934	,919
	Önlisans	10	3.75	,634	
	Lisans	94	3.84	,809	
	Yüksek Lisans	13	3.96	,593	
Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	Lise	14	4.46	,570	,463
	Önlisans	10	4.35	,474	

	Lisans	94	4.22	,607	
	Yüksek Lisans	13	4.15	,554	
Eğitim ve Geliştirme	Lise	14	3.5	1,037	,702
	Önlisans	10	3.5	1,105	
	Lisans	94	3.63	,911	
	Yüksek Lisans	13	3.88	,893	
Açık İletişim Ortamı	Lise	14	4.71	,508	,277
	Önlisans	10	4.6	,459	
	Lisans	94	4.42	,608	
	Yüksek Lisans	13	4.57	,493	
Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	Lise	14	3.71	1,050	,551
	Önlisans	10	3.45	1,065	
	Lisans	94	3.31	,999	
	Yüksek Lisans	13	3.23	1,129	
Çalışma Ortamında Esneklik	Lise	14	3.92	,828	,977
	Önlisans	10	3.9	,567	
	Lisans	94	3.82	,863	
	Yüksek Lisans	13	3.84	,987	
Kaynaklara Ulaşılabilirlik	Lise	14	4.28	,611	,224
	Önlisans	10	3.9	,994	
	Lisans	94	4.05	,808	
	Yüksek Lisans	13	4.46	,660	
Takım Çalışması	Lise	14	4.28	,726	,473
	Önlisans	10	4.5	,707	
	Lisans	94	4.15	,919	
	Yüksek Lisans	13	4.46	,776	

Anova testi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin temel unsurları $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla H_4 hipotezi reddedilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunun lisans mezunu olması buna etken olarak gösterilebilir.

H_5 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç işletmedeki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın işletmedeki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 39'da sunulmaktadır.

Tablo 39. İşletmedeki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Unsur	Kıdem	Katılan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Sig.(p)
Katılım ve Karar Verme	1 Yıldan Az	19	3.27	1,006	,000
	1-5 Yıl	54	3.79	,623	
	5-10 Yıl	26	3.99	,638	
	10 Yıl ve Üzeri	32	4.22	,754	
Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	1 Yıldan Az	19	3.81	,711	,738
	1-5 Yıl	54	3.76	,677	
	5-10 Yıl	26	3.75	,710	
	10 Yıl ve Üzeri	32	3.93	,895	
Sorumluluk	1 Yıldan Az	19	4.42	,606	,844
	1-5 Yıl	54	4.33	,726	
	5-10 Yıl	26	4.23	,764	
	10 Yıl ve Üzeri	32	4.25	1,047	
Yenilik	1 Yıldan Az	19	3.78	,787	,266
	1-5 Yıl	54	4.18	,802	
	5-10 Yıl	26	3.96	,870	
	10 Yıl ve Üzeri	32	4.18	,965	
Ortak Hedeflere Yönelme	1 Yıldan Az	19	2.23	,561	,063
	1-5 Yıl	54	4.53	,597	
	5-10 Yıl	26	4.4	,469	
	10 Yıl ve Üzeri	32	4.64	,511	
Çalışanları Toplum Önünde Övme	1 Yıldan Az	19	3.31	,945	,241
	1-5 Yıl	54	3.72	,810	
	5-10 Yıl	26	3.42	,945	
	10 Yıl ve Üzeri	32	3.71	1,054	
Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	1 Yıldan Az	19	3.84	,578	,693
	1-5 Yıl	54	3.93	,606	
	5-10 Yıl	26	3.78	,763	
	10 Yıl ve Üzeri	32	3.73	1,128	
Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	1 Yıldan Az	19	4.02	,716	,293
	1-5 Yıl	54	4.25	,538	
	5-10 Yıl	26	4.32	,508	
	10 Yıl ve Üzeri	32	4.32	,642	
Eğitim ve Geliştirme	1 Yıldan Az	19	3.21	,932	,095
	1-5 Yıl	54	3.63	,832	
	5-10 Yıl	26	3.63	1,054	
	10 Yıl ve Üzeri	32	3.89	,939	
Açık İletişim Ortamı	1 Yıldan Az	19	4.5	,500	,941
	1-5 Yıl	54	4.5	,499	
	5-10 Yıl	26	4.42	,577	
	10 Yıl ve Üzeri	32	4.48	,756	
Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	1 Yıldan Az	19	3.65	,746	,433
	1-5 Yıl	54	3.39	,997	
	5-10 Yıl	26	3.17	,968	

	10 Yıl ve Üzeri	32	3.28	1,217	
Çalışma Ortamında Esneklik	1 Yıldan Az	19	3.73	,653	,817
	1-5 Yıl	54	3.87	,847	
	5-10 Yıl	26	3.76	,815	
	10 Yıl ve Üzeri	32	3.93	,981	
Kaynaklara Ulaşılabilirlik	1 Yıldan Az	19	4.1	,809	,825
	1-5 Yıl	54	4.07	,797	
	5-10 Yıl	26	4.03	,720	
	10 Yıl ve Üzeri	32	4.21	,770	
Takım Çalışması	1 Yıldan Az	19	4.26	,733	,663
	1-5 Yıl	54	4.29	,838	
	5-10 Yıl	26	4.03	,870	
	10 Yıl ve Üzeri	32	4.25	1,016	

Anova testi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan katılım ve karar verme unsuru $p=0,000$ ile $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde işletmedeki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H_5 hipotezinde personel güçlendirmeye olan ihtiyacın, personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan katılım ve karar verme unsuru için işletmedeki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği kabul edilmiştir. Bu unsurla ilgili sorulara verilen cevapların farklılığının kaynağını öğrenmek için varyansların homojen olup olmamasına göre Scheffe ve Tamhane testi gerçekleştirilmiştir. Katılım ve karar verme unsuru için gerçekleştirilen Tamhane testi sonucunda 1 yıldan az süre çalışanlar ile 10 yıl ve üzerinde süre çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 1 yıldan az çalışanlar 3.27 ortalama ile, 10 yıl ve üzerinde çalışanlar ise 4.22 ortalama ile katılım ve karar verme sorularına cevap vermişlerdir. Buna göre 1 yıldan az çalışanlar 10 yıl ve üzerinde çalışanlara göre katılım ve karar verme safhasında kararlara katılmaya daha az ihtiyaç duymaktadırlar. 10 yıl ve üzerinde çalışanların işletmede sahip oldukları tecrübelerini dayanarak kararlara daha fazla katılmaya ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür. Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç personel güçlendirmenin temel unsurlarından ortak hedeflere yöneltme unsuru ile eğitim ve geliştirme unsuru için ise $p<0,10$ anlamlılık düzeyinde işletmedeki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin diğer temel unsurları için ise işletmedeki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

H_6 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç şu anda görevli olunan işteki deneyime göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın şu anda görevli olunan işteki deneyime göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 40’da sunulmaktadır.

Tablo 40.Şu Anda Görevli Olunan İşteki Deneyime Göre Anova Testi Sonuçları

Unsur	İşteki Deneyim	Katılan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Sig.(p)
Katılım ve Karar Verme	1 Yıldan Az	17	3.26	1,032	,000
	1-5 Yıl	59	3.81	,625	
	5-10 Yıl	26	3.98	,685	
	10 Yıl ve Üzeri	29	4.21	,766	
Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	1 Yıldan Az	17	3.73	,664	,718
	1-5 Yıl	59	3.79	,701	
	5-10 Yıl	26	3.75	,681	
	10 Yıl ve Üzeri	29	3.94	,919	
Sorumluluk	1 Yıldan Az	17	4.41	,618	,687
	1-5 Yıl	59	4.35	,636	
	5-10 Yıl	26	4.15	,880	
	10 Yıl ve Üzeri	29	4.27	1098	
Yenilik	1 Yıldan Az	17	4	,866	,528
	1-5 Yıl	59	4.15	,761	
	5-10 Yıl	26	3.88	,908	
	10 Yıl ve Üzeri	29	4.17	1,002	
Ortak Hedeflere Yönelme	1 Yıldan Az	17	4.2	,560	,037
	1-5 Yıl	59	4.54	,527	
	5-10 Yıl	26	4.38	,605	
	10 Yıl ve Üzeri	29	4.65	,519	
Çalışanları Toplum Önünde Övme	1 Yıldan Az	17	3.47	1,067	,333
	1-5 Yıl	59	3.69	,748	
	5-10 Yıl	26	3.34	,977	
	10 Yıl ve Üzeri	29	3.72	1,098	
Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	1 Yıldan Az	17	3.97	,624	,424
	1-5 Yıl	59	3.93	,512	
	5-10 Yıl	26	3.69	,849	
	10 Yıl ve Üzeri	29	3.72	1,184	
Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	1 Yıldan Az	17	4	,684	,239
	1-5 Yıl	59	4.26	,503	
	5-10 Yıl	26	4.28	,619	
	10 Yıl ve Üzeri	29	4.36	,653	
Eğitim ve Geliştirme	1 Yıldan Az	17	3.2	1,016	,060
	1-5 Yıl	59	3.66	,795	
	5-10 Yıl	26	3.51	1,053	

	10 Yıl ve Üzeri	29	3.94	,957	
Açık İletişim Ortamı	1 Yılda Az	17	4.5	,467	,788
	1-5 Yıl	59	4.52	,495	
	5-10 Yıl	26	4.38	,588	
	10 Yıl ve Üzeri	29	4.48	,784	
Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	1 Yılda Az	17	3.64	,679	,408
	1-5 Yıl	59	3.41	,970	
	5-10 Yıl	26	3.13	,985	
	10 Yıl ve Üzeri	29	3.29	1,278	
Çalışma Ortamında Esneklik	1 Yılda Az	17	3.88	,781	,908
	1-5 Yıl	59	3.83	,833	
	5-10 Yıl	26	3.76	,710	
	10 Yıl ve Üzeri	29	3.93	1,032	
Kaynaklara Ulaşılabilirlik	1 Yılda Az	17	4.11	,857	,533
	1-5 Yıl	59	4.08	,794	
	5-10 Yıl	26	3.96	,662	
	10 Yıl ve Üzeri	29	4.27	,882	
Takım Çalışması	1 Yılda Az	17	4.29	,848	,799
	1-5 Yıl	59	4.27	,805	
	5-10 Yıl	26	4.07	,844	
	10 Yıl ve Üzeri	29	4.24	1,057	

Anova testi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme unsuru $p=0,000$ ile, ortak hedeflere yöneltme unsuru $p=0,037$ ile $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde şu anda görevli olunan işteki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H_6 hipotezinde personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme ile ortak hedeflere yöneltme unsurları için şu anda görevli olunan işteki deneyime göre anlamlı bir farklılık gösterdiği kabul edilmiştir. Bu unsurlarla ilgili sorulara verilen cevapların farklılığının kaynağını öğrenmek için varyansların homojen olup olmamasına göre Scheffe ve Tamhane testi gerçekleştirilmiştir. Katılım ve karar verme unsuru için gerçekleştirilen Scheffe testi sonucunda, şu anda görevli olunan işteki deneyimi 1 yıldan az olan çalışanlar ile deneyimi 5-10 yıl aralığında olan çalışanlar, 10 yıl ve üzerinde olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 1 yıldan az deneyime sahip olan çalışanlar 3.26 ortalama ile, 5-10 yıl aralığı ile 10 yıl üzerinde deneyime sahip olan çalışanlar ise sırasıyla 3.98 ve 4.21 ortalama ile katılım ve karar verme unsuru sorularına cevap vermişlerdir. Buna göre şu anda görevli olunan işteki deneyimi 1 yıldan az olan çalışanlar, deneyimi 5-10 yıl aralığında olan çalışanlar ile 10 yıl ve üzerinde olan çalışanlara göre katılım ve karar verme safhasında daha az kararlara

katılmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Deneyim arttıkça katılım ve karar vermeye olan ihtiyacın arttığı görülmektedir. Bu da deneyimli çalışanların kendilerine daha fazla güvendiklerini, onun için daha etkin olmak istediklerini göstermektedir. Ortak hedeflere yöneltme unsuru için gerçekleştirilen Scheffe testi sunucunda, şu anda görevli olunan işteki deneyimi 1 yıldan az olan çalışanlar ile deneyimi 10 yıl ve üzerinde olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 1 yıldan az deneyime sahip olan çalışanlar 4.20 ortalama ile, 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olan çalışanlar ise 4.65 ortalama ile ortak hedeflere yöneltme unsuru sorularına cevap vermişlerdir. Buna göre şu anda görevli olunan işteki deneyimi 10 yıl ve üzerinde olan çalışanlar, deneyimi 1 yıldan az olan çalışanlara göre ortak hedefleri daha çok önemsemekte ve bunları bilerek hareket etmeye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Deneyimi 10 yıl ve üzerinde olan çalışanların görevlerinde daha fazla tecrübeli olmalarının bunun en önemli sebebi olduğu söylenebilir. Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç personel güçlendirmenin temel unsurlarından eğitim ve geliştirme unsuru için ise $p < 0,10$ anlamlılık düzeyinde şu anda görevli olunan işteki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin diğer temel unsurları için ise şu anda görevli olunan işteki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

H_7 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 41’de sunulmaktadır.

Tablo 41.İşletmedeki Pozisyona Göre Anova Testi Sonuçları

Unsur	Pozisyon	Katılan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Sig.(p)
Katılım ve Karar Verme	Uzman	52	3.62	,783	,000
	Şef	29	4.40	,343	
	Müdür	17	4.50	,450	
	Diğer	33	3.44	,709	
Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	Uzman	52	3.86	,786	,312
	Şef	29	3.79	,829	
	Müdür	17	4.02	,648	
	Diğer	33	3.63	,615	
Sorumluluk	Uzman	52	4.13	,863	,169
	Şef	29	4.48	,574	
	Müdür	17	4.23	1,200	
	Diğer	33	4.45	,564	
Yenilik	Uzman	52	4	,970	,731
	Şef	29	4.2	,675	
	Müdür	17	4.17	,882	
	Diğer	33	4.06	,826	
Ortak Hedeflere Yönelme	Uzman	52	4.45	,544	,387
	Şef	29	4.63	,460	
	Müdür	17	4.52	,648	
	Diğer	33	4.4	,605	
Çalışanları Toplum Önünde Övme	Uzman	52	3.59	,955	,596
	Şef	29	3.65	1,009	
	Müdür	17	3.82	1,014	
	Diğer	33	3.45	,753	
Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	Uzman	52	3.76	,854	,588
	Şef	29	4.01	,687	
	Müdür	17	3.79	1,146	
	Diğer	33	3.83	,494	
Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	Uzman	52	4.18	,618	,609
	Şef	29	4.24	,510	
	Müdür	17	4.35	,679	
	Diğer	33	4.33	,568	
Eğitim ve Geliştirme	Uzman	52	3.51	,980	,118
	Şef	29	3.87	,830	
	Müdür	17	3.94	,982	
	Diğer	33	3.45	,869	
Açık İletişim Ortamı	Uzman	52	4.4	,634	,643
	Şef	29	4.55	,572	
	Müdür	17	4.52	,624	
	Diğer	33	4.53	,483	
Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	Uzman	52	3.15	,972	,774
	Şef	29	3.46	,972	
	Müdür	17	3.61	1,097	

	Diğer	33	3.46	1,074	
Çalışma Ortamında Esneklik	Uzman	52	3.73	1,011	,213
	Şef	29	3.96	,565	
	Müdür	17	4.17	,727	
	Diğer	33	3.75	,791	
Kaynaklara Ulaşılabilirlik	Uzman	52	3.98	,896	,516
	Şef	29	4.2	,726	
	Müdür	17	4.23	,831	
	Diğer	33	4.15	,667	
Takım Çalışması	Uzman	52	4.13	1,010	,586
	Şef	29	4.34	,813	
	Müdür	17	4.41	,795	
	Diğer	33	4.18	,726	

Anova testi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan katılım ve karar verme unsuru $p=0,000$ ile $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H_7 hipotezinde personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme unsuru için işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği kabul edilmiştir. Bu unsurla ilgili sorulara verilen cevapların farklılığının kaynağını öğrenmek için varyansların homojen olup olmasına göre Scheffe ve Tamhane testi gerçekleştirilmiştir. Katılım ve karar verme unsuru için gerçekleştirilen Scheffe testi sonucunda, uzman pozisyonunda çalışanlar ile şef ve müdür pozisyonlarında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yine diğer pozisyonda çalışanlar ile şef ve müdür pozisyonunda çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Uzman ve diğer pozisyonunda çalışanlar sırasıyla 3.62 ve 3.44 ortalama ile, şef ve müdür pozisyonunda çalışanlar ise sırasıyla 4.40 ve 4.50 ortalama ile katılım ve karar verme unsuruyla ilgili soruları cevap vermişlerdir. Buna göre uzman ve diğer pozisyonda çalışanlar, şef ve müdür pozisyonunda çalışanlara göre katılım ve karar verme safhasında daha az kararlara katılmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Pozisyon yükseldikçe kararlara katılım ihtiyacının arttığı söylemek mümkündür. Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin diğer temel unsurları için ise işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

H_8 : Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç işletmede çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın işletmede çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 42’de sunulmaktadır.

Tablo 42.İşletmede Çalışılan Bölüme Göre Anova Testi Sonuçları

Unsur	Bölüm	Katılan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Sig.(p)
Katılım ve Karar Verme	Üretim	32	4.22	,509	,000
	Pazarlama	7	3.82	,759	
	İnsan Kaynakları	6	4.29	,367	
	Muhasebe	19	3.11	1,061	
	Finansman	11	4.20	,415	
	Arge	2	4.00	1,060	
	Diğer	54	3.79	,692	
Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	Üretim	32	4.06	,692	,403
	Pazarlama	7	3.64	,690	
	İnsan Kaynakları	6	4	,774	
	Muhasebe	19	3.78	,673	
	Finansman	11	3.68	,462	
	Arge	2	4	1,114	
	Diğer	54	3.69	,815	
Sorumluluk	Üretim	32	4.09	,817	,651
	Pazarlama	7	4.28	,755	
	İnsan Kaynakları	6	4.66	,816	
	Muhasebe	19	4.26	,871	
	Finansman	11	4.36	1,026	
	Arge	2	4.5	,707	
	Diğer	54	4.38	,737	
Yenilik	Üretim	32	4.03	,782	,047
	Pazarlama	7	4	1,154	
	İnsan Kaynakları	6	4.83	,408	
	Muhasebe	19	3.57	1,070	
	Finansman	11	4.18	,404	
	Arge	2	4	1,414	
	Diğer	54	4.2	,809	
Ortak Hedeflere Yönelme	Üretim	32	4.37	,609	,104
	Pazarlama	7	4.5	,577	
	İnsan Kaynakları	6	4.33	,516	
	Muhasebe	19	4.23	,653	
	Finansman	11	4.68	,337	
	Arge	2	4.75	,353	

	Diğer	54	4.62	,504	
Çalışanları Toplum Önünde Övme	Üretim	32	3.46	,583	,100
	Pazarlama	7	3.28	,487	
	İnsan Kaynakları	6	4.16	,752	
	Muhasebe	19	3.21	1,031	
	Finansman	11	3.72	,646	
	Arge	2	3	1,414	
	Diğer	54	3.79	,898	
Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	Üretim	32	3.79	,932	,692
	Pazarlama	7	3.64	,475	
	İnsan Kaynakları	6	4	1,048	
	Muhasebe	19	3.68	,802	
	Finansman	11	3.72	,646	
	Arge	2	4.5	,707	
	Diğer	54	3.93	,727	
Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	Üretim	32	4.25	,595	,616
	Pazarlama	7	4	,645	
	İnsan Kaynakları	6	4.25	,758	
	Muhasebe	19	4.1	,791	
	Finansman	11	4.18	,513	
	Arge	2	4.5	,707	
	Diğer	54	4.35	,491	
Eğitim ve Geliştirme	Üretim	32	3.89	,922	,107
	Pazarlama	7	3.57	,675	
	İnsan Kaynakları	6	4.08	,735	
	Muhasebe	19	3.23	1,018	
	Finansman	11	3.9	,700	
	Arge	2	2.75	1,060	
	Diğer	54	3.56	,946	
Açık İletişim Ortamı	Üretim	32	4.53	,552	,526
	Pazarlama	7	4.21	,487	
	İnsan Kaynakları	6	4.75	,273	
	Muhasebe	19	4.31	,767	
	Finansman	11	4.4	,736	
	Arge	2	4.5	,707	
	Diğer	54	4.53	,581	
Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	Üretim	32	3.42	,804	,332
	Pazarlama	7	3.21	,809	
	İnsan Kaynakları	6	3.41	,917	
	Muhasebe	19	3.78	,838	
	Finansman	11	3.13	1,226	
	Arge	2	2.25	1,767	
	Diğer	54	3.27	1,139	
Çalışma Ortamında Esneklik	Üretim	32	3.87	,751	,100
	Pazarlama	7	3.71	,951	
	İnsan Kaynakları	6	4.5	,547	

	Muhasebe	19	3.47	,904	
	Finansman	11	4.09	,539	
	Arge	2	3	1,414	
	Diğer	54	3.88	,883	
Kaynaklara Ulaşılabilirlik	Üretim	32	4.03	,782	,875
	Pazarlama	7	4	,816	
	İnsan Kaynakları	6	4.33	,516	
	Muhasebe	19	3.94	,779	
	Finansman	11	4.09	,831	
	Arge	2	4	1,414	
	Diğer	54	4.2	,832	
Takım Çalışması	Üretim	32	4.25	,803	,001
	Pazarlama	7	4.71	,487	
	İnsan Kaynakları	6	4.66	,516	
	Muhasebe	19	3.84	,834	
	Finansman	11	4.55	,687	
	Arge	2	2	1,414	
	Diğer	54	4.25	,872	

Anova testi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme unsuru $p=0,000$ ile, yenilik unsuru $p=0,047$ ile, takım çalışması unsuru ise $p=0,001$ ile $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde işletmede çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H_3 hipotezinde personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme, yenilik ve takım çalışması unsurları için işletmede çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği kabul edilmiştir. Bu unsurlarla ilgili sorulara verilen cevapların farklılığının kaynağını öğrenmek için varyansların homojen olup olmasına göre Scheffe ve Tamhane testi gerçekleştirilmiştir. Katılım ve karar verme unsuru için gerçekleştirilen Tamhane testi sonucunda, üretim bölümünde çalışanlar ile muhasebe bölümü ve diğer bölümlerde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yine finansman bölümünde çalışanlar ile muhasebe bölümünde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ayrıca insan kaynakları bölümü ile muhasebe bölümünde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Üretim bölümünde çalışanlar 4.22 ortalama ile, muhasebe bölümü ve diğer bölümlerde çalışanlar ise sırasıyla 3.11 ve 3.79 ortalama ile, finansman bölümünde çalışanlar 4.20 ortalama ile, insan kaynakları bölümünde çalışanlar ise 4.29 ortalama ile katılım ve karar verme unsuruyla ilgili sorulara cevap vermişlerdir. Buna göre üretim bölümünde çalışanlar, muhasebe bölümü ve diğer bölümlerde çalışanlara göre kararlara daha fazla katılmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Yine

finansman ve insan kaynakları bölümünde çalışanlar, muhasebe bölümünde çalışanlara göre kararlara daha fazla katılmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Yenilik unsuru için gerçekleştirilen Tamhane testi sonucunda, insan kaynakları bölümünde çalışanlar ile üretim bölümünde ve muhasebe bölümünde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. İnsan kaynakları bölümünde çalışanlar 4.83 ortalama ile, üretim ve muhasebe bölümünde çalışanlar ise sırasıyla 4.03 ve 3.57 ortalama ile yenilik unsuruyla ilgili soruya cevap vermişlerdir. Buna göre insan kaynakları bölümünde çalışanlar, üretim bölümü ve muhasebe bölümünde çalışanlara göre yenilik yapmak istediklerinde desteklenmeye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Takım çalışması unsuru için gerçekleştirilen Scheffe testi sonucunda arge bölümü ile üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman bölümleri ve diğer bölümlerde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Arge bölümünde çalışanlar, takım çalışması unsuru ile ilgili soruya 2.00 ortalama ile cevap vererek takım çalışmasına ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman bölümlerinde ve diğer bölümlerde çalışanlar ise sırasıyla 4.25, 4.71, 4.66, 4.55, 4.25 ortalama ile takım çalışması unsuruyla ilgili soruya cevap vererek bölümlerinde takım çalışmasına ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin diğer temel unsurları için ise işletmede çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern yönetim yaklaşımları arasında yer alan personel güçlendirme, günümüz rekabet ortamında rekabet üstünlüğünü elde etmede en önemli kaynak olarak işletmelerin kendi iç kaynağı olan “nitelikli insan” unsurunu işaret etmektedir. Personel güçlendirme, işletmelerin istihdam ettikleri işgörenlerinin gizli kalmış potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. İşletmelerde çalışan işgörenlerin mevcut bilgi-beceri ve yetenekleri doğrultusunda bazı yönlerden desteklenmesi ve kendilerini güçlü hissetmesi, onların performansını ve işletme içerisindeki verimini arttıracaktır. Personel güçlendirmeyi çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Üstün astı ile gücünü paylaşması, işgörenlerin niteliklerine göre istihdam edilmesi, işgörenlerin yaptığı işin sahibi olarak hareket etmesi, işletme kararlarında işgörenlerin söz sahibi olması vb. konuları içeren tanımların tamamında işgörenlerin performansını yükselterek işletmenin rekabet gücünü ve verimliliğini arttırmak temel amaç olarak görülmektedir.

Klasik yönetim anlayışından Neo-Klasik yönetim anlayışına geçişle birlikte işletmelerde işgörenlerin fiziki gücünün yanı sıra sosyal yönü de dikkate alınmaya başlanmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle değişen pazar anlayışı ve beraberinde oluşan rekabet ortamı işletmeleri, verimliliği ve performansı arttıran yeni yönetim arayışlarına sürüklemiştir. İşletmelerde işgörenlerin kendi faaliyetlerinde söz sahibi olmasını öngören Kurt Lewin’in “hareket araştırmaları” adlı çalışması, McGroger’un insan doğası eksenli X ve Y teorisi ile yaygınlık kazanarak işgörenlerin görevlerinde daha etkin olması gerektiğini ifade etmiştir. “sistem” ve “durumsallık” yaklaşımları da dikkate alındığında işletmelerin buldukları durum ve konuma göre yönetim anlayışı geliştirmelerinin ve benimsemelerinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Tüm bu etkenler teknolojik gelişmelerle birleşince “insan kaynağı” faktörü ön plana çıkmıştır. İşletmeler müşterilerinin talep ve beklentilerine cevap vermede hızın ve kaliteli ürünün öneminin farkına varmışlardır. Bu yüzden işi en iyi bilen işi yapan olduğu anlayışı işletmelerde hakim olmaya başlamıştır. İşletmelerdeki bu anlayış doğrultusunda işgörenlerin yaptıkları işin sahibi gibi hareket etmesini öngören, insan kaynağı eksenli yeni bir yönetim inşası olan personel güçlendirme anlayışı ortaya çıkmıştır.

Personel güçlendirmenin işletme verimliliğini arttırmada başvurulan yetki devri, yönetime katılma, iş zenginleştirme, motivasyon, iş genişletme gibi kavramlardan en önemli farkı ise geçici bir süreliğine ya da bir defaya mahsus uygulanmamasıdır. Personel güçlendirme; işletme kültürüne yerleştirilmesi gereken, uzun bir zaman alan,

yeni bir yönetim inşasıdır. Personel güçlendirme işi ehli olan kişiye tahsis etmek ya da kişiye ehli olduğu işte tüm yetki ve sorumluluğu vermektir. Personel güçlendirme; işletme içerisinde bilgilerin paylaşılması, işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi, iş ile ilgili eğitim programlarının düzenlenmesi, işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, işletme için ortak hedefler oluşturulması ve işletme başarısı için hep beraber hareket edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu yüzden personel güçlendirme, işletme için bir yaşam felsefesidir. Bu yaşam felsefesini uygulayabilmek için işletmelerde işgörenlerin personel güçlendirmenin temel unsurlarına olan ihtiyaç seviyesi belirlenmeli ve işgörenlerin bu ihtiyacının karşılanmasına ortam hazırlanarak personel güçlendirme anlayışı hayata geçirilmelidir.

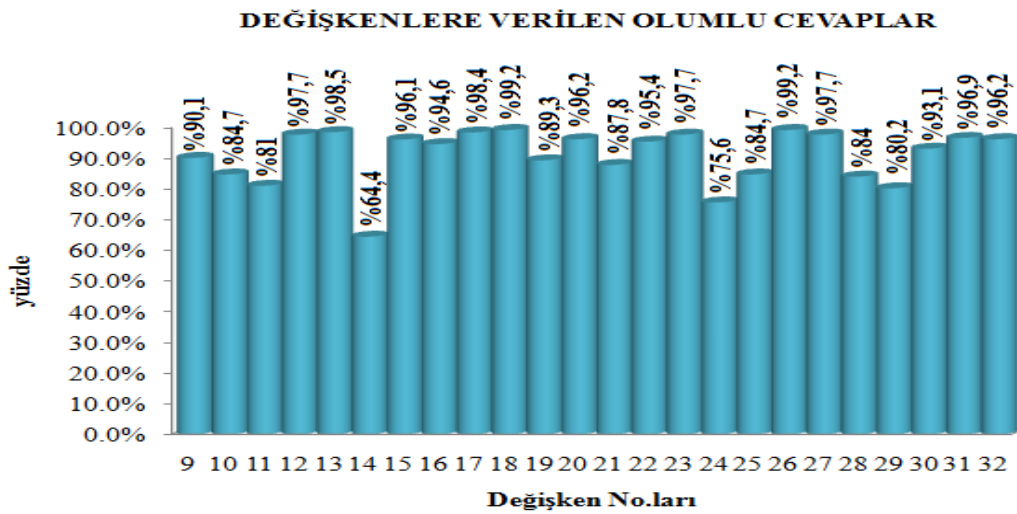
Personel güçlendirme; üst yönetimde olan güç, yetki ve sorumluluk gibi kavramların işgörenlerle paylaşılmasını sağlamaktadır. Bu sayede işgörenler, işletme içerisinde kendini daha değerli hissetmektedirler. Yöneticiler ise rutin iş yükünü azaltarak işletme için daha önemli ve daha stratejik konulara zaman ayırabilmektedirler. Yönetici ve işgören arasındaki bu ilişki işletme içi güven ortamını da beraberinde getirmektedir. Böylelikle işgörenlerin işletmelerine daha fazla bağlı olması, işlerinde daha fazla gayret göstermesi sağlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve hızlı değişimler, işletmelerde işgörenlerin iş ile ilgili bilgi ve birikimini de geliştirmesini ve yenilemesini beraberinde getirmiştir. Onun için personel güçlendirme anlayışı ile işletmelerde işgörenlerin çeşitli hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlerle günümüz iş ortamının gerektirdiği değişim ve gelişimleri sağlanarak işgören ve işletme verimliliği sağlanması hedeflenmektedir.

Personel güçlendirmenin işletmelerde uygulanması için önemli olan aktörler; yöneticiler, işgörenler ve işletmenin kendisidir. Personel güçlendirmenin tam anlamıyla uygulanması için gerçekten gücünü paylaşmak isteyen bir yönetici, bu gücün paylaşımına talip olan bir işgören ve bunu uygulamaya uygun bir işletme yapısı gereklidir. Personel güçlendirme anlayışına psikolojik, davranışsal, katılım ve ekonomik açıdan yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımların özünü işgörenlerden daha fazla verim almanın yolları ve aynı zamanda bunların maliyetleri oluşturmaktadır. Personel güçlendirmenin işletme kültürüne yerleştirilmesi ile işletmelerde performans yükselerek verimlilik artar. Müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verilmesi sağlanarak müşteri potansiyeli artırılır. İşgörenler niteliklerine göre konumlarda çalıştıkları ve sorumluluk aldıkları için mutlu ve verimli olurlar. İşletme ise yoğun rekabet ortamında varlığını

sürdürmüş olur. Ancak personel güçlendirme, işletme kültürüne uygun olmadığı ya da uygun şartların oluşturulmadığı işletmelerde uygulanmak istendiğinde başarısız olunması kaçınılmaz olur. Bu başarısızlık beraberinde çeşitli maddi ve manevi maliyetlere yol açar. Onun için personel güçlendirme programı işletme kültürüne uygun olduğunda ya da işletmelerde personel güçlendirmeye ihtiyaç olduğunda uygulanması gereken bir programdır.

Bu araştırmada, anketimize katılan beyaz yakalı işgörenlerin görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyacın var olup olmadığının ve var ise hangi seviyede ihtiyaç duyulduğunun tespitine çalışılmıştır. Burada frekans dağılımları ve hipotezler için yapılan testler daha derli toplu bir şekilde anlatılmaya çalışılacaktır.

İlk olarak frekans dağılımlarının sonuçlarını değerlendirecek olursak Grafik.25'te sunulan yüzdelerin elde edildiğini görebiliriz.



Grafik 25. Değişkenlere Verilen Olumlu Cevapların Yüzdesi

Beyaz yakalıların kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin 14 temel unsurunu temsil eden 24 değişkene duyduğu ihtiyaç Grafik 25'te de görüldüğü üzere genelde çok yüksek seviyelerdedir. Genel ortalamanın 3.975 olması da bu durumu desteklemektedir.

Genel olarak beyaz yakalıların görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyaç duyulduğu ve bu ihtiyaç duymanın da çok yüksek seviyelerde olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların en az seviyede ihtiyaç duyduğu 4 değişken, sırasıyla; 14 no.lu ifade olan “Çalıştığım bölümde astlarıma sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi vermek gerektiğini düşünüyorum.”, 24 no.lu ifade olan “Çalıştığım işletmede; astların inisiyatif kullanmalarını destekleme, yetkilendirme ve personel güçlendirme ile ilgili konular hakkında eğitimler verilmelidir.”, 29 no.lu ifade olan “Çalıştığım işletmedeki performans değerlendirme sistemi sayesinde kendimi emsallerimle karşılaştırabilmeliyim.”, 11 no.lu ifade olan “Çalıştığım bölümü ilgilendiren bir karar verileceği zaman, amirimin bana danışması gerektiğini düşünüyorum.” değişkenleridir. Bunlar ise sırasıyla personel güçlendirmenin temel unsurlarından; bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması unsuruna, eğitim ve geliştirme unsuruna, performansla ilgili geri bildirim yapma unsuruna, katılım ve karar verme unsuruna olan ihtiyacı temsil eden ifadelerdir.

Personel güçlendirmenin 14 temel unsurundan olan yukarıdaki 4 temel unsur ve bunlara duyulan ihtiyacı temsil eden 4 değişken Grafik 25'ten de anlaşılacağı üzere %64,4 ve üzerinde seviyelerde ihtiyaç duyulmasına rağmen diğer temel unsurlara duyulan ihtiyacı temsil eden değişkenlerle karşılaştırıldığında onlara göre düşük seviyelerde ihtiyaç duyuldukları görülmektedir. Kablo işletmelerinde çalışan beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

Katılımcıların en yüksek seviyede ihtiyaç duydukları 4 değişken sırasıyla; 26 no.lu ifade olan “Çalıştığım işletmede, ihtiyaç duyduğum takdirde diğer bölüm çalışanları ile irtibat kurarak bilgi alış verişinde bulunabilmeliyim.”, 18 no.lu ifade olan “Çalıştığım işletmenin hedeflerini bilmeliyim.”, 13 no.lu ifade olan “Çalıştığım işletmede, işimle ilgili faaliyetleri yerine getirirken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmama müsaade edilmesi gerektiğini düşünüyorum.”, 17 no.lu ifade olan “İnisiyatif kullanırken çalıştığım işletmenin misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya dikkat etmem gerekir.” değişkenleridir. 26 no.lu ifade; personel güçlendirmenin temel unsurlarından açık iletişim ortamı unsuruna, 17 ve 18 no.lu ifade; personel güçlendirmenin temel unsurlarından ortak hedeflere yöneltme unsuruna, 13 no.lu ifade ise personel güçlendirmenin temel unsurlarından bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması unsuruna duyulan ihtiyacı temsil eden değişkenlerdir.

Personel güçlendirmenin 14 temel unsurundan olan yukarıdaki 3 temel unsur ve bunlara duyulan ihtiyacı temsil eden 4 değişken Grafik 25'ten de anlaşılacağı üzere

diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurlarına duyulan ihtiyaç seviyesinin en yüksek olduğu değişkenlerdir. Beyaz yakalıların görüşleri bu yöndedir.

Yapılan frekans dağılımının değerlendirilmesi ile beyaz yakalıların görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyaç olduğu ve bu ihtiyacında yüksek seviyelerde duyulduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kablo işletmelerinde personel güçlendirmeye olan ihtiyacın sosyodemografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de hipotezler kurularak test edilmiştir. Hipotez değerlendirmelerine geçmeden önce araştırmanın 24 değişkeni ile ilgili elde edilen frekans dağılımı sonuçlarının sağlam zemine oturtulması için gerçekleştirilen 2 mülakattan elde edilen bilgiler paylaşılacaktır. Araştırma yapılan kablo işletmelerinin en büyüğü olan A işletmesinde daha evvel çalışmış ancak daha iyi bir iş bulmaları ve daha iyi bir kariyere sahip olmaları nedeniyle A işletmesinden herhangi bir olumsuzluk yaşamadan ayrılarak 2 ayrı üniversitede göreve başlamış, bilimsel bakış açısını taşıyan 2 ayrı akademisyenle mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlarla araştırma sonuçları daha objektif bir şekilde ele alınarak değerlendirilmek istenmiştir. Gerçekleştirilen mülakatlarda araştırmada sorulan 24 değişkene duyulan ihtiyaç ile ilgili elde edilen sonuçların 2 akademisyenin A işletmesinde çalıştıkları dönemde personel güçlendirme unsurlarına bu seviyelerde ihtiyaç duyulup duyulmadığı hakkındaki gözlemleri sorulmuştur. Mülakat yapılan akademisyenler değişkenler ile ilgili elde edilen sonuçların normal seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Kablo işletmelerinde hiyerarşik bir yapının olması sebebiyle personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına duyulan ihtiyacının çok yüksek seviyelerde olmasının doğal karşılanması gerektiğini dile getirmişlerdir. Araştırma hipotezleri ile ilgili varılan sonuçlar ise aşağıda yer almaktadır.

Yapılan Bağımsız Örneklem T testi ve Anova testi sonuçlarına göre;

H_1 hipotezi; Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir, şeklinde kurulmuştur. Yapılan Bağımsız Örneklem T testi sonucunda personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme unsuru ile bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması unsuru için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmüştür.

H_2 hipotezi; Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir, şeklinde kurulmuştur. Yapılan Anova testi sonucunda personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme, çalışanları toplum önünde övme, açık iletişim ortamı unsurları için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmüştür.

H_3 hipotezi; Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterir, şeklinde kurulmuştur. Yapılan Bağımsız Örneklem T testi sonucunda personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme unsuru için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmüştür.

H_4 hipotezi; Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir, şeklinde kurulmuştur. Yapılan Anova testi sonucunda personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurları için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

H_5 hipotezi; Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç işletmedeki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir, şeklinde kurulmuştur. Yapılan Anova testi sonucunda personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme unsuru için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmüştür.

H_6 hipotezi; Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç şu anda görevli olunan işteki deneyime göre anlamlı bir farklılık gösterir, şeklinde kurulmuştur. Yapılan Anova testi sonucunda personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme, ortak hedeflere yöneltme unsurları için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmüştür.

H_7 hipotezi; Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterir, şeklinde kurulmuştur. Yapılan Anova testi sonucunda personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme unsuru için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmüştür.

H_8 hipotezi; Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç işletmede çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterir, şeklinde kurulmuştur. Yapılan Anova testi sonucunda personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından

katılım ve karar verme, yenilik, takım çalışması unsurları için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmüştür.

Sonuç olarak, H_4 hipotezi hariç diğer bütün hipotezlerde personel güçlendirmeye olan ihtiyacın personel güçlendirmenin temel unsurlarından katılım ve karar verme unsurunu için sosyodemografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkaran en belirgin unsur olduğu gözlenmiştir. Beyaz yakalıların görüşlerine göre kablo işletmelerinde personel güçlendirmenin temel unsurları açısından uygulanmasına ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu değerlendirmeler doğrultusunda kablo işletmelerinde çalışan beyaz yakalıların daha demokratik ve daha katılımcı bir işletme ortamı istediklerini söyleyebiliriz. Likert'in sistem yaklaşımları göz önüne alındığında, sistem 4 yaklaşımı ile personel güçlendirme yaklaşımının örtüştüğü görülmektedir. Sistem 4 yaklaşımında astlara tüm konularda tam bir güven ve çalışma ortamında serbestlik sağlanması amaçlanmaktadır. Personel güçlendirmede ise sistem 4 yaklaşımını daha ileri götürerek işgöreni işin sahibi yapmak amaçlanmaktadır. Bu yüzden kablo işletmeleri, örgüt yapısını ve işleyişini daha demokratik ve daha katılımcı bir hale gelecek şekilde yeniden tasarlamalıdır.

Bu doğrultuda aşağıdaki gibi bazı öneriler sunabiliriz:

- Kablo işletmelerinde çalışanlar, bilgi-beceri ve yetenekleri doğrultusunda katılım ve karar vermede yetkili kılınmalıdır.
- Kablo işletmelerinde çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşabilmesi için bilgi-otomasyon sistemleri kurulmalı ve çalışanların her birine bu sisteme girebileceği özel bir şifre verilmelidir.
- Yenilik çalışmalarını teşvik etmek için proje destekleme sistemleri kurulmalı, ödüllü yarışmalar düzenlenmelidir.
- Periyodik aralıklarla eğitimler düzenlenmeli, işletme misyon ve vizyonunun bilinmesi, işletme hedeflerinin bilinmesi ve ona göre hareket edilmesi sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemleri kurulmalı, bu sistemlere işlevsellik kazandırılmalıdır.
- İşletmeye takım olma ve oluşturma kültürü yerleştirilmelidir.

- Çalışanların kendini geliştirebilmesi ve bilgilerini yenileyebilmesi için sürekli olarak mesleki eğitimler düzenlenmeli ve eğitim sonuçlarının geri bildirimleri yapılmalıdır.
- İşletme içerisinde başarılı çalışanlara sosyal statülerini yükseltme olanakları sunulmalıdır.
- Çalışanlara işten atılmama garantisi verilmelidir.
- Esnek çalışma ortamı için işletme içerisinde sistem oluşturulmalıdır.
- İşletme içi etkili iletişimi sağlayan bir sistem kurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akçakaya M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı 25, s.145-174.
- Aktaş, Y. (2008). *Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Allanazarov, Y. (2008). *Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Arda, S. (2006). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Argyris C. (1998). “Empowerment: The Emperor’s New Clothes”, *Harvard Business Review*, s.99-105.
- Atalay, C. G. (2009). *Personel Güçlendirme Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Atalay, C. G. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ataman, G.(2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Barnes, K. J. (2006). *The Relationship Between Perceived Organization Structure and Perceived Technology and Individual Psychological and Group Empowerment*,(Basılmamış Doktora Tezi), University at Albany, New York.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul
- Bolat T. (2003). “Personel Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Kararlaştırılması”, *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3-4, s.199-219.
- Bowen D. E., Lawler E. E. (1992). “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When”, *Magazine: Spring*, s.1-11.
- Brower M. J. (1995). “Empowering teams: what, why and how”, *Empowerment in Organizations*, Cilt 3, Sayı 1, s.13-25.
- Budak G., Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Büyükuslu, A.R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Ceylan A., Çöl G., ve Gül H. (2005). “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.35-51.

- Choi J. (2006). "A Motivational Theory Of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy and Empowerment", *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, Cilt 13, Sayı 1, s.24-43.
- Coleman H. J. (1996). "Why employee empowerment is not just a fad", *Leadership&Organization Development Journal*, Cilt 17, Sayı 4, s.29-36.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *The Academy of Management*, Cilt 13, Sayı 3, s.471-482.
- Cook S. (1994). "The Cultural Implications of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Cilt 2, Sayı 1, s.9-13.
- Çelebi, M. A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Karaman.
- Çöl G. (2006). Güçlendirme Algularını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, Sayı 33, s.63-86.
- Çuhadar M. T. (2005). "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, 1-24.
- Dinçer Ö., Yahya F. (2003). *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan S., Demiral, Ö. (2007). "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Cilt 9, Sayı 12, s.282-303.
- Doughty H. A. (2004). "Employee Empowerment: Democrayor Delusion?", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Cilt 9, Sayı 1, s.1-24.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erstad M. (1997). "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt 9, Sayı 7, s.325-333.
- Gardenhour, C. (2008). *Teachers' Perceptions of Empowerment in Their Work Environments as Measured by the Psychological Empowerment Instrument*, (Basılmamış Doktora Tezi), East Tennessee State University, London.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları, İstanbul.
- Gist M. E., Mithcell T. R. (1992). "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis Of It's Determinants And Malleability", *Academy of Management Review*, Cilt 17, Sayı 2, s.183-211.

- Gruss, V. A. (2007). *Relation of Work Empowerment to Job Satisfaction and Absenteeism among Dementia Care Certified Nursing Assistants in Long-Term Care Facilities*, (Basılmamış Doktora Tezi), M.S.N., Rush University.
- Gülcan, M. F. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Helvacı M. A. (2008). “Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s.173-183.
- Honold L. (1997). “A review of the literature on employee empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Cilt 5, Sayı 4, s.202-212.
- Johnson P. R. (1994). “Keys to Empowerment and Self-directed Leadership”, *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 9, Sayı 2, s.17-21.
- Karahan A. (2009). “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s.95-114.
- Kirkman B. L., Rosen B., Tesluk P. E. ve Gibson C. B. (2004). “The Impact of Team Empowerment On Virtual Team Performance: The Moderating Role Of Face-to-Face Interaction”, *Academy of Management Journal*, Cilt 47, Sayı 2, s.175-192.
- Koberg C. S., Boss R. W., Senjem E. A. ve Goodman E.A. (1999). “Antecedents and Outcomes of Empowerment”, *Group&Organization Management*, Cilt 24, Sayı 1, s.71-91.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Littrell R. F. (2007). “Influences on employee preferences for Empowerment practices by the “ideal manager” in China”, *International Journal of Intercultural Relations*, Sayı 31, s.87-110.
- Meyerson S. L., Kline T. J. B. (2007). “Psychological an denvironmental empowerment: antecedents and consequences”, *Leadership&Organization Development Journal*, Cilt 29, Sayı 5,s.444-460.
- Mgbeke, D. M. (2007). *Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria*,(Basılmamış Doktora Tezi), Walden University School Of Public Policy and Administration.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Oladipo S. E. (2009). “Psychological Empowerment and Development”, *Edo Journal of Counselling*, Cilt 2, Sayı 1,s.119-126.
- Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı Ve Bir Saha Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özgen H., Türk M. (1997). “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4, s.75-86.
- Özkalp E. (2003). “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, *Kamu-İş*, Cilt 7, Sayı 2, s.1-25.
- Pastor J. (1996). “Empowerment: what it is and what it is not”, *Empowerment in Organizations*, Cilt 4, Sayı 2, s.5-7.
- Paul R. J., Niehoff B. P. ve Turnley W.H. (2000). “Empowerment, expectations, and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages”, *Journal of Socio-Economics*, Sayı 29, s.471-485.
- Pitts D. W. (2005). “Leadership, Empowerment, and Public Organizations”, *University of Georgia*, Cilt 25, Sayı 1, s.5-25.
- Randolph W. A.(1995). “Navigating the Journey to Empowerment”, *Organizational Dynamics*, Sayı 21, 19-32.
- Randolph, W. A. (2000). “Re-thinking Empowerment: Why is it So Hard to Achieve?”, *Organizational Dynamics*, Cilt 29, Sayı 2, s.94-107.
- Sarkar S. (2009). “Employee Empowerment in the Banking Sector”, *The IUP Journal Of Management Research*, Cilt 8, Sayı 9, s.48-66.
- Sabuncuoğlu Z., Tokol T. (2003). *İşletme*, Furkan Ofset, Bursa.
- Sadullah Ö. (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: Ünite I”, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed. Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.1-29.
- Sarıaltın H., Yılmaz A. (2007). “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 18, s.1-22.
- Spreitzer M. (1995). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *The Academy of Management Journal*, Cilt 38, Sayı 5, s.1442-1465.
- Spreitzer G. M., Quinn R. E. (1997). “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, *Organizational Dynamics*, s.37-49.
- Stainer A., Stainer L. (2000). “Empowerment and strategic change-an ethical perspective”, *Strat Change*, Sayı 9, s.287-296.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay OFSET, Konya.
- Tatlıoğlu E. (2012). “Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, s.69-84.

- Thomas K. W., Velthouse B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management*, Cilt 15, Sayı 4, s.666-681.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara.
- Turgut H. (2001). "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 42, s.56-68.
- Turhan E. (2012). "İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmeye Giriş: Ünite I", *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme* (Ed. Ali ŞİMSEK ve Hatice Zümrüt TONUS), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.3-25.
- Uzun, G. (2007). *Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ünal A. (2002). "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme", *İşveren Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s.1-19.
- Wilkinson A. (1998). "Empowerment: Theory and Practise", *Personnel Review*, Cilt 27, Sayı 1, s.40-56.
- Yıldırım H. (2013). "Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı", *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* (Ed. İsmail BAKAN), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.93-111.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel Ö., Erkutlu H. (2003). "Personeli Güçlendirme-Empowerment", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s.131-142.
- Zencir, E. (2004). *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.dso.org.tr/ 01.01.2014.

www.iso.org.tr/ 01.01.2014.

home.anadolu.edu.tr/guneszeytinoglu/pdf/yetki.ppt 01.12.2013

EKLER

EK-1:**ANKET FORMU**

Bu araştırma,

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen “İşletmelerde Personel Güçlendirme Ve Denizli’de Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinin araştırılmasıyla ilgili bir akademik çalışmadır.

Bu araştırmanın sonuç ve bulguları ilgili kuruluşun dışında hiçbir kurum ve kuruluşla paylaşılmayacaktır. Araştırmanın sonuç ve bulguları tamamen bilimsel ve akademik genel değerlendirmelerde kullanılacaktır.

Bu araştırmaya verdiğiniz destek ve gösterdiğiniz duyarlılık için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Tez Öğrencisi

Tez Danışmanı

Aykut KABAK

Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

1. BÖLÜM

Bu bölümdeki sorulara uygun düşen cevabı işaretleyiniz. Buradan elde edilen bilgiler ankete katılanların sosyodemografik yapısını tespit etmek için kullanılacaktır. Anket hiçbir şekilde kişisel değerlendirme maksadıyla kullanılmayacaktır. Lütfen herhangi bir sorunun cevabını boş bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz:

Erkek () Kadın ()

2. Yaşınız:

21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()

3. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekar ()

4. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans ()

Yüksek Lisans () Doktora ()

5. Bu işletmede kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 5-10 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

6. Şu anda görevli olduğunuz işte kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?

1 yıldan az () 1–5 yıl () 5–10 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

7. İşletmedeki Pozisyonunuz:

Uzman () Şef () Müdür () Diğer ()

8. Çalıştığınız Bölüm:

Üretim () Pazarlama () İnsan Kaynakları () Muhasebe ()

Finansman () Ar-ge () Diğer ()

2.BÖLÜM

Aşağıdaki tablonun her satırında yer alan personel güçlendirmenin temel unsurları hakkındaki tutumunuzu, tablonun satır sonlarında yer alan rakamlardan yalnızca birini işaretleyerek belirtmeniz gerekmektedir. Rakamların ifade ettiği anlamlar şöyledir:

5. Kesinlikle Katılıyorum 4. Katılıyorum 3. Kısmen Katılıyorum**2.Katılmıyorum 1.Kesinlikle Katılmıyorum**

#	SORU CÜMLESİ	CEVAP ŞIKLARI				
		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KİSMEN KATILYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
9	Çalıştığım bölüm ya da departmanda alınacak kararlara katılmam gerektiğini düşünüyorum.	5	4	3	2	1
10	Çalıştığım bölümle ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda, inisiyatif kullanarak amirlerimin yerine bende karar verebilmeliyim.	5	4	3	2	1
11	Çalıştığım bölümü ilgilendiren bir karar verileceği zaman, amirimin bana danışması gerektiğini düşünüyorum.	5	4	3	2	1
12	Çalıştığım bölümle ilgili kararlar vereceğim zaman, astlarıma danışmam gerektiğini düşünüyorum.	5	4	3	2	1

13	Çalıştığım işletmede, işimle ilgili faaliyetleri yerine getirirken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmama müsaade edilmesi gerektiğini düşünüyorum.	5	4	3	2	1
14	Çalıştığım bölümde, astlarıma sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi vermek gerektiğini düşünüyorum.	5	4	3	2	1
15	Çalıştığım işletmede, bana bir görev ve yetki verildiğinde sorumluluğun da verilmesi gerektiğini düşünüyorum.	5	4	3	2	1
16	Çalıştığım işletmede, yenilik uygulamak istediğimde amirim beni desteklemelidir.	5	4	3	2	1
17	İnisiyatif kullanırken çalıştığım işletmenin misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya dikkat etmem gerekir.	5	4	3	2	1
18	Çalıştığım işletmenin hedeflerini bilmeliyim	5	4	3	2	1
19	Çalıştığım işletmede, herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda amirim beni takdir etmeli veya toplum önünde övmelidir.	5	4	3	2	1
20	Çalıştığım işletmede amirim bana güvenmeli, onun içinde önemli görev ve yetkileri bana vermelidir.	5	4	3	2	1
21	Çalıştığım işletmede, işimi yaparken hata yapsam bile amirim bana ceza vermeyeceğini bilerek ceza korkusu ile çalışmamalıyım.	5	4	3	2	1
22	Çalıştığım işletmede, işim için gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştirmeliyim.	5	4	3	2	1
23	Çalıştığım işletmede, amirim beni işim açısından yeterli görmelidir.	5	4	3	2	1
24	Çalıştığım işletmede astların inisiyatif kullanmalarını destekleme, yetkilendirme ve personel güçlendirme ile ilgili konular hakkında eğitimler verilmelidir.	5	4	3	2	1

25	Çalıştığım işletmede, uygun şartları taşıdığımda ben de yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilmeliyim.	5	4	3	2	1
26	Çalıştığım işletmede, ihtiyaç duyduğum takdirde diğer bölüm çalışanları ile irtibat kurarak bilgi alışverişinde bulunabilmeliyim.	5	4	3	2	1
27	Çalıştığım işletmede amirime her istediğim an sıklımadan danışabilmeli ve ondan yardım alabilmeliyim.	5	4	3	2	1
28	Çalıştığım işletmede her yıl düzenli olarak performans değerlendirmesi yapılmalı ve bana geri bildirim olmalı, bu sayede eksikliklerimi öğrenerek düzeltme yoluna gidebilmeliyim.	5	4	3	2	1
29	Çalıştığım işletmedeki performans değerlendirme sistemi sayesinde emsallerimle kendimi karşılaştırabilmeliyim.	5	4	3	2	1
30	Çalıştığım işletmede, işimi yaparken uygulamada çeşitli değişiklikler yapabilmeliyim, bu konuda bana hareket serbestisi tanınmalıdır.	5	4	3	2	1
31	Çalıştığım işletmede; işimi yapabilmem için bana tüm kaynaklara ulaşma imkanı verilmeli, bu sayede gerekli olduğunda istediğimi kullanabilmeliyim.	5	4	3	2	1
32	Çalıştığım bölüm içerisinde görevleri paylaşmalı ve başarı için hep beraber çalışmalıyız.	5	4	3	2	1

--- İkinci Bölümün Sonu ---

Ankete Katıldığınız İçin Teşekkür Ederiz.

EK-2 :**ANKET İFADELERİNE KATILMA DERECELERİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER**

İFADELER (9-14)												
KATILMA DERECELERİ	9		10		11		12		13		14	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KESİNLİKLE KATILMIYOR	5	3,8	8	6,1	5	3,8	1	,8	1	,8	14	10,7
KATILMIYOR	8	6,1	12	9,2	20	15,3	2	1,5	1	,8	30	22,9
KİSMEN KATILIYOR	16	12,2	18	13,7	34	26,0	13	9,9	9	6,9	22	16,8
KATILIYOR	58	44,3	53	40,5	50	38,2	70	53,4	44	33,6	52	39,7
KESİNLİKLE KATILIYOR	44	33,6	40	30,5	22	16,8	45	34,4	76	58,0	13	9,9

TANIMLAYICI İSTATİSTİK	9	10	11	12	13	14
ORTALAMA	3.977	3.801	3.488	4.19	4.473	3.152
MOD	4	4	4	4	5	4
MEDYAN	4	4	4	4	5	3
ST. SAPMA	1.03	1.15	1.062	0.87	0.73	1.2

İFADELER (15-20)												
KATILMA DERECELERİ	15		16		17		18		19		20	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KESİNLİKLE KATILMIYOR	1	,8	1	,8	1	,8	0	0	3	2,3	2	1,5
KATILMIYOR	4	3,1	6	4,6	1	,8	1	,8	11	8,4	3	2,3
KİSMEN KATILİYOR	10	7,6	19	14,5	7	5,3	6	4,6	41	31,3	33	25,2
KATILİYOR	55	42,0	60	45,8	50	38,2	47	35,9	56	42,7	66	50,4
KESİNLİKLE KATILİYOR	61	46,6	45	34,4	72	55,0	77	58,8	20	15,3	27	20,6

TANIMLAYICI İSTATİSTİK	15	16	17	18	19	20
ORTALAMA	4.305	4.084	4.458	4.526	3.603	3.862
MOD	5	4	5	5	4	4
MEDYAN	4	4	5	5	4	4
ST. SAPMA	0.8	0.86	0.7	0.62	0.93	0.82

İFADELER (20-26)												
KATILMA DERECELERİ	21		22		23		24		25		26	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KESİNLİKLE KATILMIYOR	5	3,8	0	0	2	1,5	14	10,7	4	3,1	0	0
KATILMIYOR	11	8,4	1	,8	1	,8	18	13,7	16	12,2	1	,8
KİSMEN KATILİYOR	19	14,5	5	3,8	19	14,5	19	14,5	21	16,0	3	2,3
KATILİYOR	63	48,1	60	45,8	73	55,7	56	42,7	47	35,9	50	38,2
KESİNLİKLE KATILİYOR	33	25,2	65	49,6	36	27,5	24	18,3	43	32,8	77	58,8

TANIMLAYICI İSTATİSTİK	21	22	23	24	25	26
ORTALAMA	3.824	4.442	4.068	3.442	3.832	4.549
MOD	4	5	4	4	4	5
MEDYAN	4	4	4	4	4	5
ST. SAPMA	1.03	0.61	0.77	1.24	1.11	0.58

İFADELER (27-32)												
KATILMA DERECELERİ	27		28		29		30		31		32	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KESİNLİKLE KATILMIYOR	2	1,5	10	7,6	13	9,9	1	,8	0	0	2	1,5
KATILMIYOR	1	,8	11	8,4	13	9,9	8	6,1	4	3,1	3	2,3
KISMEN KATILYOR	8	6,1	39	29,8	46	35,1	28	21,4	23	17,6	17	13,0
KATILYOR	49	37,4	50	38,2	45	34,4	67	51,1	59	45,0	50	38,2
KESİNLİKLE KATILYOR	71	54,2	21	16,0	14	10,7	27	20,6	45	34,4	59	45,0

TANIMLAYICI İSTATİSTİK	27	28	29	30	31	32
ORTALAMA	4.419	3.465	3.259	3.847	4.106	4.229
MOD	5	4	3	4	4	5
MEDYAN	5	4	3	4	4	4
ST. SAPMA	0.77	1.1	1.1	0.85	0.8	0.87

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Aykut KABAK

Doğum Yeri ve Tarihi: Tutak- 01.01.1989

Eğitim Durumu

İlköğretim: Tutak Gazi İlköğretim Okulu

Lise: Tutak Çok Programlı Lisesi

Lisans: Pamukkale Üniversitesi- İİBF/ İşletme Bölümü