

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ İŞYERİNDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMEYE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

KEMAL DEMİR
2712002

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. R. AYŞEN WOLFF

İSTANBUL
2010

TC

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYE
ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

KEMAL DEMİR

2712002

DANIŞMAN

DOÇ. DR. R. AYŞEN WOLFF

İSTANBUL

2010

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYE
ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

KEMAL DEMİR
2712002

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad İmza

Tez Danışmanı :

Jüri Üyeleri :

İSTANBUL
Temmuz 2010

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞYERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

Kemal Demir

Temmuz, 2010

Bu çalışma ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Modern ve bilimsel anlamda işletme faaliyetlerinin incelenmeye başlandığı dönemlerden bugüne gelinceye kadar çok hızlı değişen koşul ve şartlara rağmen, değişmeyen en önemli ve temel unsur, işletmelerin başarılı olabilmesi için sahip oldukları insan kaynaklarını optimum seviyede değerlendirmeleri gereğidir. İçinde yaşadığımız çağ birçok bilim insanının hemfikir olarak belirttiği gibi “bilgi çağı” olarak adlandırılmaktadır. Bilgi çağında işletmelerde hâkim olmaya başlayan çalışan profili göz önüne alındığında karşımıza Drucker tarafından dile getirilen “bilgi işçisi” kavramı çıkmaktadır. Bilgi işçisinin işletme yönetimlerinden beklentisi geçmiş dönemlerdeki çalışanlara göre oldukça farklıdır. Bilgi işçisi, fiziksel – maddi motivasyonel unsurların yanı sıra değer görmek, yetki kullanmak, kendisini güçlü hissetmek ve yaptığı işi benimseyerek yapmak gibi unsurlara oldukça önem vermekte ve yöneticilerden bu yönde uygulama beklemektedir. Bilgi çağında insan kaynakları yönetimi uygulamaları da kontrol odaklı olmaktan çıkmış teşvik ve güçlendirme odaklı olmuştur. Çalışma literatür araştırması ve bu araştırmanın bir örnek olay incelemesi ile desteklenmesi yöntemi ile yapılmıştır. Literatür taraması için yerli ve yabancı kitaplar, bilimsel süreli yayınlar, lisansüstü tezler, elektronik kaynaklar değerlendirilmiştir. Örnek olay incelemesi ise İstanbul ilinde faaliyet gösteren, marka bilinirliği yüksek, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda faaliyet gösteren, tekstil sektöründe bulunan Sabri Özel firmasında gerçekleştirilmiştir. İki ayrı ölçeğin birleştirilmesiyle oluşturulan anket formu beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Elde edilen verilerin SPSS paket programına girilmesi,

çeşitli istatistikî analizlerinin yapılması ve analiz sonuçlarının yorumlanması ile örnek olay uygulaması sonuçlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme,

ABSTRACT

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES PRACTICES ON PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN WORKPLACE: A RESEARCH

Kemal DEMIR

July, 2010

In this study, it is aimed to set forth the effect of human resources practices on psychological empowerment in workplace. Despite the ever-changing circumstances and conditions, since the time that the management activities was started to be analyzed in modern and scientific significances, the timeless paramount and basic component is the necessity to evaluate the human resources that the organizations have in optimum level in order to be successful ultimately. The era we live is entitled as “information age”, as many scientists state agreeably. When the employee profile, which has started to be dominant in the organizations in information age, is considered, we face the term “knowledge worker” mentioned by Drucker. The expectations of knowledge workers from the business managements are quite different from the ones’ in the past. Knowledge worker, besides the physical-financial motivational components, gives high importance to the components such as; seeing value, using power, feeling himself powerful and doing his job assimilatingly and expects applications in this way from the managers. In the information age, human resources management applications have become encouragement and empowerment- oriented instead of control- oriented. The study was conducted with the methodology of literature research and case study. For the literature research, domestic and foreign books, scientific periodical journals, master and doctorate level dissertations and electronic resources were recovered. The case study was conducted in Sabri Özel textile company, in Istanbul, whose brand recognition is high and which performs in accordance with the principles of

institution management. The questionnaire form created with the combination of two separate scales was filled in by the employees and managers. The case study was concluded with the data's entrances into the SPSS packaged software, the statistical analyses and the interpretation of the analyses.

Keywords: Human Resources Management Practices, Employee Empowerment

ÖNSÖZ

İşletme alanında yapılan bilimsel ve akademik çalışmalar incelendiğinde, birçoğunda içinde yaşadığımız çağın en önemli iki olgusunun “bilgi” ve “değişim” olduğuna ilişkin tespit ve vurgulama bulunduğu görülecektir. Bu iki önemli olguda başrol oynayan faktör ise şüphesiz işletmelerin sahip olduğu çalışanlar ve yöneticilerdir; potansiyel bir değer olan İnsan Kaynaklarıdır. İnsan Kaynaklarının taşıdığı potansiyel değerlerin işletmeye ve çalışanlara pozitif olarak en uygun şekilde katkı yapabilmeleri ise, İnsan Kaynakları Uygulamalarının başarısı ve çalışanların işletmeyi ve işi benimseyerek kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ile ilişkilidir.

Her uygulamada uygulamayı gerçekleştiren ve söz konusu uygulamadan etkilenen olmak üzere en az iki taraf vardır. Uygulayıcıların amacı ne olursa olsun, sonuç büyük oranda uygulamadan etkilenenlerin ne algıladıkları ile büyük oranda bağlantılı olacaktır. Bu bağlamda, bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik seviyelerine etkisi ve bu iki kavram arasındaki ilişki ve bağlantıların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu çalışma sürecinde, engin bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren danışman hocam Sayın Doç. Dr. R. Ayşen WOLFF'a teşekkürü bir borç bilirim. Çalışma konusunun şekillenmesinde büyük katkıları olan Sayın Prof. Dr. Selen DOĞAN'a saygılarımı sunarım. Çalışmanın uygulama kısmının kurumlarında yapılmasına izin veren Sayın Sabri ÖZEL'e ve İnsan Kaynakları Müdürü Sayın Tarkan GEÇGEL'e teşekkür ederim. Yüksek Öğretim Kurulunun sağladığı Yüksek Lisans Araştırma Bursundan istifade ederek gittiğim İngiltere'nin Leeds şehrindeki Leeds Metropolitan Üniversitesinin Uluslar Arası Koordinatörü olarak görev yapan Sn. Madam Marie Paule SHEARD'a ve aynı kurumda İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları Koordinatörü olarak görev yapan Sn. Dr. Niki KYRIAKIDOU'ya teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmayı okuyarak imla ve biçim bakımından titiz bir şekilde inceleyerek düzeltmelerde bulunan, verilerin analizi sırasında bilgi ve deneyimini benimle paylaşan, Zekeriya Oğuz SEÇME ve Fevzi ESEN'e ve tüm süreç boyunca

fikir ve önerileriyle katkıda bulunan bütün çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.
Her zaman yanımda olan ve beni destekleyen ailemin tüm fertlerine özellikle minnet
duygularımı dile getirmeyi bir borç bilirim.

Leeds, Temmuz 2010

Kemal Demir

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI

| | |
|-----------------------|------|
| ÖZ | iii |
| ABSTRACT | v |
| ÖNSÖZ..... | vii |
| İÇİNDEKİLER | ix |
| TABLolar LİSTESİ..... | xii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xiii |
| GİRİŞ | 1 |

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları..... | 2 |
| 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi | 5 |
| 1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı | 7 |
| 1.3.1. Tanımı..... | 7 |
| 1.3.2. Kapsamı ve Amacı | 8 |
| 1.3.3. Aşamaları..... | 8 |
| 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü | 8 |
| 1.5. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi..... | 9 |
| 1.5.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi..... | 11 |
| 1.5.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri | 12 |
| 1.5.3. Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi | 13 |
| 1.6. Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi..... | 14 |
| 1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri..... | 14 |
| 1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması | 16 |
| 1.7.2. İş Tanımı – İş Analizi – İş Tasarımı | 16 |
| 1.7.3. Çalışan Bulma, Seçme ve Yerleştirme | 16 |
| 1.7.4. Oryantasyon..... | 17 |
| 1.7.5. Eğitim ve Geliştirme..... | 17 |
| 1.7.6. Kariyer Yönetimi ve Planlaması | 18 |
| 1.7.7. Performans Değerlendirme..... | 18 |
| 1.7.8. İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi | 19 |
| 1.7.9. Güdüleme ve Ödüllendirme | 19 |
| 1.7.10. İşçi Sağlığı – İş Güvenliği Ve İş Hukuku | 20 |
| 1.7.11. İşgörenlere Danışma Ve Sosyalleşme Desteği..... | 20 |
| 1.7.12. Sendikal İlişkiler | 20 |
| 1.7.13. Bürokratik ve İdari İşler | 21 |

| | |
|------------------------|----|
| 1.7.14. İletişim | 21 |
| 1.7.15. Disiplin..... | 21 |

2. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME..... 22

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Güç Kavramı (Power) ve Çeşitleri..... | 22 |
| 2.2. Çalışanları Güçlendirmenin Tanımı (Employee Empowerment) | 22 |
| 2.3. Güçlendirme Yaklaşımları | 27 |
| 2.3.1. Sosyo-Yapısal Güçlendirme | 28 |
| 2.3.2. Psikolojik – Motivasyonel Güçlendirme | 28 |
| 2.4. Psikolojik Güçlendirmenin Tanımı..... | 28 |
| 2.5. Psikolojik Güçlendirmenin Bireysel Boyutları | 29 |
| 2.5.1. Anlam | 29 |
| 2.5.2. Yetkinlik (Yeterlilik) | 29 |
| 2.5.3. Özerklik | 29 |
| 2.5.4. Etki | 29 |
| 2.6. Psikolojik Güçlendirmenin Özellikleri | 30 |
| 2.7. Psikolojik Güçlendirmenin Çıktıları | 32 |
| 2.8. Psikolojik Güçlendirmenin Amaçları | 33 |
| 2.9. Psikolojik Güçlendirme İle İlişkili Olan Kavramlar | 33 |
| 2.9.1. Yönetime Katılım | 34 |
| 2.9.2. Yetki Devri | 34 |
| 2.9.3. Motivasyon | 34 |
| 2.9.4. İş Zenginleştirme | 35 |
| 2.9.5. Mentorlük | 35 |
| 2.9.6. Koçluk | 35 |
| 2.9.7. Kariyer Gelişimi | 35 |
| 2.10. Psikolojik Güçlendirmenin Ortaya Çıkışı ve İşletmelerde Uygulanması | 36 |
| 2.11. Psikolojik Güçlendirmenin Yöntemleri | 37 |
| 2.11.1. Katılım Yoluyla Psikolojik Güçlendirme | 37 |
| 2.11.2. Dâhil Olma Yoluyla Psikolojik Güçlendirme | 37 |
| 2.11.3. Bağlılık Yoluyla Psikolojik Güçlendirme | 37 |
| 2.12. Başarılı Bir Psikolojik Güçlendirme Süreci İçin Gerekli Koşullar..... | 37 |
| 2.12.1. Yönetici İle İlgili Unsurlar | 38 |
| 2.12.2. Organizasyonel Unsur | 40 |
| 2.12.3. Çalışanlarla İlgili Unsurlar | 41 |
| 2.13. Psikolojik Güçlendirme Süreci | 41 |
| 2.14. Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları | 42 |
| 2.15. Psikolojik Güçlendirmenin Maliyet ve Riskleri | 43 |
| 2.16. Psikolojik Güçlendirmede Yaşanan Engeller | 43 |
| 2.17. Psikolojik Güçlendirmede Yapılan Hatalar | 44 |
| 2.18. Psikolojik Güçlendirmenin Sonuçları | 45 |
| 2.19. Psikolojik Güçlendirmeye Yöneltilen Eleştiriler | 46 |

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞYERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYE ETKİSİ ARAŞTIRMASI 48

| | |
|------------------------------------------|----|
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi | 48 |
|------------------------------------------|----|

| | | |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2. | Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu..... | 48 |
| 3.3. | Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Metodu | 49 |
| 3.4. | Araştırmanın Bulguları | 50 |
| 3.4.1. | Demografik Bulgular..... | 50 |
| 3.5. | Anket Formunda Bulunan İfadelerin Faktör Analizleri..... | 52 |
| 3.5.1. | KMO Barlett Testi..... | 52 |
| 3.5.2. | Toplam Varyans Açıklama Oranları | 53 |
| 3.5.3. | İfadelerin Faktör Yoğunlaşma Analizi | 55 |
| 3.6. | Araştırmanın Hipotezleri | 57 |
| 3.6.1. | Araştırma Modeli ve Hipotez 1 Testi..... | 57 |
| 3.6.2. | İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelere Verilen Cevapların Demografik Verilere Göre Farklılaştığını Öne Süren Hipotezler | 58 |
| 3.6.3. | Psikolojik Güçlendirme Seviyesini Ölçen İfadelere Verilen Cevapların Demografik Verilere Göre Farklılaştığını Öne Süren Hipotezler..... | 60 |
| 3.7. | Araştırmanın Kısıtları | 62 |
| SONUÇ..... | | 63 |
| KAYNAKÇA | | 65 |
| EKLER..... | | 78 |
| Ek 1 | Anket Formu | 78 |
| Ek 2 | İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelere Verilen Cevaplar İle Katılımcıların Cinsiyetleri Arasındaki İlişki..... | 81 |
| Ek 3 | İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelere Verilen Cevaplar İle Katılımcıların Yaşları Arasındaki İlişki..... | 84 |
| Ek 4 | İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelere Verilen Cevaplar İle Katılımcıların Eğitim Seviyeleri Arasındaki İlişki..... | 87 |
| Ek 5 | İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelere Verilen Cevaplar İle Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonları Arasındaki İlişki | 90 |
| Ek 6 | Psikolojik Güçlendirme Seviyesi İle Katılımcıların Cinsiyetleri Arasındaki İlişki..... | 93 |
| Ek 7 | Psikolojik Güçlendirme Seviyesi İle Katılımcıların Yaş Aralıkları Arasındaki İlişki..... | 95 |
| Ek 8 | Psikolojik Güçlendirme Seviyesi İle Katılımcıların Eğitim Seviyesi Arasındaki İlişki..... | 97 |
| Ek 9 | Psikolojik Güçlendirme Seviyesi İle Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonları Arasındaki İlişki..... | 99 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | | 101 |

TABLULAR LİSTESİ

| | Sayfa No |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Tablo 2-1: Çalışanları Güçlendirmenin Özellikleri | 30 |
| Tablo 2-2: İşe Dönük Yaklaşım İle Çalışanları Güçlendirme Arasındaki Farklılıklar | 31 |
| Tablo 2-3: Çalışanları Güçlendirmede Yapılacak Bazı Faaliyetler..... | 39 |
| Tablo 2-4: Geleneksel Organizasyon İle Güçlendirilmiş Organizasyonun Farkları..... | 41 |
| Tablo 2-5: Çalışanların Güçlendirildiği Bir Örgüt Yapısı..... | 46 |
| Tablo 3-1: Cinsiyet Yaş Dağılımı..... | 50 |
| Tablo 3-2: Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi İlişkisi | 50 |
| Tablo 3-3: İşyerindeki Pozisyon ve Eğitim Düzeyi..... | 51 |
| Tablo 3-4: İşyerindeki Pozisyon ve Cinsiyet..... | 51 |
| Tablo 3-5: İşyerindeki Pozisyon ve Yaş..... | 52 |
| Tablo 3-6: İKY Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelerin KMO Bartlett Testi | 53 |
| Tablo 3-7: Psikolojik Güçlendirmeyi Ölçen İfadelerin KMO Bartlett Testi..... | 53 |
| Tablo 3-8: İKY Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelerin Toplam Varyans Açıklama Oranları | 54 |
| Tablo 3-9: Psikolojik Güçlendirmeyi Ölçen İfadelerin Toplam Varyans Açıklama Oranları..... | 54 |
| Tablo 3-10: İKY Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelerin Faktör Yoğunlaşma Analizi | 55 |
| Tablo 3-11: Psikolojik Güçlendirmeyi Ölçen İfadelerin Faktör Yoğunlaşma Analizi..... | 56 |
| Tablo 3-12: Modelin Geçerliliği Test Tablosu | 57 |
| Tablo 3-13: Hipotez 1 Regresyon Testi..... | 58 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | Sayfa No |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Şekil 1-1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları | 5 |
| Şekil 1-2 : İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev Faaliyetleri | 15 |
| Şekil 2-1: İşyerinde Psikolojik Güçlendirme..... | 30 |
| Şekil 2-2: Çalışanları Güçlendirme Sürecine Etki Eden Faktörler | 38 |

GİRİŞ

Gerek İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları gerekse Psikolojik Güçlendirme konuları farklı bağlamlarda ve farklı açılardan daha önce çok sayıda araştırmacı tarafından üzerinde çalışılan konulardandır. Sözelimi 1983-2008 yılları arasında İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki yüksek lisans tezlerinin sayısı 1953, İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri temalı yüksek lisans tezlerinin sayısı ise 1571 adettir (Benligiray, 2009, 184). Aynı sayıda olmasa da dikkate değer çoklukta Güçlendirme ve ilişkili olduğu kavramları inceleyen yüksek lisans tezi bulunduğu aşikârdır. Fakat özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisini inceleyen lisansüstü tez sayısı oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla, bu çalışmanın konusunun seçilme nedeni bu konuyla ilgili bir boşluk bulunmasıdır.

Çalışmanın ana amacı, çalışmanın temelini oluşturan iki temel kavramın birbiri ile ilişkisini ve etkisini ölçmektir. Alt amaçlar ise, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem durumu, işyerindeki pozisyonu gibi demografik özellikleri ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi arasında anlamlı ilişkiler ve farklılıklar olup olmadığını belirlemektir.

Çalışmanın ilk bölümünde yerli ve yabancı kaynaklardan oldukça detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilerek, İnsan Kaynakları Yönetiminin amaç ve ilkeleri, geçirdiği tarihsel aşamalar, stratejik insan kaynakları kavramı, uluslar arası boyutu, bilgi çağındaki durumu ve fonksiyonları ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü Psikolojik Güçlendirme kavramına ayrılmıştır. Bu bölüm güçlendirmeyle ilgili kapsamlı bir teorik arka plan taranarak oluşturulmuştur. Her iki bölümde düzenlenen teorik çalışmanın uygulamadaki yansımalarının ölçüldüğü örnek olay çalışması ile ilgili analiz, yorum ve bulgular bu çalışmanın üçüncü ve son bölümünü oluşturmaktadır. İki farklı ölçeğin birleştirilmesiyle elde edilen ifade formunun çalışanlar tarafından doldurulması, verilerin SPSS paket programına girilerek analizlerinin yapılması, analiz sonuç ve bulgularının yorumlanması ile çalışmanın örnek olay uygulaması gerçekleştirilmiştir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetiminin, kavram ve uygulamaların algılanmasında yaşanan farklılıklar ve değişik bakış açılarının bulunması sebebi ile sosyal bilimlerin konusu olan birçok kavramda olduğu gibi, ortak bir tanımlaması yapılamamıştır. Hatta Coşkun (2009, 29)'un ifadesine göre bu alan yeni olduğu için kavramın adlandırılmasında bile tam bir uzlaşma yoktur. Ancak birbirini tamamlayan tanımlar yapılabilmektedir. Tanımların farklı olmasındaki sebeplerden birisi de geçmişte Personel Yönetimi olarak adlandırılan kavramın günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi olarak değişikliğe uğramış olmasıdır.

Personel Yönetimi bakış açısının ön planda olduğu tanımlamalarda öne çıkan vurgu “örgütün İhtiyaçları”dır (Massie, 1983, 72; Dinçer, Fidan, 1999,259). İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının ön planda olduğu tanımlamalarda ise “çalışanların ihtiyaçları ve tatmini” ya da “ örgüt ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçlarının dengeli bir şekilde gözetilmesi ve uyumlu halde yönetilmesi” ifadelerine rastlanmaktadır (Uyargil ve diğ., 2008, 3; Fındıkçı, 2000, 14; Sabuncuoğlu, 2000, 4; Yalçın, 1985, 4'den aktaran Dünder, 1986, 2). Bratton ve Gold (2000, 17)'da bakış açısına göre değişik tanımlamalar bulunduğunu söylemektedir. Sayılı ve Görmüş (2009, 54) tarafından yapılan ampirik çalışmaya katılanların çoğunluğu insan kaynakları yönetiminin çalışan-işveren (örgüt) arasında denge kurması (köprü olması) gerektiğini söylemektedir. Scott (1994, 1) ise kitabının sonucunda güçlendirilmiş çalışanın yönetime katılımıyla bu dengenin sağlanabileceğini belirtmektedir.

Tanımlardaki “işe alma, eğitim ve geliştirme, performans, koordinasyon, motivasyon, planlama, oryantasyon, ücret, iş güvenliği ve benzeri kavramların ya aynen ya da farklı ifadelerle ama aynı amaçla kullanıldığı görülmektedir (Massie, 1983, 72; Dinçer, Fidan, 1999, 259; Mucuk, 1985, 297; Geylan ve diğ.,2007, 1; Koçak ,2006, 51; Barutçugil, 2004, 32; Gürüz ve Özdemir, 2004, 23'den aktaran Özkan, 2006, 28).

İçeriği açısından, koordinasyon ve kaynak sağlaması açısından, motivasyon ve geliştirme açısından, personel yönetimi ile farklılıklarını vurgulamak açısından değişik tanımlamalara rastlanmaktadır (Koçak ,2006, 51).

Bu açıklamalardan sonra, İnsan Kaynakları Yönetiminin genel bir tanımını yapacak olursak; genel anlamda insan odaklı, çalışanların ilişki ve işlemlerini yasal çerçeve içerisinde, yönetim felsefesi ve anlayışına uygun olarak örgütsel hedefler ve örgüt kültürü ile uyumlu bir şekilde ele alan, yönetim fonksiyonu açısından stratejik öneme sahip bir sistemler bütünüdür (Fındıkçı, 2000, 14).

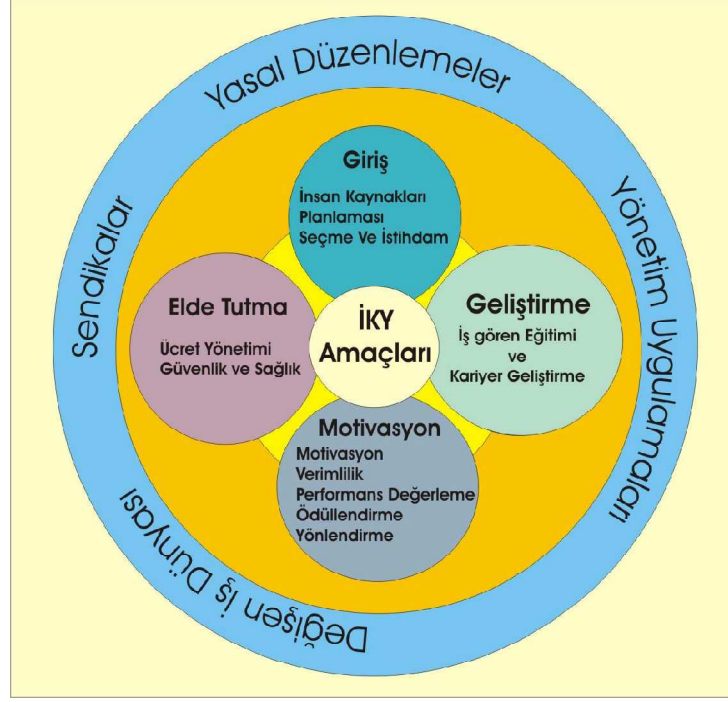
İnsan Kaynakları Yönetimi'ni bir sistem içerisinde açıklamak için çeşitli modeller geliştirilmiştir. 1984 yılında geliştirilen ve ilk modellerden olan ve çalışanların rasyonel olarak kullanılması ile işletme hedeflerine ulaşılacağını savunduğu için "hard HRM" ya da Michigan Modeli diye de adlandırılan (Pinnington ve Edwards, 2000, 11) Fombrun, Tichy ve Devanna modeline göre 4 anahtar kavram vardır. Bunlar; eleman seçimi, değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme. Harvard Modelinde ise 6 önemli faktör bulunmaktadır; yerleştirme ile ilgili durumsal faktörler, paydaşlar, İKY politika seçenekleri, İKY uygulamalarının çıktıları, uzun dönemli sonuçlar ve sistem bütünlüğünü sağlayan etkin bir geri bildirim (Bratton ve Gold, 2000, 18). Harvard modeli "soft HRM" diye de adlandırılan bir model olup ana fikri çalışanları kontrol ederek yönetmek değil onları kazanarak yönetmektir (Pinnington ve Edwards, 2000, 6). Bu iki model arasındaki fark Collings ve Geoffrey (2009, 2) tarafından "soft HRM" insan odaklı, "hard HRM" ise amaçları bakımından örgüt odaklı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir model olan Guest modelinde de 6 faktör vardır, bunlar; İKY stratejisi, İKY politikaları, İKY sonuçları, performans sonuçları, davranışsal sonuçlar ve finansal sonuçlardır (Bratton ve Gold, 2000, 21). Warwick modeli 5 faktör üzerine kurulmuştur; dışsal şartlar, içsel şartlar, işletme stratejisi, İKY ile ilgili rol, görev, tanımlamalar ve memnuniyeti sağlayan sistemler (Bratton ve Gold, 2000, 23). Storey modelinde ise sistemin 4 ana unsuru vardır; beklenti (inanç) ve roller (görevler), stratejik önemdeki unsurlar(müşteri vs.), üretimi kolaylaştırıcı faktörler, eleman seçme, ücret, iş tasarımı faktörleridir (Bratton ve Gold, 2000, 25).

Güncel çalışmalarda insan kaynakları yönetimi kavramının paradigma ve rol değişikliği yaşamasının şart olduğunu savunarak, insan yönetimi kavramı yerine, bilgi çağı çalışanlarının değişen istek ve ihtiyaçlarından hareketle isteklerin yönetimi

kavramının kullanılması önerilmektedir (Sarkar, 2009, 48). Bu ve benzeri öneriler gelecekte muhtemelen insan kaynakları yönetiminin tanımlarında değişikliklere de yol açacaktır.

İşletmeler sahip oldukları üretim faktörlerinin etkin ve verimli değerlendirilmesiyle amaçlarına ulaşabilir. İnsan kaynağı diğer üretim faktörlerini yöneten unsurdur. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin amacı çalışanların potansiyellerinden işletme amaçları doğrultusunda faydalanmaktır (Küçükkaya, 2006, 15). İnsan kaynakları yönetiminin toplumsal, bireysel ve örgütsel amaçları vardır.

İnsan kaynakları yönetiminin toplumsal amacı, toplumun ihtiyaç ve beklentilerinden oluşan zorlukları sorumluluk ve ahlak kuralları çerçevesinde çözmektir. Bu sırada organizasyonun çıkarları ile toplumsal çıkarları dengelemek de şarttır (Yıldırım, 1993, 6 -7). İnsan Kaynakları Yönetiminin bireysel amacı çalışanların tatminini, gelişimini, işyeri güvenliğini sağlamak, motivasyonunu üst düzeyde tutmak, hayatını iyi koşullarda sürdürmesini sağlayacak ücret ve ödülleri düzenlemek, çalışanın kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunmak olarak belirtilebilir. İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel amaçları arasında; nitelikli işgücünü işletmeye kazandırmak, elde bulunanların organizasyonel bağlılıklarını artırmak, dengeli işçi-işveren ilişkileri oluşmasını sağlamak, çalışanlara eğitim vererek geliştirmek, (Eren, 2009, 392) yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürü tesis etmektir (Duman, 2009, 4). İşletme amaçlarına ulaşılmasında en önemli unsurun çalışanlar olduğu konusunda üst yönetimin bilinçlendirilmesi de Dil (2005, 13) tarafından amaçlar arasında gösterilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminin toplumsal, bireysel, örgütsel ve fonksiyonel boyuttaki çeşitli amaçları aşağıdaki şekil yardımıyla somut bir şekilde görülebilir.



Şekil 1-1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Yılmaz, Gökhan. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, 2006), 27.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi, müşteri memnuniyetini sağlaması (Tikici, Türk, 2003, 27), inovatif önerilerle rekabet üstünlüğü sağlaması (Şerbetçi, 2003, 4; Özdevecioğlu, Demirtaş, Ünlü, 2009, 606), yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturulması (Çerik, 2002,5), etik kodların çalışanlara benimsetilmesi ve davranışa dönüştürülmesi (Sayılı, Kızıldağ, 2007, 232), insan merkezli örgütsel gelişim oluşturması (Öztürk, 2005, 49) açısından önemlidir. Aynı zamanda işletmelerin iş dünyası ile uyum sağlayabilmesi (Leblebici, 2008, 70), bilgi yönetimi uygulamalarının sağlıklı olması (Kalkan, Akgün, Keskin, , 2003, 5), örgütsel değişimin dinamiği olması (Uyargil ve diğ., 2008, 7; Bayraktaroğlu, 2009, 3), iş tatmini (Petrescu ve Simmons, 2008, 651), sürekli kalite gelişimi (Kaeomane, 2009, 137) ve kurumsal imaj yönetimi (Küçük, 2005, 248) açısından da önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemine ilişkin sıraladığımız bütün bu argümanların eyleme dönüşebilmesi için “insan kaynaklarının kendisini algılamasını değiştirmesi” gerektiğini çünkü kendisini, yetersiz, boşa zaman harcayan, fazla bürokratik, maliyeti

yüksek gibi olumsuz özellikler etrafında algıladığını ileri süren çalışmalar da mevcuttur (Keçecioğlu, 2008, 246). Ancak özellikle günümüzde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkilerini sayısal olarak da ölçümlemek için geliştirilen HR Scorecard gibi teknikler mevcuttur. Bu tekniklerin işletmelerde kullanılması sayesinde insan Kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisi daha da somut olarak ortaya konulabilmektedir (Sevinç, Yıldırım, 2005, 150; Roberts, Hirsch, 2005, 171).

İnsan Kaynakları Yönetimi sahip olduğu ilkeler bakımından da önemlidir. Bu ilkelere aşağıda yer verilmiştir.

İnsancıl Davranış İlkesi: İnsanın sosyal ve psikolojik yönlerini dikkate alarak, motivasyonunu, memnuniyetini, tatminini ve kendini gerçekleştirmesini sağlamak için çalışılması ilkesidir (Sabuncuoğlu, 2000, 17).

Açıklık İlkesi: İnsan kaynakları uygulamaları ile ilişkili olan gelişme ve politikaların çalışanlara ve topluma doğru ve şeffaf bilgi sunulması yoluyla açıklığın sağlanması ilkesidir (Sabuncuoğlu, 2000, 19).

Gizlilik İlkesi: Rakip organizasyonların eline geçtiğinde işletme açısından sıkıntı oluşturacak her türlü bilginin gizlenmesidir. Aynı zamanda çalışanlara ait olan ve başkalarının bilmesine rıza göstermeyecekleri kişisel bilgilerin gizli tutulması ilkesidir (Sabuncuoğlu, 2000, 19).

Eşitlik İlkesi: İnsan Kaynakları Yönetiminin her türlü uygulamasında hiçbir yönden ayrımcılık yapmaması, eşit davranması ilkesidir (Sabuncuoğlu, 2000, 18).

Güvence İlkesi: Çalışanların sürekli işten atılma veya özlük haklarının sınırlandırılması ihtimalleri ile tedirgin olmasının önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması ilkesidir (Sabuncuoğlu, 2000, 19).

Verimlilik İlkesi: Verimlilik tanım olarak; üretime koşulan üretim araçlarının üretim sonunda elde edilen çıktı ile oranlanmasıdır. (Kaptan, 2007, 67) İnsan Kaynakları Yönetiminin çalışanlardan mümkün olan en fazla faydayı elde etmesi ilkesidir (Sabuncuoğlu, 2000, 17).

Yeterlilik İlkesi: İnsan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde liyakat esasına göre davranılmasını içerir (Dil, 2005, 14).

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Stratejik insan kaynakları kavramına geçmeden önce Strateji ve Stratejik yönetim kavramlarını tanımlamak yerinde olacaktır.

Strateji, işletmeyi, işletme faaliyetlerini, işletme çevresini, işletme kaynaklarını, tepe yönetimi, sosyal sorumlulukları, Pazar koşullarını, örgütsel yapıyı belirleyen uzun vadeli hedef ve politikalarıdır (Alpkan, 2000, 4). Stratejik Yönetim ise uzun vadeli ve önemli olan konularda yapılan planlamanın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için her türlü yapısal insanla ilgili tedbirlerin hayata geçirilmesini içeren işletmenin üst düzey yöneticilerini daha çok ilgilendiren süreçler toplamıdır (Alpkan, 2000, 6). Stratejik yönetim tepe yönetimi ilgilendirmesi, uzun dönemi yani geleceği kapsamaması, işletmeyi açık sistem olarak tanımlaması gibi özelliklere sahiptir (İlyasov, 2006, 22). Stratejik yönetim, stratejik planlarla hayata geçirilir. “Stratejik planlar bazıları tarafından hayatın kendisi, bazıları tarafından bir alıştırmaya ama hepsi tarafından bir gereklilik olarak nitelendirilmektedir.” (OPM, 1999, 5).

1.3.1. Tanımı

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun stratejik hedef ve faaliyetleriyle insan kaynakları faaliyetinin uyumlu olması ve entegrasyonu sağlamasıdır. Entegrasyon burada kilit kavramdır (Taşpınar, [12.02.2010]). Kavramın ilgi görmesinin sebeplerinde biri de İKY profesyonellerinin statülerini daha da kıymetlendirmek istemeleridir. Fakat rekabet, teknoloji değişimi, organizasyonel yeniden yapılanmalar işletme stratejisi ile insan kaynaklarını bütünleştirerek stratejik İnsan Kaynakları kavramının oluşmasını sağlamıştır (Bayraktaroğlu, 2008, 294). Personel yönetimi – İnsan kaynakları yönetiminin son halkası olarak görülen Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılmasında etkin rol oynamaktadır (Kavi, [11.11.2009]). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmede etkin olması için bunların yazılı olmaları da çok önemlidir (Özçelik, 2000, 18). Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin % 61.6’sında İnsan Kaynaklarından sorumlu olan yönetici genel müdür yardımcısı unvanı almakta ve doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır (Ağdelen, Erkut, 2008, 39). Ekhsan ve Othman (2009, 197)’da Malezya’da yaptıkları çalışmada aynı sonuca ulaşmışlardır. Teo ve Malmi (2008, 683) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre ise stratejik insan kaynakları

yönetimi firma performansı üzerinde etkilidir. Bu sonuçlar, insan kaynakları yönetiminin işletmelerde stratejik boyutta ele alındığının göstergesidir.

1.3.2. Kapsamı ve Amacı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin stratejik hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların nasıl etkin ve verimli bir şekilde yönetilebileceği ile ilgili konuları kapsar. Amacı, “işletmenin genel stratejik hedefleri ile İnsan Kaynakları Strateji ve uygulamalarıyla bağlantı kurmaktır.” (Bayraktaroğlu, 2008, 300).

1.3.3. Aşamaları

İşletmelerde stratejik insan kaynaklarının uygulanması için 5 aşamalı bir çalışma yapmak gerekmektedir. Bunlar; işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, stratejik planların fiiliyata geçirilmesi, stratejik konumlandırma yapılması, stratejik insan kaynakları konularının belirlenmesi ve insan kaynakları stratejilerinin fiiliyata geçirilmesidir (Barutçugil, 2004, 58).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü

İnsan Kaynakları Yönetiminin geleceği ile ilgili yayınlanan çalışmaları inceleyerek bunları değerlendiren Ulrich (1997, 175-180) tarafından özetlendiğine göre, İnsan Kaynakları Yönetiminin geleceği ile ilgili olarak bazı konularda araştırmacılar ortak görüşlerde birleşirken bazı konularda farklılıklar mevcuttur. Hemfikir olunan ilk nokta değişimin her zaman tahmin edilenden çabuk ve hızlı gerçekleşeceği. Bu değişimle birlikte küreselleşmenin, teknolojinin, bilgi tabanlı işgücünün işletmelere ve İKY konseptine etkilerinin olacağı diğer ortak görüş sunulan konulardandır. İKY'nin geleceği ile ilgili belirsiz kalan konular ise; İKY'nin gelecekteki rolünün ne olacağı, İKY departmanlarının yapısı, İKY ile ilgili işlerin kimler tarafından yürütülmesi gerektiği, İK yöneticilerinin nasıl isimlendirilmeleri gerektiği gibi konulardır. İKY'nin odak noktasında ne olacağı, acil ve önemli İKY uygulamalarının neler olacağı da tartışmalı konular arasındadır. Sıkça dile getirilen hususlardan birisi ise; İnsan kaynakları yönetimi günümüzden geleceğe doğru olan süreçte daha çok pozitif soyut değerlere eğilmek ve onları yönetmek durumunda olacağıdır (Ulrich, Smallwood, 2007, 137; Roehling ve diğ., 2005, 207).

İnsan Kaynakları yöneticileri her zaman değişmelidir ve değişime adapte olmak zorundadır. İşletmelerde ortak rolünde olan İK yöneticileri artık oyuncu rolüne geçmelidirler. İK yöneticileri bu geçişi sağlamak için koçluk yapabilmeyi, organizasyon yapısını kurmayı, geliştirmeyi, adil liderliği öğrenmelidirler (Ulrich, Beatty, 2001, 293). Eğer gelecekteki değişimlere şimdiden adapte olamazlarsa onların işletmeleri inovasyondan, rekabet avantajından, etkinlikten ve müşteri memnuniyetinden uzakta kalacaklardır. Ayrıca sürekli değişimin yaşandığı göz önünde bulundurulursa yöneticilerin değişimleri olabildiğince önceden tahmin etmeleri ve değişimi yönetebilmeleri çok önemlidir. Günümüzün ve geleceğin dünyasında işletmeler her geçen gün daha çok küresel rekabet ve iş şartları ile mücadele etmek zorundadırlar. Bu bağlamda geleceğin iş dünyasında önemli olacak unsurlardan birisi, çalışanların yabancı kültürleri tanınması ve iş yapabilmesini kolaylaştıracak olan yabancı dilbilgisidir. Bir diğer unsur çalışanların uluslar arası iş tecrübesine ne kadar sahip olduklarıdır. Unsurlardan birisi ise çalışanların ve özellikle İK yöneticilerinin bilgisayar ve teknoloji tabanlı uygulamaları iyi bilmeleri ve iş süreçlerine, iş sonuçlarına yansıtma kabiliyetleridir (Plessis, Beaver, Nel, 2006, 34-36). Bowen ve Siehl (1997, 61) ise geleceğin iş dünyasında çalışanların birer gönüllü gibi istekli çalışmalarını sağlamanın İKY açısından bir görev olduğunu belirtmektedirler.

1.5. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilgi çağında insan kaynakları başlığı veya konusu esasında ayrı bir tez çalışması hatta geniş kapsamlı kitap ve hatta kitaplar dizisi olabilecek derinlikte bir başlıktır. Ancak biz çalışmamızın sınırlı hacmi dolayısıyla bir alt başlık olarak değinmek zorundayız.

İnsanlık boyunca yaşanan her dönemde bilgi önemli olmuştur. Tarım çağında da, sanayi çağında da bilgi çağında da bilgi önemlidir ancak, bilgi çağındaki farklılık, bilginin çok büyük çapta toplumsal değişime ve dönüşüme sebep olması ve bilginin artık tek başına bile bir üretim faktörü olmasıdır (Barca, Özcan, 2007, 1418).

Her dönemde hayatı, iş dünyasını etkileyen, hâkim olan bakış açısı farklı olagelmıştır. Günümüzde hakim olan paradigma bilgi ve bilgi çağı paradigmasıdır. Bu paradigma insan kaynakları yönetimi alanını da kökten etkilemektedir (Sayılı, 2008, 197). Bilgi kavramı insanlık medeniyetinin tarihi boyunca yaşadığı en büyük,

en hızlı ve en kapsamlı değişimin anahtar kelimesidir. Her alanda yol açtığı değişikliklerin etkisi çok uzun dönemler boyunca devam edecektir. Bilgi çağı da bütün kavramların tekrar ele alınmasını gerektiren, tanımları ve fonksiyonları sil baştan tanımlanmak zorunda bırakan bir dönem olmuştur. Öyle ki, Gürol (2004, 315) tarafından “Bilgi çağına geçiş, işletme içerisinde her süreçte farklılık ve değişim demektir.” şeklinde bir bakış açısı getirilmiştir. Özellikle örgüt içi değişimin başarı şartı ise çalışanların değişime uyum sağlamasıdır (Erkmen, 2006, 3). Bu ise ancak üst yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin başarısına bağlıdır.

Feodal çağlarda hâkim olan hayat ve çalışma düzeninde bireye önem verilmezken, sanayi çağı düzeninde birey bir araç olarak algılanmış ve kullanılmıştır. Bilgi çağı düzeninde ise birey merkezi bir konumda ve etken faktördür (Öğüt, 2003, 65). İnsanlık medeniyetinin sürekli yaşadığı değişim ve gelişim Sanayi Çağına kadar yavaş sayılabilecek bir hızda gerçekleşirken, Sanayi Çağından Bilgi Çağına geçiş görülmemiş bir hızda meydana gelmiştir. Bilgi çağının insanı önceki dönemlerin insanının aksine, ihtiyaçlarını çoğunlukla maddi ürünler olarak değil bilgi üretiminin çıktıları yoluyla karşılayabilmektedir (Bayraktaroğlu, [11.12.2009]). Bilgi çağında, İnsan Kaynakları sıradan bir üretim faktörü değil, stratejik bir kaynak haline gelmiştir (Bayraç, 2008, 68). İnsan Kaynakları Yönetiminin zaman içerisinde işletme içindeki rolü de değişmiş ve 1980’li yıllara kadar “Fordist-Taylorist” yönetim yaklaşımları tarafından bir değer ve sermaye yerine bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları, tüm dünyada yaşanan baş döndürücü değişimle birlikte stratejik bir önem kazanmıştır (Bayat, 2008, 73). Bilgi çağında insan kaynaklarının klasik fonksiyonları büyük oranda değişmiştir (İnce, [19. 12. 2009]). Klasik fonksiyonların ana amacı iç müşteri yani çalışanlarla ilgili faaliyetlerken, çağımızda İK fonksiyonları dış müşteri merkezli olarak yeniden değerlendirilmelidir (Akgeyik, [05.01.2010]). Bilgi çağında insan kaynaklarına düşen en önemli görev çalışanların ve örgütün sahip olduğu örtük bilgiyi açık bilgi haline dönüştürerek entelektüel sermayeyi harekete geçirmektir (Görmüş, 2009, 70).

Bilgi çağında İnsan Kaynakları yerine İnsan sermayesi kavramı, İnsan Kaynakları Yönetimi departmanı yerine de İnsan Sermayesi Emanetçisi kavramı kullanılması gibi önerilere rastlanmaktadır (Lengnick, Lengnick A. 2004, 46). Bilgi çağında İnsan Kaynakları Yönetimi stratejik beceri geliştirmek, sınırlarını genişletmek ve yeni rolleri yönetmek zorundadır (Lengnick, Lengnick A. 2004, 16). İnsan

Kaynakları yüzyılı olarak da adlandırılan Bilgi Çağının İnsan Kaynakları üzerinde oluşturduğu en büyük etki her kademedede nitelikli insanlara duyulan ihtiyacın artması olmuştur. Drucker bu nitelikli insanı “Bilgi İşçisi” olarak adlandırmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki işgücünün neredeyse % 75 i bilgi işçisi kapsamına girmektedir (Lengnick, Lengnick A. 2004, 1). İşletme yönetimine düşen en büyük görev ise bilgi işçilerinin verimliliğini yükseltmektir (Öğüt, 2003, 64). Yapılan araştırma sonuçlarına göre Bilgi işçileri klasik çalışanlardan oldukça farklı özellikler göstermektedir (Gümüšoğlu, Aygün, 2009, 238).

Öğüt (2003, 68) bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin temel özelliklerini şu şekilde belirtmiştir.

- *Çalışanların gelişiminin amaçlanması*
- *Çalışanların ilişkilerinin yönetiminin amaçlanması*
- *İnsan odaklı yaklaşımla organizasyonel gelişimi sağlaması*
- *İnsan ilişkilerinin bütüncül yaklaşımla ele alınması*
- *Bilgi akışı sürecinin düzenlenmesi*
- *Kurumsal kültürün paylaşımının sağlanması*
- *İnsan kaynaklarını iç müşteri anlayışıyla değerlendirmesi*
- *Çalışanların tamamının optimal performans düzeyine erişmesini sağlaması*

Bilgi çağında insan kaynakları yönetimi insanları değil insanların sahip oldukları becerilerini, bilgilerini ve ilişkilerini yönetmeye odaklanmalıdır (Lengnick, Lengnick A. 2004, 42). Yani çalışanların eğitimine daha da önem vermeli ve vasıfsız çalışan kalmamalıdır (Wolff, 2005, 148).

1.5.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilgi çağının lokomotifi olan internet patlaması neredeyse her kavramın başına e- ön eki getirmiştir. İnsan kaynakları da bu değişimden nasibini almıştır. Elektronik insan kaynakları, klasik fonksiyonlarını yerine getirirken internet tabanlı uygulamaları kullanmak olarak tanımlanabilirse de, teknolojiden stratejik bir araç olarak faydalanmak, kurum içi iletişimin son derece hızlı olması, küresel kültürle uyum içerisinde olan bir örgüt kültürü oluşturulması gibi yeni işlev ve faydaları da

beraberinde getirmiştir. Elektronik insan kaynakları sayesinde klasik fonksiyonların icrası çok daha hızlı gerçekleştirilebildiği için insan kaynakları yöneticileri zamanlarını daha stratejik meselelere ayırabilmektedir (Allahverdi, 2006, 26). Dolayısıyla İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejik bir boyut kazanmasında elektronik insan kaynakları yönetiminin de katkısı olmuştur denilebilir.

Elektronik insan kaynakları yönetimi sayesinde çalışanların zaman tasarrufu sağlaması, işletmelerin personel tasarrufu sağlaması, maliyetleri azaltması, arşiv ve depo ihtiyacını azaltması, çalışanların işletme ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgilere çok rahat ve çabuk ulaşmalarını sağlaması ve çalışanların yönetime katılımını oldukça kolaylaştırması gibi birçok faydası bulunmaktadır (Allahverdi, 2006, 29). Elektronik İnsan Kaynakların Yönetiminin aşamaları şu şekilde sayılmaktadır; *“Bilginin Yayımı, Veri Tabanının Oluşturulması, Temel İnsan Kaynakları İşlemleri, Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri, Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri”* (Öge, [16.02.2010.]).

Elektronik insan kaynakları uygulamalarının Türkiye’deki durumu ile ilgili olarak Gürol, Wolff ve Berki (2010, 534-537) tarafından yapılan bir çalışmada ifade edildiği gibi; İK çalışanları tarafından kullanılan elektronik insan kaynakları yazılımlarının ve diğer çalışanlar tarafından kullanılan elektronik insan kaynakları yazılımlarının özellikleri birbirinden farklıdır. Elektronik İnsan kaynakları uygulamaları sayesinde maliyetler düşmektedir. Karar vermeye yardımcı olabilecek verilerin sisteme girilmesi ve işlenmesi de kolay olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların işe alımı ve yerleştirmesi, eğitim geliştirme faaliyetleri ve performans yönetimi de beklenildiği gibi oldukça kolay ve etkili olarak hayata geçirilmektedir.

1.5.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından birisi de İKYBS yani insan kaynakları yönetimi bilgi sistemidir. İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin amacı, organizasyonlarda bilgiyi toplamak, saklamak, incelemek, işlemek, kullanmak ve tüm katmanlara gerekli bilgiyi dağıtmaktır. İKYBS çalışanların seçilmesi, uygun işlerle görevlendirilmesi, performanslarının yönetilmesi, özlük haklarının düzenlenmesi, gelişimlerinin sağlanması, iş sağlığı ve güvenliğinin düzenlenmesi gibi konularda destek sağlar (Öğüt, 2003, 69 – 70). Bu süreçte yazılım ve donanımlardan faydalanılarak, sistem dâhilinde olan verilerin işlenmesi ve karar verici pozisyondaki yöneticilerin sorularına cevap verebilecek

seviyede olması hedeflenilir. Bu sorular; çalışanların görevleri, bilgi ve becerileri, gelecekteki personel ihtiyacı, ücretler, eğitim planları ve çıktıları, performans sonuçları, kısacası insan kaynakları sisteminin tümünü ilgilendirebilecek sorulardır (Aktaş, 2008, 21). Dünya genelinde bilgi sistemleri kullanımı giderek artmaktadır. Öyle ki, Parker (2008, 9) bu kullanımın pazar payını 2009 yılında 10.000.000.000 USD olarak belirtmiştir. Ülkemizde, bilgi sistemlerinin artan önemi kurumsal işletmelerde daha çok fark edilerek gereken yatırım yapılmakta ve sistem etkin kullanılmaktayken, KOBİ'lerde bilişim sistemlerinden orta düzeyde yararlanılmaktadır (Saldamlı, 2008, 260).

1.5.3. Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde her şeyle beraber işletme yapıları da değişmiş, klasik anlamda bir işletmenin sahip olması gereken hiçbir fiziksel şarta bağımlı olmayan, alım, satım, ödeme ve gelir elde etme şekilleri ya tamamen ya da çok büyük oranda internet tabanlı olarak gerçekleşen işletme yapıları oluşmuştur. Sanal işletme çalışanlarının ve paydaşlarının sürekli etkileşim ve paylaşım içerisinde bulunmalarını sağlayan ve ileri teknoloji ürünlerini kullanan işletmelerdir. Sanal işletmeler, uyum yeteneği gelişmiş, ihtiyaçlara kısa sürede yanıt verebilen, birçok faaliyetini dış kaynaklarla icra eden işletmelerdir (Soydal, 2005, 456-462). Sanal işletmeleri diğer işletme türlerinden farklı olan en önemli özelliği örgütle ilgili sınırların olmamasıdır (Yüksel, Öznur; Güven, Murat, 2001, 111). Sanal işletmelerde çalışanlar topluluğu genelde sanal takımlar olarak adlandırılmaktadır. Sanal takım üyelerinin sahip olması gereken başlıca özellikler hız, yetenek ve değişikliklere kolay uyum sağlayabilmedir (Kırel, 2007, 96). Ayrıca, statüye bağlı unvan değil uzmanlık bilgisine bağlı unvanlar ön plana çıkmakta, çalışanlar teknolojiyi çok iyi kullanmakta ve çalışanların eğitim düzeyi yüksek olduğundan kendi kendini denetleyebilmektedirler. Çalışanlar arasında sürekli ve açık bir iletişim biçiminden söz edilebilir (Çavuşoğlu, 2004, 325). Sanal işletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel amacı yöneticileri ve çalışanları bilgi çağının baş döndürücü hızına ve değişimlere adapte edebilmektir. Bu işletmelerde klasik insan kaynakları fonksiyonları baştan sona çok köklü biçimde değişmiştir. En önemli değişim performans değerlendirme yöntemlerinde olmuştur. Klasik işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri yerine sanal işletmelerde performans değerlendirme müşteri memnuniyetine eşitlenmiştir. Sanal işletmelerde kurum kültürünü oluşturmak da İKY'nin önemli işlevlerinden birisidir.

Bu işlevi yerine getirirken bireyler arası informel ilişkileri artırmak ve güvene dayalı bir ilişki biçimi tesis etmek gerekmektedir. Sanal işletmelerde çalışan – işveren ilişkileri de karşılıklı mücadele anlayışı üzerine değil, karşılıklı bağımlılık anlayışı üzerine kuruludur (Soydal, 2005, 456-462).

1.6. Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi

Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi küreselleşen ekonomik koşullarda ve işletme dünyasında her geçen gün daha da önem kazanan ve uygulamada oldukça dikkat edilmesi gereken bir alan ve kavram haline gelmektedir.

Kendisine bağlı veya yan kuruluş olarak en az bir ya da daha çok kuruluşa sahip olan işletmeler uluslar arası yönetim faaliyetlerinin ilgi alanında demektir (Mutlu, 1999, 8). Üç tür uluslar arası faaliyette bulunan işletme vardır. Bunlar; uluslar arası işletme, çok uluslu işletme, global işletmedir (Mutlu, 1999, 10).

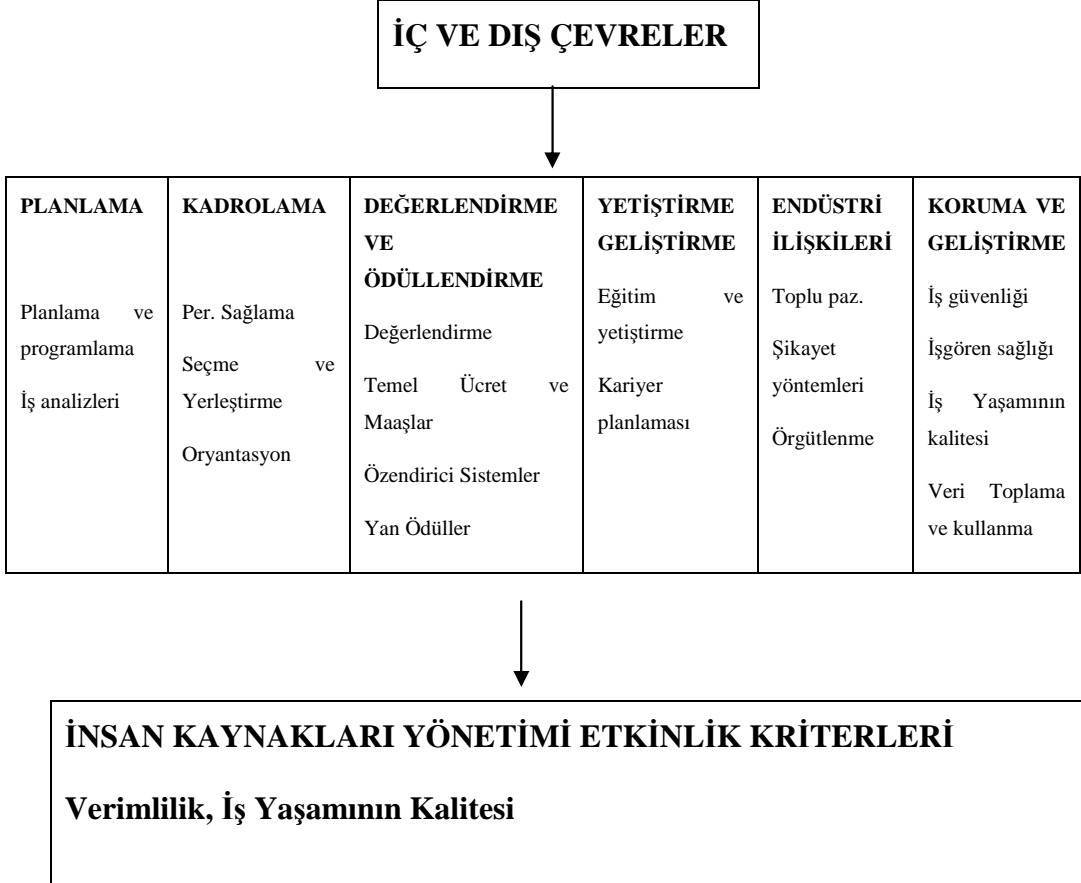
Uluslar arası işletmelerin başarısı dünyanın her tarafında başarılı bir şekilde sorumluluk alarak iş yapabilecek insanların işletmeye kazandırılmasıyla büyük ölçüde bağlantılıdır. Çalışan istihdamı ise, işletmenin büyüklüğüne, bütçesine, kültürüne ve diğer şartlara bağlı olarak, ana ülke, konuk ülke ya da diğer ülkelerden sağlanabilir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, 384). Çalışan seçimi sürecinde, kültürel yakınlık, uyum, yabancı dil bilgisi, tecrübe, eğitim seviyesi, aile ilişkileri gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, 389). Yapılan araştırmalara göre yurtdışına gönderilen bir çalışanın maliyeti 3 kat daha fazla iken başarısızlık oranı % 30 olmaktadır (Uyargil, 1994, 18).

Uluslar arası insan kaynakları yönetiminin en önemli zorluklarından birisi de ülkelere göre değişen iş hukuku mevzuatı ve sendikal ilişkilerin farklılıklarıdır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, 397).

1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İşletmelerde çalıştırılacak kişilerin seçilmesi, oryantasyonu, görev, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi, verilecek ücret ve sahip olunan hakların belirlenmesi, eğitim geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, işgörenin sağlığı ve güvenliği, çalışanlar arasındaki ilişkiler, sendikal haklar, iş değerlemesi, koordinasyon gibi konular işletmeler açısından son derece önemlidir.

Bütün bu önemli konular İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları olarak adlandırılmaktadır. Bu fonksiyonlar Uyargil ve diğ. (2008, 11)'in çalışmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev Faaliyetleri olarak adlandırılmış ve aynı çalışmadan uyarlanan aşağıdaki şekil ile gösterilmiştir.



Şekil 1-2 : İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev Faaliyetleri

Uyargil Cavide ve diğ. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 11

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları son dönemlerde sıklıkla gündeme gelen temel yetenek – dış kaynaklardan yararlanma olgusundan etkilenmiştir. Türkiye’de 2005 yılı verilerine göre ilk 500 işletmede yapılan bir araştırma sonucuna göre, eğitim, iş güvenliği – sağlığı ve hukuk, bilgi sistemleri, iş ilanları işlevlerinde dış kaynaktan yoğun olarak yararlanılmakta iken diğer fonksiyonlar işletme tarafından uygulanmaktadır (Akdoğan, Çirli, 2008, 34).

İnsan kaynakları fonksiyonları birçok kaynakta çok sayıda ve detaylı olarak gösterilmektedir. Biz de bu fonksiyonları aşağıda açıklayacağız. Ancak bu

fonksiyonlar 3 ana başlık altında özetlenebilir. Bunlar; insan kaynağından yararlanma, isteklendirme, koruma başlıklarıdır (Küçükönel, Korul, [21.10.2009]).

1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı insan gücünün yalnızca sayısının planlanmasından ibaret değildir. İnsan kaynağı hareketinin, ücret ve maliyetlerinin, eğitimlerinin, performans yönetimlerinin hatta emekliliklerinin planlanması olarak düşünülmelidir (Geylan ve diğ., 2007, 49). Bu planlamanın işletmenin diğer bölümleri ve hedefleri ile de uyumlu olması şarttır (Sabuncuoğlu, 200, 28). Organizasyonlarda diğer fonksiyonlardan önce bu işlevin yerine getirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması yapılırken çalışan devir oranı, beceri envanteri, devamsızlık oranı, işletmenin kısa ve uzun vadeli yatırım hedefleri gibi araçlardan faydalanılır (Bayraktaroğlu, 2008, 37). Çalışanların tatmini açısından insan kaynakları planlamasının uzun vadeli olarak ele alınması gereklidir (Özakman, 1994, 10). Planlama sürecinde, Delphi tekniği, regresyon analizi, iş standartları yöntemi, rasyo analizleri, bilgi sistemleri, dağılım alanlarının analizi, trend extrapolasyonu ve simülasyon tekniği gibi teknikler kullanılabilir (Bayraktaroğlu, 2008, 52).

1.7.2. İş Tanımı – İş Analizi – İş Tasarımı

İş, çalışanın yapmakla görevli olduğu faaliyetlerin tamamını ifade eden bir kavramdır (Kaptan, 2007, 48). İşin adı, işin ifası esnasında kullanılacak olan araç-gereç, işin nasıl yapıldığının özeti gibi bilgiler iş tanımını oluşturur (Bayraktaroğlu, 2008, 17). İş analizi işin niteliği, gerekleri, koşulları, niceliği gibi özelliklerinin çeşitli yöntemlerle detaylı olarak incelenmesidir (Sabuncuoğlu, 2000, 54). İş analizi çalışanlara ait bilgilerin belirli bir şekilde düzenlenmesi sonucu, işin gerektirdiği görevleri ifa edecek çalışanda bulunması gereken özelliklerin bulunmasına da yardımcı olur (Geylan ve diğ., 2007, 55). İş analizi ücretlendirmeye giden işlemler dizisinin ilk adımlarından birisidir (Bayraktaroğlu, 2008, 21). İş tasarımı tanım ve analiz basamaklarından sonra işle ilgili yapılan değişikliklerdir.

1.7.3. Çalışan Bulma, Seçme ve Yerleştirme

Çalışan ihtiyacı olduğunda bu ihtiyaç iç veya dış kaynaklardan medya ilanları, kariyer firmaları, resmi istihdam kurumları, informel ilişkiler, okul ve fuar

etkinlikleri, staj yapan kişiler, web siteleri, kendiliğinden gelen başvurular aracılığı ile karşılanabilir (Bayraktaroğlu, 2008, 63-66). Taylor tarafından ortaya konan Bilimsel Yönetim Prensiplerinden birisi işçilerin bilimsel olarak seçilmesidir (Hodgetts, 1990, 21, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 1997). Bu prensip geliştirilerek uygulanmaya devam edilmektedir. Mutlu (1999, 406)'nun da belirttiği gibi; işletmelerin başarılı olabilmeleri için en uygun işgörenleri seçmeleri, en uygun yerde çalıştırmaları ve onları eğitip geliştirmeleri şarttır. Tekstil işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre personel seçimini bilimsel esasları dikkate alarak yapan işletmelerin örgütsel performansı diğerlerine göre anlamlı seviyede yüksektir (Tağraf, 2009, 412). Personel seçim süreci insan kaynakları alanında verilecek olan en kritik karardır. Bundan dolayı çok sayıda personel seçme ve personel niteliklerini ölçme teknikleri geliştirilmiş ve uygulanmaktadır. Buna karşın “doğru işe doğru adam” sloganını tam olarak sağlayacak bir sistem bulunabilmiş değildir (Sabuncuoğlu, 2000, 71). Eleman seçimi ile ilgili yapılan bir araştırmanın sonucuna göre bu fonksiyon ile işletmelerin pazar performansı arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır (Marangoz, Biber, 2007, 214).

1.7.4. Oryantasyon

Organizasyona yeni giren veya organizasyon içinde farklı bir işle görevlendirilen çalışana uygulanan iş ve görev hakkında bilgilendirme, tanıtım, eğitim ve uyumlaştırılma faaliyetidir (Geylan ve diğ., 2007, 89).

Yapılan araştırmalara göre işe alınanların % 25 i, oryantasyon eksikliğini de etkisiyle, görevlerindeki ilk üç ayını tamamlamadan işten ayrılmaktadır (Geylan ve diğ., 2007, 87). Oryantasyon o kadar önemlidir ki, bazı yöneticiler oryantasyon programını verimlilik stratejisinin dönüm noktası olarak tanımlamaktadır (Hodgetts, 1997, 348).

1.7.5. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim; çalışanların işletmeye somut, pozitif katkı yapabilecekleri her türlü bilgi, beceri ve davranışların önceden tespit edilmiş amaçlar ve belirli bir program kapsamında uygulanan faaliyetler aracılığıyla çalışanlara kazandırılması sürecidir (Geylan ve diğ., 2007, 105). Eğitim hiç bitmeyen bir değişim süreci olarak tanımlanabilir (Kaptan, 2007, 51). Hızlı değişimin hâkim olduğu günümüz iş dünyasında sahip olunan bilgi ve becerilerin geçerliliği 2-4 yıl arasında yetersiz

kalmaktadır. Bu husus, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin temel çıkış noktasıdır. İş başı, rotasyon, iş dışı, (Hodgetts, 1997, 348) web tabanlı, uzaktan (Bayraktaroğlu, 2008, 82) gibi çeşitleri eğitim metotları vardır.

Eğitim ve Geliştirmenin etkinliği için, kaynakların stratejik hedeflere yoğunlaştırılması, verimli bir şekilde birleştirilmesi, korunması, yeni bilginin hızla işe uygulanması konularına odaklanmak gerekmektedir (Lengnick, Lengnick A. 2004, 74). Eğitim geliştirme faaliyetlerinin sonunda mutlaka çeşitli teknikler kullanarak eğitimin hedefine ulaşmış ulaşılmadığı ölçülmeli ve değerlendirilmelidir (Bayraktaroğlu, 2008, 84).

1.7.6. Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Kariyer kavramı bir insanın hayatı boyunca işle ilgili konularda edindiği tecrübeler, bilgiler ve davranışlar toplamını ifade eden bir kavramdır (Sabuncuoğlu, 2000, 148). İnsanın doğuştan sahip olduğu özelliklerinden birisi yükselmek arzudur. Bu arzu için bireyler kariyer planlama yaparlar. Yapılan araştırma sonuçlarından birine göre kariyer planlamada aile ve prestij – statü en önemli faktörlerdir (Anafarta, 2001, 1). Çalışanlarının sahip oldukları bu arzunun gerçekleşmesi işletme hedefleri için de olumludur. Kariyer yönetiminde önemli bir aşama olan karar aşaması çalışan tarafından veya işletme tarafından verilebileceği gibi bazen işletme ve çalışan tarafından birlikte de verilebilir (Oktay, 1999, 75). Kariyer kavramı genelde dikey olarak yükselmeyi sağlayan bir araç olarak düşünülse de, “kayaya tırmanmaya” benzetilmesi de mümkündür. Çünkü bazen “yana doğru ilerleyip ayağı sağlam basmak” daha önemli olabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, 137). Kariyer süreci genelde 4 aşamada değerlendirilir; “başlangıç, ilerleme, sabit, emeklilik” (Kitapçı, Sezen, 2002, 221). Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin işletme amaçları doğrultusunda değerlendirilip geliştirilmesi ve çalışanların yükselmesi, kendini gerçekleştirme kariyer yönetimi aracılığıyla sağlamaktadır (Geylan ve diğ., 2007, 125). Yapılan araştırmalarda, kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir yükselmeyi sağladığı ortaya çıkmıştır (Bayraktaroğlu, Ersoy, Özdemir, 2007, 1063; Öncül, Akın, Yüksel, 2009, 711).

1.7.7. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi “ölçülemeyen yönetilemez” deyişi kapsamında, organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışandan beklentilerin belirlenmesi,

çalışanın performans çıktılarının çeşitli kriterler kullanılarak tespiti ve bu ikisinin işletme çıkarları ve çalışan memnuniyeti doğrultusunda uyumlu hale getirilmesidir (Geylan ve diğ., 2007, 149). Başka bir ifadeyle performans değerlendirmesi çalışanın işyerine yaptığı katkılar bütününe ölçülmesi ve artırılması çabasıdır (Sabuncuoğlu, 2000, 160). Bu çabanın sonucunda çalışan da şahsi katkısını ve durumunu görme imkânına kavuşmuş olur (Bayraktaroğlu, 2008, 103). İşletmelerde çalışanların performansı değerlendirilirken, “Tam Değerleme, Prensipten Değerleme, Dereceleme, Geçerlilik Kriteri” gibi teknikler ve terimler kullanılmaktadır (Karabulut, Okka, Başel, 2006, 108). Performans değerlendirme sonuçları hem çalışan açısından hem de örgütsel açıdan birçok karara veri teşkil etmektedir (Kaptan, 2007, 52). Son zamanlarda yetkinlik bazlı performans değerlendirme de oldukça yaygın olarak uygulanmaktadır.

1.7.8. İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

İş değerlendirme işletme içerisindeki işlerin her birinin göreceli olarak değerinin belirlenmesidir. Bu, adil ve yönetilebilir bir ücret yönetimi için şarttır (Geylan ve diğ., 2007, 193). Fakat tek başına ücreti belirleyen unsur değildir (Bayraktaroğlu, 2008, 169).

Ücret, çalışanların yaptıkları işle ilgili fiziksel ve zihinsel emeklerinin karşılığı olarak işletmeden elde ettikleri gelirdir. İnsan kaynakları yönetiminin belki de en karmaşık ve önemli olan fonksiyonu ücret yönetimidir. Çünkü ücretler, çalışanların işle ilgili tüm duygu ve düşüncelerine en somut olarak yansıyan insan kaynakları uygulamasıdır (Geylan ve diğ., 2007, 173). Ücret belirlenirken organizasyon için en önemli ve öncelikli olan amaca en çok katkıyı sağlayan işi yapan çalışana en çok ücret belirlenir (Sabuncuoğlu, 2000, 194). Kök Ücret Sistemleri, Özendirici Ücret Sistemleri, Parça başı ücret sistemleri gibi sistemler kullanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, 214-222). Ücret belirlenirken yetkinlik bazlı ücret yönetimi de yaygın kullanılan bir yöntemdir (Ünsar, 2009, 44).

1.7.9. Güdüleme ve Ödüllendirme

Çalışanların organizasyonel bağlılıklarının yükseltilmesi, çeşitli sorunların çözülmesi, çalışan tatmininin artması güdüleme fonksiyonunun bir sonucudur (Bayraktaroğlu, 2008, 11). Ödüllendirme, insan kaynakları yönetiminin çalışanları teşvik etmek ve işletmeye katkılarını maksimum seviyeye çıkarmak için uyguladığı

bir fonksiyondur ve güdülemenin yollarından biridir. İşletmeler ödüllendirme sistemini mutlaka stratejik açıdan ve uzun vadeli düşünmelidirler (Gürol, 1996, 35). Yapılan araştırmalar çağımızın çalışanlarının paradan daha çok iş tatmini, örgütsel çevre, kendisine saygı duyulması, terfi imkânları gibi soyut değerlerle motive olduğunu göstermektedir (Tsui, Wu, 2005, 119). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi güdüleme ve ödüllendirmede bu hususa dikkat etmelidir.

1.7.10. İşçi Sağlığı – İş Güvenliği Ve İş Hukuku

İşçi sağlığı ve iş güvenliği tüm çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan tam anlamıyla sağlıklı olarak işlerini yapabilecekleri ortamın sağlanması ve gerekli tedbirlerin alınması fonksiyonudur (Geylan ve diğ., 2007, 231). İş güvencesi iş hukukunun temeli olarak nitelendirilebilir. “ Prof. Dr. W. Blomeyer’in belirttiği gibi yoğun bir iş güvencesi sisteminin olmadığı bir hukuk düzeninde tüm iş hukuku kâğıt üstünde kalır.” (Taşkent, 2002, 11). İş hukuku ise çalışma hayatı ile ilgili tüm uygulamaların yasal dayanaklarının bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi işlemlerini bu düzenlemelerle uyumlu şekilde gerçekleştirmek durumundadır (Geylan ve diğ., 2007, 243). Günümüz koşullarındaki çalışma saatleri göz önüne alındığında insan hayatının önemli bir kısmı işyerinde geçmektedir. Dolayısıyla işyerlerinin temiz, güvenli ve güvence altında olması çalışanların en doğal haklarıdır (Sabuncuoğlu, 2000, 261).

1.7.11. İşgörenlere Danışma Ve Sosyalleşme Desteği

İşletmelerde çalışanların iç ve dış faktörler sebebi ile yaşadıkları sorunları paylaşmak ve çözmek amacıyla onlara yardımcı olmak insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonudur. Çoğu işletmede çalışanlar arasında çeşitli organizasyonlar yapılarak sosyalleşmenin sağlanması da insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olarak gerçekleştirilmektedir.

1.7.12. Sendikal İlişkiler

İnsan kaynakları yönetimi, ücret çalışma koşulları, izinler gibi konuları çalışanların bağlı oldukları sendikaları da dikkate alarak hatta onlarla birlikte belirlemek durumundadır. Bunu yaparken çalışanların menfaatleri ile işletmenin menfaatlerini gözetmek ve dengelemek gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 241).

1.7.13. Bürokratik ve İdari İşler

Çalışanların işe alımından başlayarak işle ilgilerinin tamamen kesildiği zamana kadar yapılması gereken bir takım yasal işlemler vardır. İnsan kaynakları yönetimi bu işleri de kendisine bağlı bir birim aracılığı ile yapar (Sabuncuoğlu, 2000, 274).

1.7.14. İletişim

İnsan kaynakları yönetimi, işe alım ilanlarından itibaren dış çevre ile çeşitli şekillerde iletişimde bulunarak kurumsal iletişim faaliyetlerine destek verir. Kurum içerisinde ise çeşitli organizasyonlarla iç iletişimi güçlendirir. Çalışanlarının işletme politikaları ile ilgili fikirlerini üst yönetimle rahatlıkla paylaşmalarını sağlar. Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre çalışanlar etik, yönetsel sorunlar, performans, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları konularında çeşitli sebeplerle sessiz kalmaktadırlar (Çakıcı, 2008, 1). Bu çok büyük bir potansiyel kaybı anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu potansiyelin açığa çıkmasını sağlamak durumundadır.

1.7.15. Disiplin

İnsanın olduğu her yerde çeşitli sorunların olma ihtimali vardır. Disiplin, işletme içerisinde birtakım kuralların belirlenerek çalışanların bunlara uymalarının sağlanması uymayanlar hakkında bazı yaptırımların bulunması ve bu söylenenlerin işletme çıkarları ve çalışan memnuniyetinin dengelenerek yönetilmesi fonksiyonudur.

2. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

2.1. Güç Kavramı (Power) ve Çeşitleri

Güç kavramı Sharma ve Kaur (2008, 7) tarafından kişinin veya takımın diğerleri üzerinde sahip olduğu etki ve yaptırabilme kabiliyeti ve kapasitesi olarak tanımlanmıştır.

Çalışanları güçlendirme aşağıda sayılan güç boyutlarında çalışanları geliştirmeyi ve onları güçlendirmeyi amaçlar. Çalışanları güçlendirme ve yönetim perspektifinden güç ve çeşitleri; Pozisyon (yasal) Gücü, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç (benzeşim gücü), Ödüllendirme Gücü, Zorlayıcı Güç, Kaynak Gücü (Hodgetts, 1990, 111, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu,1997; Koçel, 2001, 451) olarak sayılabilir.

2.2. Çalışanları Güçlendirmenin Tanımı (Employee Empowerment)

Çalışan/Personel Güçlendirme ya da Çalışan/Personel Yetkilendirme olarak dilimize çevrilebilen kavramın aslı İngilizce dilinde kullanılan “Empower” kelimesinden türetilmiş olan “Empowerment” kelimesidir. Compact Oxford İngilizce sözlüğü bu kelimeyi, a. yetki veya güç vermek b. Etkinlik, direnç ve güven hissi vermek şeklinde tanımlamaktadır. (ASKOXFORDCOM, [19.05.2010]) Kelime terimsel olarak din ve inançlarla ilgili olup, daha sonra sosyoloji, psikoloji, eğitim gibi sosyal bilimlere konu olmuş nihayetinde de Yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Bartunek ve Spreitzer, 2006, 257). Empowerment kelimesi İşletme yönetimi alanında “employee” kelimesi ile birlikte kullanılmaktadır. “Employee” kelimesinin anlamı Oxford Sözlüğü tarafından “maaş ya da yevmiye karşılığı çalışan kimse” olarak tanımlanmaktadır (ASKOXFORDCOM,[19.05.2010]). Tureng sözlüğünde “employee” kelimesine 24 adet karşılık verilmekte olup bunların çoğunluğu çalışan, hizmetli, müstahdem ve benzerleridir. 24 karşılıktan sadece 1’i “personel” olarak gösterilmektedir (TURENGCOM, [19.05.2010]). Bu çalışmada bağlamında “employee empowerment” kavramının dilimizdeki karşılığı kullanılmıştır. Bu kavram şimdiye kadar yapılan çalışmaların tamamına yakınında

“personel güçlendirme”, bazılarında “yetkilendirme”, kimisinde “yetkelendirme” olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada araştırmacı “çalışanları güçlendirme” şeklinde kullanmayı tercih etmiştir.

Güçlendirme kavramına temelde iki yaklaşım getirilmiştir. Bunlardan ilki İlişkisel Yaklaşım’dır. Bu yaklaşıma göre güç ve yetki örgütün lider ve yöneticilerine aittir ve onlar tarafından belirlenen ölçütlerde ve şekillerde diğerlerine dağıtılır, paylaşılır. Bu yaklaşım bazı soruları akla getirmektedir; yöneticiler kendilerince güç paylaşımı yaptıklarında, çalışanlar otomatik olarak kendilerini güçlendirilmiş hissedecekler midir? Güçlendirme sadece güç paylaşımı ve kararlara katılımdan ibaret midir? (Conger ve Kanungo, 1988, 473). Herrenkohl, Judson ve Heffner (1999, 375) yaptıkları detaylı bir sınıflandırmada; güçlendirmeye güç, yetki ve kontrol paylaşımı ve çalışanların her türlü katkısı, çalışanların kararlara katılımı ve sonuçlardan sorumlu olmaları gibi açılardan yaklaşanları; “Bardwick, 1991; Block, 1993; Davidon & Malone, 1992; Peters, 1987”, “Champy,1995; Karsten,1994”, “Frey,1993”, “Jaffee & Scott, 1993” “Schutz,1994” olarak belirtmişlerdir.

Diğer yaklaşım ise Motivasyonel Yaklaşım’dır. Bu yaklaşıma göre güçlendirme; çalışanlar tarafından kendilerini güçlü ve bireysel olarak etkili hissetmeleri yani içsel olarak motive olmuş olmalarıdır. Dolayısıyla güç motivasyonel bir unsurdur (Conger ve Kanungo, 1988, 473).). Herrenkohl, Judson ve Heffner (1999, 375) bir çalışmada; güçlendirmeye, içsel motivasyon, vizyon paylaşımı, sonuçlara bireysel fark katmak, öğrenme süreçleri, bireyler arası sinerji gibi açılardan yaklaşanları “Senge, 1990”, “Tracy, 1990”, “Mohrman, Cohen, & Mohrman,1995”, “Vogt & Murrell, 1990”, “Champy, 1995; Jaffee & Scott, 1993; Senge, 1990; Tracy, 1990”, “Frey, 1993”, “Jaffee & Scott, 1993” olarak belirtmişlerdir.

Güçlendirme ile ilgili kavramsal açıklamaların neler olduğu ve hangi ana başlıklar altında incelendiği sorularına cevap ararken karşılaşılabilecek olan husus, modern yönetim tekniklerinden birisi olduğu ve genel olarak alt kademe çalışanlarını kapsadığı olacaktır (Churin, 2006, 32). Ton (2008, 1) tarafından hazırlanan doktora tezinin ilk cümlesinde isabetle belirtildiği gibi, batılı firmaların küresel rekabette önde kalmayı sağlamanın yolunun müşterinin istek ve memnuniyetinden geçtiğini fark ederek, müşteri ile temas halinde olan çalışanları yetkilendirerek onları güçlendirmeleri kavramın başlangıç noktasıdır. 1997 yılında Johnson ve Thurston (1997, 64) tarafından yapılan ampirik bir çalışmanın sonuçlarına göre Fortune 1000

listesindeki işletmelerin % 47'si güçlendirme çalışması yapmakta diğerleri ise güçlendirme uygulaması yapmayı planlamaktadır.

Etkili bir lider veya yönetici, yenilikleri kendisi yaratabileceği gibi, başkalarının yenilikçi fikirlerine anlayışla yaklaşabilen ve yenilikçi fikirlerin yeşermesi için ortam hazırlayan kişi de olabilir. Çünkü bir örgütün toplam potansiyeli bir liderden daha fazlasını ifade etmektedir ve liderin yenilikçi olması, onun örgütte yenilikler yaratmanın ötesinde başkalarınca geliştirilen yeniliklerin ortaya çıkmasını ve uygulanmasını sağlamasını gerektirmektedir. Bunun için, etkili lider, çalışanları yetkilendiren olmalıdır. Çalışanların geniş ölçüde yetkilendirilebilmesi, güven ortamının tesis edilmesiyle bağlantılıdır (Leblebici, 2008, 68). Yetkilendirme tüm çalışanları işin içine kattığı için yöneticinin etkili olma seviyesini yükseltir (Covey, 2008, 194). Ancak kavramın gelişimi devam ettikçe, çalışanları güçlendirmenin yetkilendirme ve delegasyon uygulamalarının ötesinde, işyerinde insanların kendilerini güçlü ve inisiyatif alabilir durumda hissettikleri içsel bir motivasyon halini açıklayan daha geniş ve psikolojik bir kavram olduğu şeklinde mutabakat olduğu söylenebilir (Spreitzer, 1995, 1443).

Çalışanları güçlendirme kavramı tanımlanırken genelde iki temel bakış açısı tanımların farklılaşmasına sebep olmaktadır. Bunlardan birisi güçlendirme denildiğinde üst yönetimin çalışanları güçlendirme amacına ulaşmak için neler yapması gerektiğine odaklanmıştır ve güç kavramı odaklıdır. Bu yaklaşıma göre güç üstten başlayarak alta doğru organizasyonda paylaşılmalı ve kararlara katılım seviyesi artırılmalıdır. Bu yaklaşım yönetime katılım, çalışanların katılımı, kararlara katılım, yetki ve güç devri vb. şekillerde de tezahür etmiştir (Spreitzer, 1992, 6). Dolayısıyla bu bağlamda tanımlar ortaya koymuşlardır. Diğer grup ise güçlendirme uygulamalarının çalışanlarca nasıl algılandığından yola çıkarak tanımlamalar yapmıştır. Bu gruba göre üst yönetimin ne yaptığından çok çalışanların neyi nasıl algıladığı daha önemli olmaktadır (Çöl, 2008, 36). Elbette sosyal bilimlerin birçok alanında olduğu gibi bu konuya da bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşarak üst yönetimin uygulamaları ile çalışanların algılamalarını dengeli bir şekilde gözetmek gerekmektedir.

Koçel (2001, 337)'e göre çalışanları güçlendirme, ekip çalışması ile çalışanların karar verme gücünü ve yetkisini artırarak kişilerin motivasyonunu, inisiyatif alma cesaretlerini, kendine olan güvenlerini geliştirme ve bunların sağlanabileceği uygun

şartları oluşturma sürecidir. Covey (2005, 289) ise çalışanın kendi sorumluluğunu olarak, işlerini organize etmesini, denetlemesini hatta kendi kendisini yetkilendirmesini esas alan bir kavram olarak nitelendirmektedir. Başka bir tanım ise, çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak bir amirin onayını almaksızın karar alabilme ve uygulama yapabilme gücü verilmesidir (Barutçugil, 2004, 397). Doğan (2003, 15) ise, çalışanların kendini motive edilmiş hissettikleri bir ortama dikkat çekmekte ve her işletmenin kendi tanımını kendi şartlarına göre oluşturmasının daha doğru olacağını ileri sürmektedir. Sarıaltın ve Yılmaz (2007, 212) ise güçlendirmenin yöneticiler tarafından çalışanlara güç ve yetki dağıtılması süreci olmadığını, çalışanların zaten sahip oldukları güç ve potansiyelin uygun teknikler kullanılarak açığa çıkarılması süreci olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan başka bir tanıma göre güçlendirme; örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı, örgütün performansını anlamak ve katkıda bulunmak için gereken bilginin paylaşımı, örgütün performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı ve son olarak da örgütün yön ve performansını etkileyecek olan karar alma yetkisinin paylaşımıdır (Şahin, 2007, 3). Birçok tanım incelendiğinde ortak noktaların, çalışanların kararlara katılımını sağlamak, çalışanlara yetki ve sorumluluk devretmek ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkân sağlamak (Zencir, 2004, 24), işin sahiplenilmesi, eğitim ve ödüllendirme (Müdüt, 2009, 11) olduğu görülmektedir.

Bu açıklamalardan sonra kavramın tarihsel gelişim süreci aşağıda incelenmiştir.

Çalışanları Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi: Chester I.Barnard, 1938 yılında yazdığı “The Functions of the Executive” adlı kitabında astların işbirliğine ikna edilmelerinin önemini vurgulamış ve bu akıl yürütmenin sonucu olarak “ Yetkinin Kabulü Teorisi” ortaya çıkmıştır (Hodgetts, 1990, 34, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu,1997). Bu teori ve Barnard tarafından yazılan bu kitap çalışanların güçlendirilmesine giden yoldaki adımların önemli ve ilk atılanlarından. Zencir (2004, 24) çalışmasında güçlendirme kavramının temel olarak Douglas McGregor tarafından oluşturulan X ve Y teorisine dayandığını söylemektedir. Daha sonraki yıllarda insan unsuruna önem veren ve çalışanları güçlendirmeye benzer yönleri sahip olan Z teorisi ortaya çıkmıştır. 1970 yıllarında ise Yönetim Katılım ve Endüstriyel Demokrasi kavramları oldukça sık kullanılmıştır (Arda, 2006, 4). Ancak çalışan güçlendirilmesi kavramı ilk olarak “1983 yılında Harrison ve Kanter,

1985'te Bennis ve Naus, 1986'da Burke ve Neilsen, 1987'de Block, 1988'de House tarafından kullanılmış, Block'un yaptığı çalışmalarla yaygınlaşmıştır." (Doğan, 2003, 6). Block " The Empowered Manager" isimli kitabı ile kavramı gündeme taşımıştır. (Zencir, 2004, 26). Toplam kalite yönetimi, Kalite çemberleri, Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi uygulamalarının artması yöneticilerin koçluk yönünü ön plana çıkartırken çalışanların güçlendirilmesi olgusunu da gündeme taşımıştır (Uğur, 2009, 204; Doğan,2003,6). Aslında daha önce toplam kalite yönetimi uygulamalarının bir parçası olarak görülen çalışanları güçlendirme kavramı ve uygulamaları zamanla değişmiş ve artık çağdaş yönetim teknikleri arasındaki yerini almıştır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007, 205).

"1988'de Conger ve Kanungo çalışanları güçlendirme kavramını motivasyon süreçleri ile açıklamak gerektiğini söyleyerek" adeta çığır açmışlardır. Daha sonra, 1990'da, "Thomas ve Velthouse bu modeli geliştirerek güçlendirmeyi bir içsel motivasyon türü olarak tanımlamışlardır." (Doğan, 2003, 8). Esasında bu yaklaşım motivasyon teorilerine yapılmış önemli bir katkı sayılmalıdır. Çünkü klasik motivasyon teorileri kontrol ve denetlemeye dayanırken, güçlendirme içsel motivasyona dayanmaktadır. Çalışanları güçlendirme kavramının gelişimi diğer sosyal içerikli kavramlar gibi sürekli gelişmeye devam edecektir.

Çalışanları güçlendirme uygulamaları işletmelerde başarıyla hayata geçirilebilmesi için bazı modern yönetim teknikleri ile uyumlu ve bütünleşik olarak uygulanmalıdır. Böylece başarı oranı yükselecektir (Zencir, 2004, 29). Bu yönetim teknikleri aşağıda incelenmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi: Çalışanları güçlendirme kavramı Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modelinin bir parçası olarak da değerlendirilmektedir (Hill ve Huq, 2004, 1025). İşletme unsurlarına bütüncül bir yaklaşımla bakılması felsefesini getiren Toplam Kalite Yönetimi incelendiğinde ilkeleri arasında sürekli gelişim ilkesi, müşteri memnuniyeti ilkesi, çalışan memnuniyeti ilkesi gibi ilkeler bulunduğu görülecektir. Çalışanları güçlendirme kavramının başarılı bir şekilde uygulanması Toplam Kalite Yönetimi felsefe ve uygulamasının kendisine yer bulduğu işletmelerde daha kolay hayata geçirilebilecektir (Zencir, 2004, 29).

Öğrenen Organizasyonlar: Öğrenen Organizasyonların temel felsefesi çalışanların yeni bilgiyi öğrenmeleri, benimsemeleri, diğer çalışanlarla paylaşmaları,

uygulamaları ve bu bilgiyi örgüte ait bir bilgi haline getirmeleri şeklindedir. Bu sayede organizasyonun tamamı öğrenen organizasyon haline gelmektedir. Aynı zamanda çalışanlar nasıl rekabet edileceği ile ilgili olarak da yeni şeyler öğrenmektedirler. Çalışanları güçlendirme kavramının ilkeleri ile öğrenen organizasyonun felsefesindeki bu uyum dikkat çekicidir. Dolayısıyla bu iki kavramı birlikte uygulamak işletmeler açısından daha kolay olabilmektedir (Zencir, 2004, 29).

Yalın Yönetim: Yönetimle ilgili her türlü fazlalıktan kurtulmanın temel felsefe olduğu bu yaklaşımda kademe sayısı oldukça azaltılmıştır ve katımlı yönetim esastır. Dolayısıyla çalışanların yetenekli ve güçlendirilmiş olmaları şarttır. Bu özellikleri bakımından çalışanları güçlendirmenin gelişiminde ve uygulamasında oldukça etkili olan bir yaklaşımdır (Çalışkan, 2006, 37).

Küçülme: Küreselleşme ve değişimin getirdiği yüksek rekabet ortamındaki anlayış sonucunda günümüzde “küçük iyidir” ifadesi neredeyse bir kural haline gelmiştir. İşletmelerin bilinçli olarak iş süreçlerini, çalışan sayılarını azaltmalarını bazı birimlerini iptal etmelerini içeren bu yaklaşım sonucunda çalışanlar daha çok işi öğrenmek, daha hızlı karar almak yani güçlenmek durumundadırlar. Dolayısıyla bu yaklaşım güçlendirme kavramının gelişiminde etkili olmuştur (Çalışkan, 2006, 41).

Kademe Azaltma: Bu yaklaşımın hedefi en üst kademe ile müşteri ile muhatap olan en alt kademe arasındaki kademeleri azaltmak ve müşteriye hizmet sunan çalışanları güçlendirmektir. Güçlendirme kavramının gelişiminde etkili olmuştur. (Çalışkan, 2006, 41).

Kaizen: Küçük çalışma grupları ve önerilerle sürekli iyileştirme ve geliştirme anlamında kullanılan bu yaklaşım neticesinde çalışanlar her geçen gün yeni şeyler öğrenmekte ve uygulamakta aynı zamanda yönetime katılmış olmaktadır (Gülcan, 2007, 98). Bu bağlamda Kaizen yaklaşımı güçlendirme kavramının gelişimine ve olgunlaşmasına etki etmiştir.

2.3. Güçlendirme Yaklaşımları

Temel olarak Sosyo-Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik-Motivasyonel Güçlendirme şeklinde iki farklı güçlendirmeden söz edilebilir. Bu kavramlar bazı çalışmalarda

davranışsal boyut ve bilişsel boyut olarak da adlandırılmaktadır (Özaksu, 2006, 6). Churin (2006, 51) ise çalışmasında yapısal yaklaşım ve onun alt dalları olarak; mekanik, ilişkisel, davranışsal ve örgütsel perspektifi saymıştır. Diğer yandan psikolojik yaklaşım ve alt dalları olarak da; organik, motivasyonel, bilişsel ve kişisel boyuttan söz etmektedir.

2.3.1. Sosyo-Yapısal Güçlendirme

Bu yaklaşımın odak noktası; örgütsel hiyerarşi ve yönetsel kontrol içerisinde gücün paylaşımını alt düzey kadrolara yayarak ve yönetime katılımın seviyesini olabildiğince yükselterek örgütsel politika ve süreçlerin değiştirilmesini ve yapısal güçlendirmenin sağlanmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda, kararların ortak alınması, performansa göre ücret uygulaması, açık bilgi paylaşımı uygulamaları ile güçlendirilmiş bir organizasyona ulaşılmaya çalışılır (Çavuş, 2006, 69).

2.3.2. Psikolojik – Motivasyonel Güçlendirme

Bu yaklaşıma göre güçlendirme, temelde çalışanların kendilerini güçsüz hissedip hissetmedikleri ve sahip oldukları gücü iş ortamında nasıl kullandıkları önemlidir. Yönetsel olarak yapılması gereken uygulama bu çerçevede hareket etmektir. Bu yaklaşım bağlamında Spreitzer tarafından oluşturulan modele göre çalışan bireyin güçlendirilme ile ilgili olarak dört boyutu vardır. Bunlar anlam, yeterlilik, özerklik ve etkidir (Çavuş, 2006, 71).

2.4. Psikolojik Güçlendirmenin Tanımı

Spreitzer (1995, 1443; 1999, 512) psikolojik güçlendirme kavramı ile ilgili çalışmasında; güçlendirmeye ilgili daha önce başkalarınca yapılan yayınlarda genel olarak güçlendirmenin psikolojik boyutundan çok diğer boyutlarıyla ilgilenildiğini belirtmekte ve güçlendirmeye çok boyutlu olarak yaklaşım getirenlere atıfta bulunmaktadır. Aynı çalışmada Spreitzer, Psikolojik Güçlendirme kavramını atıfta bulunduğu bilim insanları ile paralel olarak, bireysel boyutları olan ve sonraki bölümde detaylı incelenecek olan Anlam, Yeterlilik, Özerklik ve Etki kavramlarına dayandırarak tanımlamaktadır. Spreitzer'a göre Psikolojik Güçlendirme gerçek bir içsel motivasyon sürecidir. Başka bir çalışmasında Spreitzer (1995, 602) psikolojik

güçlendirmeyi bireylerin kendi hayatları üzerinde kontrol sahibi olmaları şeklinde tanımlamıştır.

2.5. Psikolojik Güçlendirmenin Bireysel Boyutları

Çalışanları güçlendirmenin bireysel anlamda 3 seviyesi bulunmaktadır. Birincisi mikro düzey olan çalışanın yararlı olduğunu anlaması ve saygınlığını fark etmesi düzeyi, ikincisi kişiler arası ilişki ve sorun çözmek amaçlı münazara düzeyi, üçüncüsü ise olaylar ve sorunlar karşısında kritik refleks gösterme ve detayları fark edebilme düzeyidir (Müdüt, 2009, 7). Psikolojik güçlendirmenin Spreitzer tarafından geliştirilerek oluşturulan dört temel boyutu vardır. Bunlar aşağıda incelenmektedir (Doğan, 2003, 47).

2.5.1. Anlam

Çalışanın sahip olduğu inanç, değer, davranış ve tutumları ile iş ve iş gerekleri, iş amaçları arasında uyum olması şarttır. Bu uyum varsa güçlendirilme gerçekleşebilecektir (Spreitzer, 1995, 1443).

2.5.2. Yetkinlik (Yeterlilik)

Çalışanın işiyle ilgili olumlu ve sonuç alıcı performansa sahip olması, yeteneklerine ve performansına güvenmesidir. Yetenek ve güven varsa güçlendirme uygulamalarından sonuç alınabilecektir (Spreitzer, 1995, 1443).

2.5.3. Özerklik

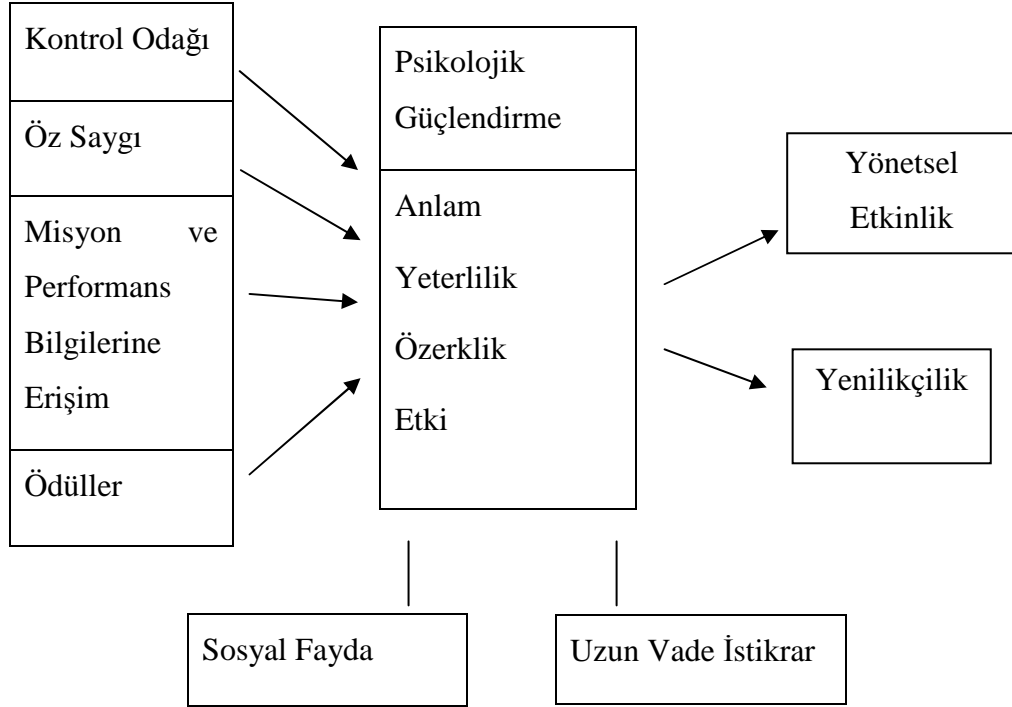
Çalışanın işi üzerinde kendi karar verebilme özerkliğinin bulunmasıdır. Güçlendirme bu koşul varsa mümkün olacaktır (Spreitzer, 1995, 1443).

2.5.4. Etki

Çalışanın işletme içerisindeki sonuçları etkileyebilmesidir. Yaptığı işle o işletmeye bir fark ve değer kattığına inanmasıdır. Güçlendirmenin başarısı için gerekli olan bir boyuttur (Spreitzer, 1995, 1443).

Psikolojik güçlendirmenin bireysel anlamda gerçekleşmesi yani hissedilmesi için gerekli koşullar, koşulların var olduğu ortamda güçlendirmenin bireysel boyutları ve güçlendirildiğini hissedilen çalışanların sergilemesi beklenen davranışsal çıktılar

Spreitzer (1995, 1445) tarafından belirtilmiş ve aşağıdaki şekil aracılığıyla gösterilmiştir.



Şekil 2-1: İşyerinde Psikolojik Güçlendirme

Spreitzer, Gretchen M. Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. (1995, Academy of Management Journal)

2.6. Psikolojik Güçlendirmenin Özellikleri

Çalışanları güçlendirmenin ne olduğu kadar ne olmadığını, sahip olduğu özellikleri aşağıdaki tablo yardımıyla belirtmek de doğru ve net tanımlanmasına yardım edecektir.

Tablo 2-1: Çalışanları Güçlendirmenin Özellikleri

| PERSONEL GÜÇLENDİRME | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NEDİR | NE DEĞİLDİR |
| Anlaşılabilir bir vizyon, davranışlara yönelik rehberlik ve açıkça belirtilmiş sınırlar. | Herkesin özgürce hareket edebileceği, istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisinin çizebileceği bir ortam. |

Tablo 2-1 Devam

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bütün karar ve davranışlara takım üyelerinin tümünün yüksek derecede katılımının sağlanması ve desteğinin alınmasıyla yaratılan uzmanlaşma. | Her karar ve davranış için bireylerin oy verdiği demokratik bir işleyiş. |
| Performans ve sonuçlara önem verilen bir ortam. | Sonuçların önemsenmediği, takımın iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam. |
| İşi daha etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitim, para ve zaman konusunda belirginliğin olması. Takım olarak hareket edilmesi, yaratıcı olunması, sorunların çözülmesi. | Gerekli araç, yönlendirme ve rehberlik olmadan işlerin yapılması için takımın serbest bırakılması. |
| Takımın başarısı için bütün takım üyelerinin kararlara katılımı, sonuçlar ne olursa olsun üyenin, kendisinin ve takımın davranışlarını sahiplenmesi. | İşler yolunda gitmediğinde suçlama ya da savunmaya geçme, özür dileme; sorumluluk almadan, karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma beklentisi. |

Demiral, Özge. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma (Niğde, Niğde Üniversitesi, 2008) 11'den uyarlandı.

Güçlendirme organizasyonun tüm özelliklerine etki eden geniş kapsamlı bir değişikliği ifade eder, kesinlikle tek yönlü değildir (Barutçugil, 2004, 399). Çalışanları güçlendirme uygulaması sınırlı bir alana kısa vade için uygulanan bir teknik değil, tüm süreçleri ve kişileri kapsayan bir felsefedir. Çalışanları güçlendirme sabır gerektiren, eğitim ve geliştirme temelli bir uygulamadır. Personel yönetimi anlayışını değil insan kaynakları yaklaşımını gerektirir (Koçel, 2001, 346). Bu bağlamda işletmeler ya işe dönük ya da insana yönelmiş işletmeler olarak değerlendirildiğinde ikisi arasındaki farklar aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulabilir.

Tablo 2-2: İşe Dönük Yaklaşım İle Çalışanları Güçlendirme Arasındaki Farklılıklar

| | İşe Yönelik yaklaşım | Personel Güçlendirme |
|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| İş Bölümü | Düşük Yetki | Yüksek Yetki |
| İş Tahsisi | Sınırlı İlgi | Yüksek İlgi |
| Güç | İşe Göre Sınırlı | Sınırsız Güç |

Tablo 2-2- Devam

| Vaatler | Maddi Ödüller | Kararlara Katılım |
|---------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|
| Kültür | Kontrole Dayalı | Güvene Dayalı |
| Temel İş Stratejisi | Düşük Maliyet, Çok İş | Farklılaştırılmış, Kişiselleştirilmiş İş |
| Tüketici İlişkileri | Kısa Süreli, İş İle Sınırlı | Uzun Süreli İlişki |
| Teknoloji | Rutin, Basit | Rutin Olmayan, Değişken |
| İş Çevresi | Bilinen, Beklenen, Az Sürprizli | Tahmin Edilemez, Çok Sürprizli |

Müdü, Nazlı. Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi. (Konya, Selçuk Üniversitesi 2009), 10'dan uyarlandı.

2.7. Psikolojik Güçlendirmenin Çıktıları

“Hiç kimse herkes kadar akıllı değildir.” sözü ile ifade edilen temel hususun çalışanları güçlendirme ve onların işi sahiplenmesi olduğu söylenebilir (Petzinger, 1999, 184). Dan Danlton ve arkadaşlarının yaptığı çalışmaya göre sürekli ve yüksek performans gösteren yöneticiler ve çalışanlar açısından performansla merkezi yönetim arasında negatif bir bağlantı vardır (Hodgetts, 1990, 106, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu,1997). Çöl (2008, 44) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda güçlendirme algısı ile bireysel performans arasında pozitif ilişki tespit edilmiş ancak güçlendirme algısının etki boyutu ile performans arasında ilişki bulunamamıştır. Aynı şekilde Çavuş ve Akgemci (2008, 241) tarafından yapılan çalışmada güçlendirilme algısının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi pozitif bulunmuş fakat etki boyutu ile ilişkisi bulunmamıştır. Literatüre göre çalışanları güçlendirme uygulamalarının örgütsel değişim çalışmalarında esaslı bir faktör olduğu ise Prybutok ve Kappelman (1995, 15) tarafından ifade edilmiştir. Çalışanları güçlendirme çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde olumlu sonuçlar sağlamaktadır (Doğan, 2003, 42; Doğan ve Kılıç, 2007, 57). Yine Doğan (2003, 63) tarafından ve Doğan ve Demiral (2007, 296) tarafından belirtildiğine göre çalışanları güçlendirme ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır. Çalışanları güçlendirmenin örgüt kültürüne etki ettiği ve örgüt kültürünün de çalışanları güçlendirme uygulamalarına tesir ettiği literatürde dile getirilmiştir (Doğan, 2006, 170). Gümüştekin ve Emet (2007, 112) ise bu etkinin olduğunu fakat sınırlı düzeyde

gerçekleştiğini belirtmektedir. Çalışanlar güçlendirmenin inovasyonu hızlandırıcı etki yaptığı Öğüt, Aygen ve Demirsel (2007, 169) tarafından ifade edilmektedir. Çalışanları güçlendirmenin özellikle işletmelere örgütsel küçülme uygulandığı dönemlerde, işyerinde kalanların bu dönemi sorunsuz atlattıklarına ve işletmenin iş kaybı yaşamamasına katkı sağladığı Mishra ve Spreitzer (1998, 568) tarafından dile getirilmiştir. Çalışanları güçlendirmenin işyerinde katılımı anlamlı ölçüde artırdığı da araştırma sonuçlarında bulunmuştur (Spreitzer, 1996, 500). Sarkar (2009, 50) tarafından belirtildiğine göre çalışanları güçlendirmenin diğer çıktıları yanında, çalışanların iş etiğine daha çok uymasına, yeteneklerini geliştirmesine de olumlu ve anlamlı etkileri olmaktadır.

2.8. Psikolojik Güçlendirmenin Amaçları

Çalışanları güçlendirme uygulamalarının amaçları ile ilgili olarak literatürde birçok açıklama yapılmıştır. Ancak bu açıklamalara geçmeden önce bir işletmede çalışanın kendisini güçsüz hissetme nedenlerine değinmek daha doğru olacaktır. Bu nedenler dört başlık altında incelenebilir. Bunlar (Çavuş, 2006, 36); Örgütsel nedenler (düşük iletişim, bürokratik yapı, aşırı merkeziyetçilik), Yönetici tarzı (otoriter ve hataları öne çıkarıcı davranışlar), Ödüllendirme Sistemi (adaletsizlik, değersizlik, yeniliği teşvik etmeme), İş Dizaynı (belirsizlik, eğitim azlığı, düşük iş çeşidi, kaynak eksikliği) olarak belirtilmiştir.

Amaçlarla ilgili açıklamalar ise; çalışanları güçlendirmenin temel amacı işi yapan kişinin kendisini o işin sahibi gibi hissederek (Koçel, 2001, 338) işini yapmasıdır. Güçlendirmenin amacı çalışanları kendi işleri ile ilgili sorumluluk almaya ve karar vermeye teşvik etmektir. Özellikle günümüzde birçok örgüt bilgi tabanlıdır. Bilgi tabanlı örgütlerde alt düzeyde görünen kararlar örgütün bütünü üzerinde önemli etki oluşturabilirler (Drucker, Maciariello, 2007, 21).

2.9. Psikolojik Güçlendirme İle İlişkili Olan Kavramlar

Çalışanları güçlendirme kavramını Koçel (2001, 337) katılım, yetki devri ve motivasyonun bir uzantısı olarak görmekle birlikte, bunlardan daha geniş ve uygulaması daha zor olması gibi farklı yanları bulunduğunu ifade etmiştir.

2.9.1. Yönetime Katılım

Eren (2009, 475) yönetime katılımın çalışanların işletme yönetimi konusundaki kararlara katılımı, bu katılım yoluyla psikolojik benlik ihtiyaçlarını karşılama ve yönetici ile çalışan, işçi ile işveren diyalogunun gelişmesi gibi 3 önemli özelliği taşıdığını söylemektedir. Yönetime katılım Koçel (2001, 337) tarafından çalışanların çeşitli derecelerde karar verme sürecine olan katılımını ifade eden bir kavram olarak tanımlanarak, güçlendirmenin amaçlarından birisinin de çalışanların katılım seviyesini artırmak olduğu dile getirilmiştir. İşletmelerde çalışanların yönetime katılımlarını artırıcı düzenlemeler yapılması kamu kurumları tarafından yapılan çeşitli çalışmalarda da ifade edilmiştir (DPT, 2000, 32).

2.9.2. Yetki Devri

Yetki devri ile ilgili olarak Öztürk (2005, 46) tarafından belirtilen “Yönetimin insan kaynağına dokunan en önemli görünüşü yetki devri gibi görünüyor. Gelecekte kararların işletmenin en aşağı seviyesine kadar devredilebileceği tahmin ediliyor.” şeklindeki ifade bu kavramı tanımlayıcı özelliktedir. Yetki devri yöneticinin işleri astlarına dağıtması sürecidir ve üç basamaktan oluşur: işlerin astlara verilmesi, bu işlerin yapılması için gerekli yetkinin verilmesi ve işin tam olarak yapılması ile ilgili olarak üste karşı sorumluluğun oluşturulmasıdır (Hodgetts, 1990, 108, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu,1997; Koçel, 2001, 337; Eren, 2009, 276). Güçlendirme ile farklı olan boyutu ise güçlendirmede yetki zaten işi yapanındır.

Eren (2009, 276), yetki sınırları ile ilgili olarak, genel sınır, özel sınırlamalar ve çalışanla ilgili sınırlar bulunduğunu ifade etmiş, ilkelerini ise; sorumluluğun devredilememesi, çalışanın bir kişiye karşı sorumlu olması ve yetki ile sorumluluğun denk olması olarak belirtmiştir. Tam yetki devri, sınırlı yetki devri ya da sıfır yetki devri şeklinde Clayton (2000, 118) tarafından sınıflandırılmıştır. Nelson (2004,89) ise bunlara ek olarak orta dereceli yetkiden de söz etmektedir.

2.9.3. Motivasyon

Motivasyon kavramının temelinde çalışana sağlanan şartların iyileştirilerek çalışandan daha çok verim alınması düşüncesi vardır. Anlayış olarak davranışların kontrol edilebilmesi vardır. Güçlendirme kavramında ise çalışanın kendisini daha iyi geliştirmesi için ortamın ve şartların iyileştirilmesi düşüncesi (Koçel, 2001, 338) ve

kapasitesinin tümünün işe yansıtılması hatta sürekli olarak kapasitesinin artırılması, yeteneklerinin geliştirilmesi düşüncesi (Müdüt, 2009, 40) vardır.

2.9.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme çalışanlara kendi kontrollerinde ve inisiyatiflerinde olarak işin içeriğini değiştirmelerine, işi programlayabilmelerine olanak sağlamaktır. Çalışanları güçlendirme ile benzer olsa da, aralarındaki fark; güçlendirmede çalışan yaptığı işi etkileyebilmekte ve düşüncelerini daha rahat dile getirebilmektedir (Zencir, 2004, 31).

2.9.5. Mentorlük

Genel olarak yeni işgörene akıl hocalığı yapan ve mesleki gelişimden çok bireysel gelişimine katkı sağlamak için informal bir eğitim sağlayan kişiye mentor denmektedir. Çalışanları güçlendirmeyi besleyen bir kavram olduğu fakat doğal olarak çok daha dar kapsamlı olduğunu ifade etmek mümkündür (Allazarov, 2008, 19).

2.9.6. Koçluk

Amaçlara yönelik olarak, yöneticinin adeta bir iş psikologu gibi, çalışana rehberlik yaparak, onun ihtiyaç duyduğu yeni bilgi ve yeteneklere ulaşmasını ve performansının yükselmesini sağlamasını koçluk olarak niteleyebiliriz. Çalışanları güçlendirmenin amaçlarından ve sonuçlarından birisi de yöneticilerin rollerini değiştirerek koç haline gelmelerini sağlamaktır. Dolayısıyla koçluk güçlendirmenin anahtar kavramlarından biridir, ancak, güçlendirme ile aynı değildir (Allazarov, 2008, 18).

2.9.7. Kariyer Gelişimi

Kariyer geliştirme iş ortamında bireyin işiyle ilgili terfi ve yükselmesini anlatan bir kavram olmasının yanı sıra, yan meslek edinme, yeni beceriler kazanmasını da içerir. Diğer ilişkili kavramlarda olduğu gibi kariyer geliştirme kavramında da çalışanları güçlendirme ile benzer yönler olduğu, kariyer geliştirmenin güçlendirmeyi beslediği ve desteklediği fakat daha dar kapsamlı bir kavram olduğu söylenebilir (Allazarov, 2008, 20).

2.10. Psikolojik Güçlendirmenin Ortaya Çıkışı ve İşletmelerde Uygulanması

Çalışanları güçlendirme kavramının ve uygulamalarının ortaya çıkış nedenlerinden bazıları Spreitzer (1992, 2) tarafından işletmelerin bilgi çağına uyum sağlama mücadelesi, rekabet koşullarının küresel ölçeğe taşınması, teknolojideki hızlı değişimler, paydaşların taleplerindeki uyumsuzlukların artması, müşteri beklentilerinin yükselmesi, ürün yaşam eğrilerinin kısalması ve yasal yükümlülüklerin artması olarak ifade edilmiştir. Hızlı değişim dönemine işletmelerin uyum sağlayabilmesi için basık, merkezi olmayan, örgütsel değerlerin ve stratejik hedeflerin paydaşlar tarafından güçlü bir şekilde paylaşımı gerekmektedir (Spreitzer, 1992, 2).

Robbins (1993, 83)'in işletmelerde başarının sırrını ifade ederken kullandığı “Onların sırrı insanları kullanmak yerine, insanlara saygı duymalarıdır.” şeklindeki cümle, çalışanları güçlendirme kavramının felsefi temellerindedir. Bilgi çağı çalışanlarının yani bilgi işçilerinin genel özellikleri otoriter değil katılımcı bir liderlik tarzı ile yönetilmek istemeleridir. Doğan (2003, 15)'a göre bu güçlendirme uygulamalarının sebeplerindedir.

Heller (1987, 273) iş dünyasından aktardığı bir örnek olayda; sorumluluğun üretim hattındaki çalışanlara kadar dağıtılarak çalışanların işi sahiplenmesinin sağlanması yoluyla güçlendirmenin gerçekleştiğini ve başarı oranının somut olarak arttığını ifade etmektedir. Çalışanların sürekli gelişimiyle ilgilenerek onları güçlendirmenin hem yöneticiyi başarılı kıldığı hem de işletmenin insan potansiyelinden tam olarak faydalanmak suretiyle gerçek verimliliği yakaladığı bir gerçektir (Cüceloğlu, 2002, 23). Çalışanların güçlendirilmediği, teşvik edilmediği ve gelişmelerine fırsat verilmediği işletmelerin başarısız olacakları da McCarthy (1987, 6) tarafından dile getirilmiştir.

Koçel (2001, 339)'e göre çalışanları güçlendirmenin ortaya çıkış sebepleri; bilgi teknolojilerindeki değişiklikler, rekabet koşulları, genel eğitim seviyesinin yükselmesi, demokratikleşme eğilimlerinin artması, bilgi ve insan kavramının lokomotif kavram haline gelmesi, hiyerarşi anlayışının zayıflaması, iş dünyasında küresel eğilimlerin hâkim olmasıdır. Barutçugil (2004, 397) ise karar alma sürecinin günümüz şartlarında daha hızlı ve esnek olması zorunluluğundan dolayı güçlendirmeye ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir.

2.11. Psikolojik Güçlendirmenin Yöntemleri

Çalışanları güçlendirmenin etkili yollarından birisi de işletmedeki bilgi akışının sağlıklı olmasıdır (Gates, 1999, 316). Aşağıda çeşitli yöntemlere değinilmiştir.

2.11.1. Katılım Yoluyla Psikolojik Güçlendirme

Çalışanları güçlendirmede katılım 3 şekilde söz konusu olmaktadır. Kişinin fikir üretme ve yönetimle paylaşma kapasitesini harekete geçiren öneri yoluyla katılım, daha çok takımlarca kullanılan işin içeriği ve tasarımı dâhil birçok noktasında değişim yapabilme serbestliğinin tanındığı işe katılım yolu, çalışanın kendi işi dışında da işletmenin diğer işlemlerini etkileyebildiği yüksek katılım (Doğan, 2003, 54). Başka bir çalışmada ise; çalışma grupları, iş zenginleştirme, iş konseyleri, işçi yöneticiler ve mülkiyet yoluyla katılım gibi alt çeşitleri olduğu ifade edilmektedir (Uzun, 2007, 28-32).

2.11.2. Dâhil Olma Yoluyla Psikolojik Güçlendirme

Dâhil olma yoluyla güçlendirme çalışanların duygusal bağlılığını yükselterek güçlendirmeyi hedefler. Burada kullanılan yöntem ağırlıklı olarak karar verme yetkisinin paylaşılmasından ziyade önerilerle katılım şeklinde olmaktadır (Uzun, 2007, 33). Kalite çemberleri, takım brifingleri, iş alanını genişletme şeklinde alt metotları bulunur.

2.11.3. Bağlılık Yoluyla Psikolojik Güçlendirme

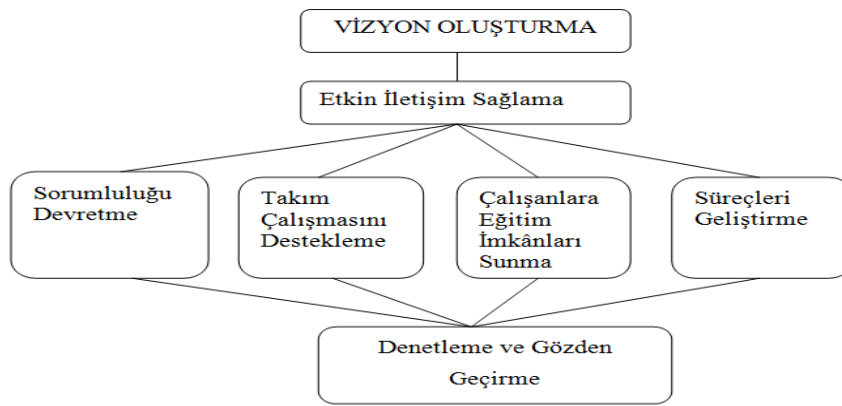
Bağlılık içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. Eğer yönetim çalışma şartlarını tek taraflı belirlerse dışsal bağlılıktan, çalışanların sorumluluklarını artırarak belirlerse içsel bağlılıktan söz edilebilir. Her iki bağlılık türü de işletme için önemlidir ve sağlanmalıdır. Buradaki amaç çalışanın daha verimli olması, daha çok tatmin olması ve daha esnek olmasıdır. Çalışan bağlılığı, ücret-performans içerikli rakamsal bağlılık, rakamsal olmayan bağlılık gibi alt şekilleri vardır (Uzun, 2007, 46-61).

2.12. Başarılı Bir Psikolojik Güçlendirme Süreci İçin Gerekli Koşullar

Başarılı bir çalışanları güçlendirme uygulaması için, işletmeler çalışanlarına gelişimi için yatırım yapmalı ve sahip oldukları yeterlilikler paralelinde güç kullanmalarını sağlamalıdır. Aynı zamanda, çalışanlara korku hissetmeksizin öneride bulunma,

işlerinde yeni yollar deneme, daha fazla fon kullanma imkânları sunmalıdır (Doğan, 2003, 21).

Çalışanları güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi bir işletmenin üç temel unsuru olan organizasyonel nitelikler, yönetici (lider) nitelikleri ve çalışan nitelikleri arasındaki uyum, etkileşim ve iletişim ile doğrudan ilgilidir (Koçel, 2001, 342). Barutçugil (2004, 399) bu unsurlara farklı bir açı olarak “işbirlikçi yaklaşım” ve “yapıda ve süreçte değişim” unsurlarını eklemiştir. Çalışanları güçlendirmenin başarılı olarak uygulanmasına etki eden çeşitli faktörler aşağıdaki şekil yardımıyla net olarak anlaşılabilir.



Şekil 2-2: Çalışanları Güçlendirme Sürecine Etki Eden Faktörler

Demiral, Özge. Örgüt Bağlılığının sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma (Niğde, 2008), 22.

2.12.1. Yönetici İle İlgili Unsurlar

Yöneticinin; her bakımdan açık ve güvenli bir paylaşım ortamı oluşturması, vizyon ve misyonla uyumlu davranışlarda bulunması, öğrenme fırsatları meydana getirmesi, karar vermeye ve uygulamaya teşvik edici bir ortam oluşturması, performans konusunda açık iletişimde ve geri bildirimde bulunulması, kendisini emir veren değil, yönlendiren birisi olarak konumlandırması, başarılı çalışmaları ödüllendirmesi ve övmesi Koçel (2001, 342) tarafından güçlendirme için gerekli olan yönetsel unsurlar olarak gösterilmiştir. Doğan (2003, 23-27)'in belirttiğine göre, yöneticiler çalışanları işleri ile ilgili yaptıklarında özerk bırakmalı, maliyetine rağmen yenilik yapmalarını teşvik etmeli, yaptıkları işlerin önemine ilişkin sorumluluk taşımalarına imkân sağlamalıdır. Yönetici, çalışanları ortak hedeflere yöneltmeli, onları toplum önünde övmeli, çalışanlara güvenmeli ve bu güveni onlara hissettirmeli,

yeteneklerini geliştirmeleri ve eğitimleri için fırsat sunmalıdır (Doğan, 2003, 28-31). Empati yapması da yine Doğan (2003, 45) tarafından ifade edilmiştir. Yöneticilerin yapması gerekenler bunlar iken Doğan (2006, 184) tarafından yapılan başka bir çalışmada özellikle insan kaynakları yöneticilerinin çalışanları güçlendirme kavramı ile sadece moda bir kavram olduğu için ilgilendikleri kendilerinin bile bu uygulamaya yeterince istekli olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç yöneticilerin süreç içerisinde ne kadar önemli olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir.

Çalışanları güçlendirme uygulaması yapmak isteyen bir işletmedeki yönetici öncelikle tam olarak ne yapmak istediğini bilmeli, çalışanlar arasındaki farklılıkların farkında olmalı, işletme genelinde güç paylaşımını destekleyici bir politika oluşturmalı ve uygulamalı, organizasyonel yapı ve sistem ile güçlendirilmiş davranış ve faaliyetler arasında uyum sağlamalı ve sonuçlara odaklanmalıdır (Doğan, 2003, 76-81).

Aşağıdaki tablo ile yöneticilerin çalışanları güçlendirme uygulamalarında hangi faaliyetleri hangi bireysel boyutta yapmaları gerektiği gösterilmektedir.

Tablo 2-3: Çalışanları Güçlendirmede Yapılacak Bazı Faaliyetler

| Faaliyetler | Güçlendirmenin Bireysel Boyutları | | | |
|--------------------------------------------|-----------------------------------|------------|-------|----------|
| | Etki | Yeterlilik | Anlam | Özerklik |
| Yetki Devri | | | | X |
| Katılımcı Karar Verme | | | | X |
| Kendi Kendine Yönetmeyi Teşvik | | X | | X |
| İş Zenginleştirme | X | | X | X |
| Kendini Yöneten Takımlar Oluşturma | X | | X | X |
| Doğal Geribildirim Gerektiren | X | | | |
| Aşağıdan Yukarıya Performans Değerlendirme | | | X | |
| Resmiyetin Azaltılması | | | | X |
| Destekleyici Kültür Oluşturulması | X | | X | X |
| Amaç Geliştirmeyi Cesaretlendirme | X | | | |
| Eğitim ve Geliştirme | | X | | |

Doğan, Selen. **Personel Güçlendirme**.(İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2003), 46'dan uyarlandı.

2.12.2. Organizasyonel Unsur

Yukl ve Becker (2006, 215-218)'e göre çalışanları güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanması ve başarılı olması için; iş tasarımının esnekliği, katılımcılığa fırsat veren bir liderlik yaklaşımı, organizasyon yapısının merkeziyetçi olmaması, ödüllendirme sisteminin adil olması ve bilgiye erişimin engellenmemesi, örgütsel değer ve inançların paylaşıyor olması, çalışanların becerileri ve özelliklerinin güçlendirmeyle uyumlu olması gibi örgütsel unsurların etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Organizasyon yapısının hiyerarşiden uzak olması, iş tanım ve tasarımlarının katılıma imkân vermesi, misyon ve vizyon paylaşımı, güçlendirmeyle uyumlu bir ödüllendirme sistemi, bilgi paylaşımı, eğitim fırsatları, çalışan seçim süreci, çalışanlara işleriyle ilgili yeterli kaynak sağlanması, fiziksel çalışma ortamının uygunluğu gibi organizasyonel unsurlar (Koçel, 2001, 340)'e göre güçlendirme uygulanmasının başarısı için gerekli organizasyonel koşullardır. Doğan (2003, 19)'a göre kendini yöneten takımların oluşturulması, takım liderlerinin etkinliğinin ölçülebilmesinin önemini vurgulamaktadır. Aynı zamanda esnek çalışma koşulları, açık iletişim ortamı da oldukça önemlidir (Doğan, 2003, 34-35).

Barutçugil (2004, 405) çalışanları güçlendirmenin bireysel aşamalarını “yönlendirme”, “bilgi”, “kaynaklar” ve “destek” olarak belirtmiş ve şu biçimde açıklamıştır: Çalışan yönetici tarafından amaçlar ve beklenen sonuçların ne olduğu ile ilgili yönlendirilmelidir. Çalışanlar yapacakları işlerin her boyutu ile ilgili bilgilendirilmelidir. Çalışanlar ihtiyaç duydukları her türlü malzeme ve kaynağı nasıl ve kimden sağlayacaklarını bilmeli ve kaynaklara rahatlıkla ulaşabilmelidirler. Çalışanların ihtiyaç duydukları her türlü destek kendilerine verilmelidir. Güçlendirme uygulaması gerçekleşen bir organizasyon ile geleneksel yapıda devam eden bir organizasyon arasında doğal olarak çeşitli farklar oluşacaktır. Bu farklar aşağıdaki tabloda net olarak görülmektedir.

Tablo 2-4: Geleneksel Organizasyon İle Güçlendirilmiş Organizasyonun Farkları

| Unsurlar | Geleneksel Organizasyon | Güçlendirmeyi Uygulayan Organizasyon |
|---------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Organizasyon Yapısı | Sivri/Kişisel | Basık/Takım Bazlı |
| İş Dizaynı | Dar Görev Tanımı | Bütün Süreç/Geniş Görev Tanımı |
| Yönetimin Rolü | Doğrudan/Kontrol | Yönlendirici (Koçluk) |
| Liderlik | Yukardan Aşağıya | Takımlarla Paylaşım |
| Bilgi Akışı | Kontrollü/Sınırlı | Açık/Paylaşım Dayalı |
| Ödüllendirme | Kişisel/Kıdeme Göre | Takım Bazlı/Yetenek Bazlı |
| İş Süreci | Yöneticiler Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir | Takımlar Planlar, Kontrol Eder Ve Süreç Geliştirir |

Müdü, Nazlı. Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi. (Konya, Selçuk Üniversitesi 2009), 14'den uyarlandı.

2.12.3. Çalışanlarla İlgili Unsurlar

Çalışanların kendisi güçlendirmeye karşı olumsuz bir tutum içerisinde olursa diğer şartlar tek başına güçlendirme uygulamasını gerçekleştiremez. Bu açıdan çalışan unsuru oldukça önemlidir. Koçel (2001, 341)'e göre, çalışanın kendisini tanıması, gelişim arzusu, değişime açıklığı, kendine güveni, iletişim yeteneği gibi çalışanla ilgili unsurlar güçlendirmenin başarılı olmasında önemlidir.

2.13. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Her işletmede kendi yapısına, özelliklerine ve önceliklerine göre değişmekle birlikte güçlendirme süreci genel hatlarıyla ifade edilebilir. Zencir (2004, 33)'e göre bu süreç; işletmelerde güçlendirme uygulamalarına başlarken, kendini kontrol etmeyi seven, bilgisini yetersiz görüp sürekli öğrenmek ve gelişmek isteyen, sorumluluk olarak daha çok motive olan, daima kazanmak isteyen çalışanlar tespit edilmeli ve öncelikli olarak bu çalışanlar güçlendirilmelidir. Bu çalışanların hangi alanda işle ilgili olarak kendilerini güçsüz hissettikleri tespit edilmeli, gerekli ortam

oluşturularak bilgilendirme ve eğitime yapılmalı, yetki ve sorumluluk seviyeleri yenilenmeli ve son aşama olarak da artık koçluk yapılmalıdır.

Aslında güçlendirme sürecine genel anlamda yönetim fonksiyonlarıyla paralel bir bakış açısı getirilebilir (Müdüt, 2009, 24-33)

İlk olarak çalışanları güçlendirmenin planlanması yapılmalı, mevcut durum tespit edilerek gelecekte nerede olunmak istediği somutlaştırılmalıdır. Çalışanların bireysel olarak ve takımlar aracılığıyla planlama aşamasına katılmaları sağlanmalıdır. İkinci aşama olarak yönetim fonksiyonlarından olan örgütlemeye denk olarak çalışanları güçlendirmede kendini yönetebilen takımlar oluşturulur ve bu takımların görevleri netleştirilir. Organizasyon yapısı mümkün olduğunca yalın hale getirilir ve iş tasarımları esnekleştirilir. Üçüncü aşama ise yönetim fonksiyonlarından emir komuta veya yöneltme diye adlandırılan fonksiyon ile ilişkilendirilebilir. Bilindiği gibi yöneltme temel olarak üç boyuttan oluşur; motivasyon, iletişim ve emir. Güçlendirme uygulamalarında çalışanların sorumluluk alanı ve inisiyatifleri genişletilerek motive edilmeleri, emir vermek yerine kendi işlerinin nasıl yapılacağını belirleyebilme esnekliği sağlanması ve işletmeyle ilgili bilgilerin en yüksek yoğunlukta paylaşımının sağlanması gerekmektedir. Dördüncü yönetim fonksiyonu olan koordinasyona paralel olarak çalışanları güçlendirmede güçlendirilmiş takımlar ve bunlar arasındaki yoğun iletişim ve ilişki sonucu işlerin koordine edilmesi söz konusudur. Beşinci yönetim fonksiyonu olan kontrol ile paralel olarak çalışanları güçlendirmede güçlendirilmiş çalışanın ve takımların kendi kendisini kontrol etmesi eksiklerini bularak düzeltmesi için yetkilendirilmiş olması anlayışından söz edilebilir.

2.14. Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları

Çalışanları güçlendirmenin faydaları; verim artışı, maliyet düşüşü, çevresel uyum, motivasyon artışı, çalışanların kendilerini daha objektif değerlendirmesi, çalışanların daha özerk hale gelmesi olarak belirtilebilir (Genç, 2004, 225-226'dan aktaran Uğur, 2009, 206-207). Çalışanları güçlendirmenin diğer faydaları Doğan (2003, 107-116) tarafından şöyle sayılmıştır: Mükemmel müşteri hizmeti sunulması, denetleme ve kontrollerin azaltılması ile zaman ve maliyet kazanımı, yöneticilerin yol gösterici rolüne geçmeleri, işletme karlılığını artırması, işletmenin öğrenen bir organizasyona dönüşmesi, organizasyonda güven tesis edilmesi, iletişimin artması, paylaşımcı

vizyon oluşması, kalitenin artması, örgütsel bağlılık artışı. Zencir (2004, 36) ise çalışanların kendine olan güvenlerinin artması ve çalışanlar arasındaki iletişimin artması, performans yükselmesi gibi faydaları da belirtmiştir. Kurum yöneticilerinin işletme ile ilgili diğer stratejik konularla ilgilenebilecekleri zamanın artması da Çavuş (2006, 66) tarafından faydalar arasında sayılmıştır.

2.15. Psikolojik Güçlendirmenin Maliyet ve Riskleri

Çalışanları güçlendirme tanımından uygulamasına, izlenmesinden sonuçlarına kadar karmaşık sayılabilecek bir kavram olması sebebi ile çeşitli maliyetleri ve riskleri bünyesinde bulundurmaktadır. Bunlar Doğan (2003, 116-123)'ın çalışmasında şu şekilde sıralanmıştır; uzun vadeli bir uygulama olduğu için zaman alıcı olması, yöneticilerin kontrolü fazla elden bırakmaları sonucunda yaşanabilecek olumsuzluklar, güçlendirme uygulaması ile uyumlu çalışanın seçim maliyeti, çalışanlara ve yöneticilere yönelik eğitim ve geliştirme maliyetleri, çalışanların güçlendirme kavramını benimsemeyerek kendilerine istemedikleri bir sorumluluk yükleneceğini düşünmeleridir. Ayrıca, Demiral (2008, 33)'ın belirttiği gibi güçlendirme uygulamasının bütüncül bir program olarak uygulanması gerekliliği, yönetim bilgi sistemleri kurulması gerekliliği ve müşteriye ilk defada memnun edebilme maliyeti de dikkate alınmalıdır. Diğer bir maliyet ve risk unsuru ise, güçlendirme neticesinde çalışanların sahip oldukları unvanı aşan bazı işleri de yaptıkları fakat bu durumun ücretlerine ve unvanlarına yansımaması olarak dile getirilebilir.

2.16. Psikolojik Güçlendirmede Yaşanan Engeller

Çalışanları güçlendirme uygulamasının başarısız olmasına yol açan bazı engeller vardır. Yukl ve Becker (2006, 220) bu engelleri; güçlendirmenin yönetim anlayışından başlayarak bazı değişiklikler yapılmasını gerektirmesi, zaman alıcı olması, çalışanların sürekli söyleneni yapmaya alışmış olmalarından dolayı güçlendirmeye direnmeleri olarak belirtmişlerdir.

Çalışanları güçlendirme diğer bütün uygulamalar gibi üst yönetimin kararı ile başlayıp, kararlılığı ile devam eden ve yönetimin uyumu ile başarıya ulaşan bir uygulamadır. Bu bağlamda Koçel (2001, 345)'e ve Barutçugil (2004, 402)'e göre

yöneticilerin emir komuta etme rolünden yol gösterici rolüne geçmemeleri sorunların başlangıç noktasıdır. İşletme yapıları ve özellikleri bakımından ise, kalite yerine düşük maliyet, müşteri kazanmak yerine ürün satmak, teknoloji yenilenmemesi, çalışanların gelişim ihtiyaçlarının ve iletişim becerilerinin düşüklüğü temel sorunlardandır. Bunlara ek olarak yine Koçel (2001, 346) tarafından, hata maliyetinin yüksekliği, değişim isteğinin azlığı, güçlendirmenin hizmet standartlarını bozucu etki yapma ihtimali, gibi etkenler güçlendirme uygulamasının önündeki engeller olarak gösterilmiştir. Barutçugil (2004, 402), ödüllendirme sisteminin güçlendirmeyi desteklememesi, iş tasarımının uygun olmayışı, güçlendirme kavramı ile ilgili kafa karışıklığı ve inanç eksikliği gibi sorunların bulunduğunu da söylemektedir. Doğan (2003, 17) ise, yönetimin gücünü kaybetmekten korkması, çalışanlara güvenilmemesi, güçlendirmenin yeterince bilinmemesi, kural ve politikaların çalışanlardan daha önemli olması gibi sorunlara dikkat çekmektedir.

Doğan (2003, 83- 85) bazı engelleri de şu şekilde ifade etmiştir; örgüt kültürünün ya da ulusal kültürün çalışanları güçlendirme ile uyumsuz olması, çalışanlarda cezalandırılma korkusu olması, yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olmaması ya da kişisel olumsuz özellikleri olması çok büyük bir engeldir. Covey (2005, 292) tarafından 3500 yönetici ve çalışanla yapılan bir araştırma sonucuna göre, çalışanları güçlendirmenin önündeki en temel engel kişisel ve yönetsel açıdan karakter ve yeterlilik eksikliği olarak belirlenmiştir.

Spreitzer çalışanları güçlendirmenin önündeki sosyo-yapısal engelleri altı başlık altında incelemiştir. Bunlar; çalışanın kendisinden ne beklediğini tam olarak anlamadığı durum olan rol belirsizliği, bir yöneticiye bağlı olan çalışan sayısını belirten kontrol alanının çok geniş olması, iş arkadaşları tarafından onaylanmayı ifade eden sosyo-politik destek seviyesinin düşük olması, bilgiye erişimin zayıf olması, kaynaklara erişimin sınırlı seviyede bulunması ve son olarak katılımcı örgüt iklimi olmamasıdır (Çavuş, 2006, 59).

2.17. Psikolojik Güçlendirmede Yapılan Hatalar

İşletmeler ve yöneticiler sağlayacağı olumlu katkılar sebebi ile çalışanları güçlendirme uygulamasını hayata geçirmek istemektedirler. Fakat bu süreçte birtakım hatalar yapılmaktadır. Bunlar; çok acele bir şekilde hareket etmek, gerekli ölçütleri belirlemeden uygulamaya başlamak, bilgi saklama hatasına düşmek, yalnız

hareket eden çalışanı kendi haline bırakıp potansiyelinden faydalanmamaktır. Bunların yanında; yapılan faaliyetleri takip etmemek, geri bildirimlere gerekli önemin verilmemesi, çalışanların güçlendirme uygulamalarını sadece kendilerini kandırmak için tasarlanmış bir oyun olarak algılamaları sayılabilir. Gücün paylaşıldığı kişilerin ihtiyaçlarına (kontrol, tanınma, güvenlik, farklı davranış) kayıtsız kalınması, işletme fonksiyonlarından sadece bir kısmına yönelik olarak uygulanması diğerlerinin kapsam dışı bırakılması ve sorumluluk şeklinin değişmesini kabullenmemektir (Doğan, 2003, 85-94). Güçlendirme uygulaması sürecinde sorumlu olanların rollerinin belirsizliği ve iş tanımlarının net olmayışı da hatalar arasında zikredilmektedir (Müdüt, 2009, 57). Özellikle alt ve orta kademe yöneticilerin yetki alanının genişletilmesine rağmen bu durumun çoğunlukla unvanlarına yansımaması sebebi ile bu yöneticiler tarafından yapılan uygulamalar etkisiz kalabilmekte ya da işletme içerisinde bir takım olumsuzluklara sebebiyet verebilmektedir.

2.18. Psikolojik Güçlendirmenin Sonuçları

Genel olarak güçlendirilmiş personel, fikirlerini serbestçe söyleyebilir, yaptığı işin önemini bilir, kendi yetenek ve yeterliliklerinin farkındadır yani kendisini tanır, işinde etkindir. Güçlendirilmiş çalışan sürekli gelişim isteği içindedir, etkin iletişim yapar, eylem odaklıdır, kendine güvenir, değişime açıktır (Doğan, 2003, 40). Bunun yanı sıra güçlendirilmiş çalışanların örgüt bağlılığı artar, çalışma ortamından memnuniyet duyar, kendini gerçekleştirme yolunda aşama kaydeder, rol tatmini ve iş bağlılığı oluşur (Demiral, 2008, 40). Spreitzer'e göre güçlendirilmiş çalışanın dört temel özelliği vardır, anlam, yeterlilik, etki ve özerklik ki bunlar güçlendirmenin bireysel boyutları olarak ayrı bir başlık altında çalışmamızın önceki bölümlerinde incelenmişti.

Çalışanları güçlendirme uygulamalarının çalışanlar açısından, yöneticiler ve faaliyetler açısından çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçları aşağıdaki tabloda görebiliriz.

Tablo 2-5: Çalışanların Güçlendirildiği Bir Örgüt Yapısı

| | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Personel Güçlendirmenin Yedi Faktörü | Güçlendirilmiş Liderler Güçlendirilmiş Faaliyetler | Güçlendirme Kültürü Güçlendirilmiş Çalışanlar |
| Paylaşılan Değerler | Mükemmellik. İnsan Odaklılık | Güven ve Destek. İşletme İçi Gelişim. Akılcı Risk Alma. |
| Strateji | Vizyon Belirleme Rol Modelleme | |
| Yapı | Kendi Kendini Yöneten İş Takımları, Yatay Yapılar | |
| Sistem | Güç Paylaşımı, Hızlı Bilgi Akısı, Uygun Ödüller, Çalışanların Sürekli Gelişimi Ve Amaçların Uyumlaştırılması. | |
| İş Yapma Yöntemleri | Saptanan İş Standartları. -Liderlerin Yönlendirmesi | |
| Temel Beceriler | Kendi Kendini Yönetme. Çalışanların Gelişimini Sağlama. İletişim Becerileri. | Takım Ruhu. -Problem Çözme Becerileri. İletişim Becerileri. |
| Personel | | Yetkilendirilmiş. Birbirine Bağlı. Sürekli Öğrenen |

Demiral, Özge. Örgüt Bağlılığının Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. (Niğde: Niğde Üniversitesi, 2008) 32'den uyarlandı.

2.19. Psikolojik Güçlendirmeye Yöneltilen Eleştiriler

Güçlendirmenin ancak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde uygulanabileceği, çalışanların iş yükünü artırdığı gibi eleştiriler Barutçugil (2004, 403) tarafından belirtilmektedir. Bazı araştırmacılar ise risk düzeyi düşük olan küçük işletmelerde uygulanamayacağını söylemektedirler. Bunun yanı sıra sendikaların güçlendirme uygulamaları tarafından işlevsiz hale getirileceği de eleştiriler arasındadır. İşletmelerde doğuştan sahip oldukları yetenekler sebebi ile diğerlerinde doğal olarak daha güçlü olanların bu uygulamalar sonucunda güç dağılmasına uğradığı bunun da işletmeye zarar verdiği belirtilmektedir. (Doğan, 2003, 95-97). Çalışanları

güçlendirmenin işletme başarısına olumlu etki yaptığını ileri sürenler kadar işletme performansına etkisi olmadığını ancak örgüt kültürünü de dikkate alarak başka çalışmalar yapılması gerektiğini araştırmalarla ortaya koyanlar da bulunmaktadır (Eren, Alphan, Ergün, 2003, 66).

Çalışanları güçlendirmenin kimi zaman gerçek boyutlarıyla uygulanmadığı, deyim yerindeyse havuç-sopa taktiği gibi kullanıldığı ve uzun dönemde işletmede çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir (Walker, 2004, 42).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞYERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYE ETKİSİ ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğini ölçmek, aynı örneklemin psikolojik güçlendirilmişlik seviyelerini tespit etmek ve insan kaynakları uygulamalarının işyerinde psikolojik güçlendirmeye etkisini ortaya koymaktır.

Bu araştırmada örnek olay yöntemi kullanılarak tekstil sektöründe faaliyet gösteren Sabri Özel işletmesinde 38 ifadeden oluşan bir anket formu kullanılarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler bir istatistikî analiz programı olan SPSS programının 16. Sürümü ile analiz edilmiştir. Bir sonraki başlık altında belirtilen hipotezler yapılan analizler neticesinde ulaşılan bilgiler ışığında test edilmiştir. Hipotezlerle ilgili detaylı açıklama bir sonraki başlık altında yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu

Araştırmanın evreni 2010 yılında İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren, bay ve bayanlara yönelik çeşitli tarzlarda üretimde bulunan bir kurumdaki beyaz yakalı çalışanlardan ve yöneticilerden oluşan 200 kişidir. Mavi yakalı çalışanlar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Söz konusu firma ürünlerini kendi mağazalarında satışa sunmakla beraber aynı zamanda başka mağazalarda da satışına izin veren, marka bilinirliği yüksek, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda faaliyet gösteren bir kurum olup firma adı Sabri Özel'dir.

Belirtilen evrenin tamamına araştırmada kullanılan ölçeklere ulaşabilecekleri çevrimiçi bağlantı adresi verilmiş ve gönüllü olanlardan söz konusu ölçekleri cevaplamaları istenmiştir. Ölçekleri cevaplayarak geri bildirimde bulunan 63 kişi örneklem grubumuzu oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Metodu

Bu araştırmada kullanılan birleştirilmiş anket formunda iki ayrı veri toplama aracı vardır. Bunlardan ilki Aray (2008, 128) tarafından geliştirilen ve doktora tezinde kullanılan ölçek olup, araştırmacı tarafından 5’li Likert tipine dönüştürülmesi, cümlelerin kastettiği anlamı ifade edebilecek derecede kısaltılarak özetlenmesi gibi birtakım geliştirmelere tabii tutulmuştur. Kullanılan ölçeklerden ikincisi ise Psikolojik Güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer (1995, 1445) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeğidir. Araştırmacı bu ölçeğin İngilizceden Türkçeye çevirisi yapılan metnine, katılımcıların daha rahat anlayabileceği küçük değişiklikler dışında müdahale etmemiştir. Söz konusu iki ölçek tek bir formda birleştirilerek katılımcıların kolaylıkla cevaplayabilecekleri tarzda tasarlanmış olup bu form Ek 1’ de gösterilmiştir.

Bu araştırmada kullanılan veri toplama metodu, çalışmanın başlangıcında klasik şekli ile anket formlarının bilgisayar ortamından kâğıtlara aktarılarak katılımcılara dağıtılması ve geri dönüşü sağlanan formların değerlendirilmesi şeklinde belirlenmiştir. Ancak, çalışmanın başlangıcında araştırmacının örnek olay incelemesi yapmak üzere görüştüğü ve onay aldığı kurum olan; Yalova ilinde, tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye’de İlk 500 Firma arasında ilk 100’de yer alan kurum, çalışmanın tamamlanmasına çok kısa bir süre kalmışken, kurumsal sebeplerden dolayı çalışmayı yapmaktan vazgeçtiğini bildirmiştir. Araştırmacı, örnek olay incelemesi yapmak üzere İstanbul ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren Sabri Özel firması ile görüşerek anket formunu uygulamak için mutabık kalmıştır. Araştırmacının bu süreç içerisinde bu çalışma ile ilgili olarak yurtdışındaki üniversitelerde araştırma ve inceleme yapmak üzere bulunuyor olmasından kaynaklanan mesafe kısıtı sebebi ile anket formu internet ortamına aktarılmış, çevirim içi form şekline dönüştürülmüştür. Forma ulaşılabilecek olan bağlantı adresi Sabri Özel firmasına verilmiş ve katılımcıların anketi cevaplamaları sağlanmıştır. Bu durum çalışmanın bir kısıtı olsa da aynı zamanda katılımcıların tamamıyla bağımsız olarak anket formunu cevaplayabilecekleri bir ortam hazırlaması sebebi ile bir avantaj olarak da değerlendirilebilir.

Katılımcıların bağımsız ve etki altında kalmadan cevapladıkları anket formlarındaki verilerin her biri bir sistematik içerisinde numaralandırılarak SPSS paket

programının 16. sürümüne kaydedilmiş, faktör analizler, açıklayıcı analizler ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

3.4.1. Demografik Bulgular

3.4.1.1. Yaş ve Cinsiyetle İlgili Bulgular

Araştırmaya toplam 63 kişi katılmış olup bunların % 65 ine tekabül eden 41 i bay, % 35 ine tekabül eden 22 ü ise bayandır. Bay ve bayanların yaş aralıklarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir. Bayanların çoğunluğunun 18-25 yaş aralığında, bayların ise 26-32 yaş aralığında yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Toplamda ise katılımcıların % 47,6 sını oluşturan 30 kişinin 18-25 yaş aralığında olduğu, % 1,6 sını oluşturan 1 kişinin ise 51 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 3-1: Cinsiyet Yaş Dağılımı

| | Yaş | | | | | Toplam |
|--------------|-------|-------|-------|-------|------------|--------|
| | 18-25 | 26-32 | 33-40 | 41-50 | 51 ve Üstü | |
| Cinsiyet Bay | 15 | 19 | 4 | 2 | 1 | 41 |
| Bayan | 15 | 6 | 1 | 0 | 0 | 22 |
| Toplam | 30 | 25 | 5 | 2 | 1 | 63 |

3.4.1.2. Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi İle İlgili Bulgular

Çalışanların 29 unun lise ve 24 ünün Lisans düzeyinde eğitim almış oldukları bayanların lise düzeyinde yoğunlaştıkları, bayların ise lise ve lisans düzeyinde neredeyse eşit seviyede yoğunlaştıkları görülmektedir.

Tablo 3-2: Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi İlişkisi

| | Eğitim Düzeyi | | | | Toplam |
|--------------|---------------|------|-------------|--------|--------|
| | İlköğretim | Lise | Yüksek Okul | Lisans | |
| Cinsiyet Bay | 0 | 19 | 4 | 18 | 41 |
| Bayan | 1 | 10 | 5 | 6 | 22 |
| Toplam | 1 | 29 | 9 | 24 | 63 |

3.4.1.3. İşyerindeki Pozisyon ve Eğitim Düzeyi İle İlgili Bulgular

Aşağıdaki tablodan görüleceği üzere katılımcıların 35 i çalışan, 23 ü orta düzey yönetici, 5 i ise üst düzey yönetici pozisyonundadır. Bunlardan çalışan pozisyonundakiler lise, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler ise lisans eğitim düzeyinde yoğun olarak bulunmaktadır.

Tablo 3-3: İşyerindeki Pozisyon ve Eğitim Düzeyi

| | Eğitim Düzeyi | | | | | |
|-----------------------|---------------------|------|-------------|--------|--------|----|
| | İlköğretim | Lise | Yüksek Okul | Lisans | Toplam | |
| İşyerindeki Pozisyonu | Çalışan | 1 | 21 | 6 | 7 | 35 |
| | Orta Düzey Yönetici | 0 | 6 | 3 | 14 | 23 |
| | Üst Düzey Yönetici | 0 | 2 | 0 | 3 | 5 |
| | Toplam | 1 | 29 | 9 | 24 | 63 |

3.4.1.4. İşyerindeki Pozisyon ve Cinsiyet İle İlgili Bulgular

Aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere, katılımcılardan çalışan pozisyonunda olanların 20 si bay, 15 i bayandır. Orta düzey yöneticilerin 16 sı bay, 7 si bayandır. Üst düzey yöneticilerin ise 5 i, yani tamamı baydır. Bu durum örnek olay incelemesine konu olan kurumda yönetim seviyesi yükseldikçe bayan oranının azaldığını göstermektedir.

Tablo 3-4: İşyerindeki Pozisyon ve Cinsiyet

| | Cinsiyet | | | |
|-----------------------|---------------------|-------|--------|----|
| | Bay | Bayan | Toplam | |
| İşyerindeki Pozisyonu | Çalışan | 20 | 15 | 35 |
| | Orta Düzey Yönetici | 16 | 7 | 23 |
| | Üst Düzey Yönetici | 5 | 0 | 5 |
| | Toplam | 41 | 22 | 63 |

3.4.1.5. İşyerindeki Pozisyon ve Yaş İle İlgili Bulgular

Katılımcıların iş yerindeki pozisyonları ile yaşları arasındaki ilişkiye aşağıdaki tablo yardımıyla bakıldığında çalışan pozisyonundakilerin 18-25 yaş aralığında yoğunlaştığı, orta düzey yöneticilerin 26-32 yaş aralığında yoğunlaştığı üst düzey yöneticilerin ise 33-40 yaş aralığı dışındaki aralıklara dağıldığı, 26-32 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 3-5: İşyerindeki Pozisyon ve Yaş

| | | Yaş | | | | | Toplam |
|-----------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|------------|--------|
| | | 18-25 | 26-32 | 33-40 | 41-50 | 51 ve Üstü | |
| İşyerindeki Pozisyonu | Çalışan | 24 | 10 | 1 | 0 | 0 | 35 |
| | Orta Düzey Yönetici | 5 | 13 | 4 | 1 | 0 | 23 |
| | Üst Düzey Yönetici | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 5 |
| | Toplam | 30 | 25 | 5 | 2 | 1 | 63 |

3.5. Anket Formunda Bulunan İfadelerin Faktör Analizleri

Çalışmada kullanılan anket formu iki ayrı ölçeğin birleştirilmesiyle elde edilmiştir. İlk 22 ifade İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkisini ölçmekte iken, son 16 ifade Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme durumlarını ölçen ifadelerdir. Bu iki ölçeğe verilen cevapların birbirleriyle olan ilgi ve bağlantılarını analiz etmeden önce bu ifadelerin faktör analizlerini yapmak gerekmektedir. Çünkü faktör analizleri ifadelerin geçerliliğini, güvenilirliğini, kendi arasında iyi gruplanıp gruplanmadığını ve anlaşılabilirlik derecelerini test etme işlevine sahip olan analizlerdir.

3.5.1. KMO Barlett Testi

Bu test ile ifadelerin faktör analizi yapılabilir ifadeler olup olmadığı ölçülmektedir. Test sonucu 0 ila 1 arasında çıkmaktadır. Sonucun 1 e yakın olması faktör analizine uygun ifadeler olduğunu gösterirken 0 a yakın sonuç faktör analizine uygun olmadığını göstermektedir. Aşağıdaki tabloda çalışmada kullanılan veri setinin ilk 22 ifadesinin faktör analizine uygun olduğu KMO Barlett test sonucunun 0,812 gibi

oldukça yüksek bir sayı çıkması ile ispatlanmış olmaktadır. Son 16 ifade için aynı test yapıldığında neticenin 0,793 olduğu da tablo yardımıyla görülebilir.

Tablo 3-6: İKY Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelerin KMO Bartlett Testi

| | | |
|-------------------------------|-----------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy. | Measure of Sampling | ,812 |
| Bartlett's Test of Sphericity | of Approx. Chi-Square | 971,684 |
| | df | 231,000 |
| | Sig. | ,000 |

Tablo 3-7: Psikolojik Güçlendirmeyi Ölçen İfadelerin KMO Bartlett Testi

| | | |
|-------------------------------|-----------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy. | Measure of Sampling | ,793 |
| Bartlett's Test of Sphericity | of Approx. Chi-Square | 495,092 |
| | Df | 120,000 |
| | Sig. | ,000 |

KMO Bartlett testinin sonuçlarının bir sağlaması anlamına da gelebilecek olan Anti Image Correlation testinin ilk 22 ifade için sonuçları da veri seti içerisinde anlamsız ifadeler bulunmadığını, veri setindeki ifadelerin anlam bütünlüğü bakımından uygun olduğunu göstermektedir. Bu test ile her bir ifadenin anlamlılık oranı ölçülmekte ve 0 ile 1 arasında değerler elde edilmektedir. 0,5 ve üzeri olan değerler ifadenin anlamlı olduğunu göstermektedir. Çalışmada kullanılan ilk 22 ifade için bu test yapıldığında çıkan sonuçların tamamını 0,5 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Son 16 ifade için aynı testin sonuçları incelendiğinde yine tamamının kabul edilebilir seviyenin oldukça üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmada kullanılan ifadeler faktör analizine uygundur.

3.5.2. Toplam Varyans Açıklama Oranları

Varyans açıklama oranları, bir veri setinin paket program tarafından oluşturulan daha az sayıdaki faktör tarafından açıklanabilir olup olmadığını test etmeyi amaçlayan bir analizdir. Çalışmada kullanılan veri seti ile ilgili analiz yapıldığında, istatistik paket

programının ilk 22 ifadeyi 5 faktörde özetlediği ve yoğunlaştırdığı görülmektedir. Tablo 3.8 de görüleceği üzere, program tarafından oluşturulan 5 faktörün ifadelerin tamamını açıklama oranı % 72, yani geçerlilik seviyesi olan 0,5 in oldukça üstünde olan bir değer olarak tespit edilmektedir. Son 16 ifade ile ilgili oran ise Tablo 3.9 da görüleceği gibi 0,66 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3-8: İKY Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelerin Toplam Varyans Açıklama Oranları

| Comp onent | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|---------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|---------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 10,383 | 47,194 | 47,194 | 10,383 | 47,194 | 47,194 |
| 2 | 1,732 | 7,871 | 55,066 | 1,732 | 7,871 | 55,066 |
| 3 | 1,395 | 6,340 | 61,406 | 1,395 | 6,340 | 61,406 |
| 4 | 1,282 | 5,828 | 67,234 | 1,282 | 5,828 | 67,234 |
| 5 | 1,073 | 4,878 | 72,112 | 1,073 | 4,878 | 72,112 |

Aşağıdaki tabloda ise Psikolojik Güçlendirme ile ilgili olan son 16 ifadenin toplam varyans açıklama oranları görülmektedir. Buna göre 16 ifade 4 faktörde yoğunlaştırılmıştır. Her bir faktörün bütün ifadeler içerisindeki açıklayabilme gücü satır sonlarında görülmektedir.

Tablo 3-9: Psikolojik Güçlendirmeyi Ölçen İfadelerin Toplam Varyans Açıklama Oranları

| Comp onent | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|---------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 6,059 | 37,867 | 37,867 | 6,059 | 37,867 | 37,867 |
| 2 | 2,074 | 12,960 | 50,827 | 2,074 | 12,960 | 50,827 |
| 3 | 1,337 | 8,356 | 59,183 | 1,337 | 8,356 | 59,183 |
| 4 | 1,230 | 7,686 | 66,868 | 1,230 | 7,686 | 66,868 |

3.5.3. İfadelerin Faktör Yoğunlaşma Analizi

SPSS paket programında component matrix olarak anılan bu test neticesinde hangi ifadelerin hangi faktör altında yoğunlaştırılarak toplandığı açıklanmakta ve gösterilmektedir. Bu test neticesinde aşağıdaki tabloda görüleceği üzere birbirine anlamca yakın olan ifadelerin aynı grup altında toplandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3-10: İKY Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelerin Faktör Yoğunlaşma Analizi

| İfadeler | Faktörler | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanlara sunulan aynı yardım olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | ,803 | -,157 | ,143 | -,234 | ,030 |
| Çalıştığım firmada, zamların ne sıklıkta yapılacağına ilişkin uygulamalar yeterlidir. | ,791 | -,246 | ,069 | -,301 | ,170 |
| Kişisel gelişim hedefli eğitim uygulamaları yeterlidir. | ,787 | ,172 | -,125 | ,179 | -,216 |
| Çalıştığım firmada, kariyer gelişim sistemini, performans değerlendirmesiyle ilişkilendiren uygulamalar yeterlidir. | ,780 | ,050 | -,194 | ,344 | -,033 |
| Çalışanların gayretlerini ödüllendirme uygulamaları yeterlidir. | ,772 | -,045 | -,367 | -,099 | ,012 |
| Ücretlendirme politikalarına dayanak oluşturan objektif kriterler yeterlidir. | ,771 | -,111 | -,041 | -,235 | -,242 |
| Uygun kişilerin ücret artışı konusunda çalışanı değerlendirmesiyle ilgili uygulamalar yeterlidir. | ,760 | -,227 | -,016 | -,336 | ,257 |
| Eğitim ihtiyacının belirlenme uygulamaları yeterlidir. | ,733 | ,075 | -,033 | ,005 | -,018 |
| Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yeterlidir. | ,729 | ,011 | -,307 | ,055 | -,231 |
| Sistemli kadro politikaları yeterlidir. | ,724 | -,375 | -,167 | ,021 | -,086 |
| Programlı bir rotasyon uygulaması yeterlidir. | ,718 | -,135 | ,266 | -,098 | -,030 |
| Performansa bağlı kariyerde değişiklik uygulamaları yeterlidir. | ,717 | -,145 | -,367 | ,279 | ,109 |
| Çalıştığım firmada, performans değerlendirmeye bağlı olarak, maaş artışı, prim, vs... gibi ek kazanç olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | ,699 | -,075 | -,047 | -,394 | ,275 |
| Kariyer gelişimiyle ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | ,672 | -,052 | -,002 | ,138 | -,505 |
| Performans değerlendirme sistemi yeterlidir. | ,649 | ,376 | ,045 | ,315 | ,367 |

Tablo 3-10 Devam

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Çalışanları performans sonuçlarıyla ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | ,594 | ,208 | -,064 | ,318 | ,518 |
| Birey ve grup düzeyinde ayrıntılı iş tanımları yeterlidir. | ,591 | -,379 | ,265 | ,376 | ,070 |
| Çalıştığım firmada, istikrarlı ve kalıcı bir işe sahip olabilme imkânı yeterlidir. | ,538 | -,305 | ,500 | ,221 | -,138 |
| Çalıştığım firmada Kadro planlaması uygulamaları yeterlidir. | ,526 | ,511 | -,157 | -,231 | -,117 |
| İşe yeni başlayanlar için standart işe alıştırma programı (oryantasyon) uygulaması yeterlidir. | ,525 | ,511 | ,239 | -,302 | -,012 |
| Profesyonel işe alım politikaları yeterlidir. | ,593 | ,635 | ,188 | ,059 | -,160 |
| İşten çıkarmayla ilgili işten çıkarılanlara yönelik bilgilendirme ve tazminat uygulamalar uygulaması yeterlidir. | ,488 | ,088 | ,637 | ,069 | ,008 |

Tablo 3.11 de, çalışmada kullanılan veri setinin ikinci kısmı olan son 16 ifadenin, yani çalışanların güçlendirilme algısı ile ilgili olan ifadelerin faktör yoğunlaşma analizi görülmektedir. Buna göre birbiri ile yakın anlam ve içeriğe sahip olan ifadeler aynı faktör altında toplanmış ve yoğunlaşmıştır.

Tablo 3-11: Psikolojik Güçlendirmeyi Ölçen İfadelerin Faktör Yoğunlaşma Analizi

| İfadeler | Faktörler | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirme konusunda kabiliyetlerimden eminim. | ,795 | -,222 | ,039 | -,120 |
| Yaptığım iş benim için önemlidir. | ,754 | -,448 | ,092 | ,104 |
| İşimde gerekli olan becerilerde uzmanlaştım | ,740 | ,225 | ,156 | -,338 |
| Bölümümde olup bitenler üzerinde kaydadeğer bir tesir gücüne sahibim. | ,721 | ,353 | -,363 | -,066 |
| Yaptığım iş benim için anlamlıdır | ,693 | -,481 | -,041 | -,011 |
| İşimde ne yaptığıma gerçekten önem veririm. | ,681 | -,426 | ,124 | ,115 |
| Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli ölçüde kontrolüm vardır. | ,659 | ,290 | -,459 | -,068 |
| İşimi yapmaktaki yeteneğim konusunda kendime güveniyorum. | ,627 | -,311 | ,173 | -,166 |

Tablo 3-11 Devam

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|
| İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli bir özerkliğe sahibim. | ,618 | ,231 | ,163 | -,270 |
| İşimle alakalı aktiviteler benim için anlamlıdır. | ,581 | -,363 | ,071 | ,402 |
| Yeteneklerim çerçevesinde işim iyidir | ,545 | ,326 | ,389 | -,352 |
| Kendi işimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim. | ,438 | ,113 | ,275 | ,124 |
| İşimi nasıl yapacağım konusunda önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük imkanına sahibim. | ,279 | ,632 | ,346 | ,472 |
| İşimi yürütme noktasında kişisel inisiyatifimi kullanma şansım var | ,449 | ,564 | ,142 | ,104 |
| Bölümümde olup bitenler üzerindeki etkim geniştir. | ,520 | ,115 | -,695 | -,091 |
| Bölümümle ilgili kararlar alınırken görüşüme değer verilmektedir. | ,509 | ,144 | -,179 | ,651 |

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

3.6.1. Araştırma Modeli ve Hipotez 1 Testi

Araştırma kapsamında ifade edilen 11 hipotezi test etmek için toplam varyans analizi sonucu oluşturulan temsil yeteneği güçlü faktörler kullanılmış ve model oluşturulmuştur. Oluşturulan model aşağıdaki tablo ile açıklanmaktadır.

Tablo 3-12: Modelin Geçerliliği Test Tablosu

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 13,151 | 4 | 3,288 | 3,916 | ,007 ^a |
| Residual | 47,849 | 57 | ,839 | | |
| Total | 61,000 | 61 | | | |

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere sig. yani anlamlılık seviyesi % 99 anlamlılık seviyesinde geçerli bir değer olan 0,007 olarak belirlenmiştir (sig. < 0,01) Bu tablodaki anlamlılık seviyesi modelin tamamını kapsamakta olup tüm hipotezlerin bu model çerçevesinde test edilebileceklerini göstermektedir.

Hipotez 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Psikolojik Güçlendirmeyi Etkilemektedir

Açıklama: Bu çalışmanın literatür araştırmalarına değinilen bölümünde bir çok kaynağa dayanılarak araştırmacı tarafından öne sürülen bilgilere göre, bir işletmedeki insan kaynakları yönetimi departmanının ve bu departmanın uygulamalarının

amaçlarından bir tanesi; çalışanların kendilerine olan güvenini artırarak yaptıkları işi ve işletmeyi benimsemeleri, işlerinde kendilerini yetkili hissederek inisiyatif almalarıdır. Hipotez 1 ile bu durum ifade edilmektedir. Hipotez 1 aynı zamanda bu çalışmanın ana amacını ifade eden hipotezdir, diğer hipotezler araştırmanın alt amaçlarını açıklayabilmek için araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Hipotez 1 Testi

Hipotez 1 ile çalışmanın iki ana kavramının birbirleri ile etkileşim içinde olduğu ifade edilmektedir. Hipotez 1 in testi için SPSS paket programında iki veya daha fazla kavramın birbirleriyle olan bağlantı derecelerini ölçmekte kullanılan Regresyon Analizi kullanılmıştır. Araştırmada sadece iki kavram bulunduğu için istatistiksel açıdan her iki kavram da bağımlı değişken veya bağımsız değişken olarak tanımlanabilmektedir.

Aşağıdaki tablo Regresyon Analizi sonuçlarını özetlemektedir. R ile ifade edilen 0,464 değeri, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etki seviyesini göstermektedir. Dolayısıyla Hipotez 1 kabul edilmektedir. Hipotez 1 in kabul edilmesi sonucunda, bu araştırmanın literatür taramasını oluşturun birinci ve ikinci bölümlerinde sıkça ifade edilen iki kavram arasında önemli bir ilişki olduğu savı istatistiksel açıdan da doğrulanmış olmaktadır.

Tablo 3-13: Hipotez 1 Regresyon Testi

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,464 ^a | ,216 | ,161 | ,91622038 |

3.6.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelere Verilen Cevapların Demografik Verilere Göre Farklılaştığını Öne Süren Hipotezler

Hipotez 2: Katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisini ölçen ifadelerine verdikleri cevaplar cinsiyetlerine göre farklılaşma göstermektedir.

Hipotez 2 Testi

Hipotez 2 nin test edilmesi için SPSS paket programında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu test ile katılımcıların demografik özellikleri ile ifadelerine verdikleri

cevaplar arasında % 99 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olup olmadığı ölçülmektedir Ek 2’de görülebilecek ANOVA test sonuçları tablosu incelendiğinde katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeterliliğine ilişkin algıları ölçen ifadelerine verdikleri cevaplar % 99 anlamlılık seviyesinde cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda Hipotez 2 reddedilmektedir. Dolayısıyla katılımcıların söz konusu kavrama ilişkin cevapları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 3: Katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisini ölçen ifadelerine verdikleri cevaplar yaş aralıklarına göre farklılaşma göstermektedir.

Hipotez 3 Testi

Hipotez 3 ün test edilmesi için SPSS paket programında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu test ile katılımcıların demografik özellikleri ile ifadelerine verdikleri cevaplar arasında % 99 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olup olmadığı ölçülmektedir Ek 3’deki ANOVA test sonuçları tablosu incelendiğinde, katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisini ölçen ifadelerine verdikleri cevaplar % 99 anlamlılık seviyesinde yaş aralıklarına göre farklılaşmadığı görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 3 reddedilmektedir.

Hipotez 4: Katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisini ölçen ifadelerine verdikleri cevaplar işyerindeki kıdem durumlarına göre farklılaşma göstermektedir.

Hipotez 4 Testi

Hipotez 4 ün test edilmesi için SPSS paket programında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu test ile katılımcıların demografik özellikleri ile ifadelerine verdikleri cevaplar arasında % 99 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olup olmadığı ölçülmektedir. Ancak, katılımcıların tamamının işyerindeki kıdemi 0-5 yıl aralığında yani eşit olduğu için bu hipotez istatistiksel açıdan test edilememektedir.

Hipotez 5: Katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisini ölçen ifadelerine verdikleri cevaplar eğitim seviyelerine göre farklılaşma göstermektedir.

Hipotez 5 Testi

Hipotez 5 in test edilmesi için SPSS paket programında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu test ile katılımcıların demografik özellikleri ile ifadelerine verdikleri

cevaplar arasında % 99 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olup olmadığı ölçülmektedir Ek 4'deki ANOVA test sonuçları tablosu incelendiğinde, katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisini ölçen ifadelerle verdikleri cevaplar % 99 anlamlılık seviyesinde eğitim durumlarına göre sadece 1 ifade dışında farklılaşmamaktadır. Farklılık gösteren tek ifade “işten çıkarmayla ilgili işten çıkarılanlara yönelik bilgilendirme ve tazminat uygulaması yeterlidir” ifadesidir. Dolayısıyla bu ifade için Hipotez 5 kabul edilirken diğer 21 ifade için Hipotez 5 reddedilmektedir.

Hipotez 6: Katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisini ölçen ifadelerle verdikleri cevaplar işyerindeki pozisyonlarına göre farklılaşma göstermemektedir.

Hipotez 6 Testi

Hipotez 6'nın test edilmesi için SPSS paket programında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu test ile katılımcıların demografik özellikleri ile ifadelerle verdikleri cevaplar arasında % 99 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olup olmadığı ölçülmektedir Ek 5'deki ANOVA test sonuçları tablosu incelendiğinde, katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisini ölçen ifadelerle verdikleri cevaplar % 99 anlamlılık seviyesinde işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla Hipotez 6 reddedilmektedir.

3.6.3. Psikolojik Güçlendirme Seviyesini Ölçen İfadelerle Verilen Cevapların Demografik Verilere Göre Farklılaştığını Öne Süren Hipotezler

Hipotez 7: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme seviyesini ölçen ifadelerle verdikleri cevaplar cinsiyetlerine göre farklılaşma göstermektedir.

Hipotez 7 Testi

Hipotez 7'nin test edilmesi için SPSS paket programında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu test ile katılımcıların demografik özellikleri ile ifadelerle verdikleri cevaplar arasında % 99 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olup olmadığı ölçülmektedir Ek 6'daki ANOVA test sonuçları tablosu incelendiğinde, katılımcıların Psikolojik Güçlendirme seviyesini ölçen ifadelerle verdikleri cevapların cinsiyetlerine göre farklılaşma göstermediği görülecektir. Dolayısıyla Hipotez 7 reddedilmektedir.

Hipotez 8: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme seviyesini ölçen ifadelerle verdikleri cevaplar yaş aralıklarına göre farklılaşma göstermektedir.

Hipotez 8 Testi

Hipotez 8'nin test edilmesi için SPSS paket programında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu test ile katılımcıların demografik özellikleri ile ifadelerle verdikleri cevaplar arasında % 99 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olup olmadığı ölçülmektedir. Ek 7'deki ANOVA test sonuçları tablosu incelendiğinde, katılımcıların Psikolojik Güçlendirme seviyesini ölçen ifadelerle verdikleri cevapların yaş aralıklarına göre farklılık göstermedikleri görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 8 reddedilmektedir.

Hipotez 9: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme seviyesini ölçen ifadelerle verdikleri cevaplar işyerindeki kıdem durumlarına göre farklılaşma göstermektedir.

Hipotez 9 Testi

Hipotez 9'un test edilmesi için SPSS paket programında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu test ile katılımcıların demografik özellikleri ile ifadelerle verdikleri cevaplar arasında % 99 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olup olmadığı ölçülmektedir. Ancak, katılımcıların tamamının işyerindeki kıdemi 0-5 yıl aralığında yani eşit olduğu için bu hipotez istatistiksel açıdan test edilememektedir.

Hipotez 10: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme seviyesini ölçen ifadelerle verdikleri cevaplar eğitim seviyelerine göre farklılaşma göstermektedir.

Hipotez 10 Testi

Hipotez 10'un test edilmesi için SPSS paket programında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu test ile katılımcıların demografik özellikleri ile ifadelerle verdikleri cevaplar arasında % 99 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olup olmadığı ölçülmektedir. Ek 8'deki ANOVA test sonuçları tablosu incelendiğinde, katılımcıların Psikolojik Güçlendirme seviyesini ölçen ifadelerle verdikleri cevapların sadece biri dışında eğitim seviyelerine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Farklılık gösteren ifade " işimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli bir özzerkliğe sahibim" ifadesidir. Dolayısıyla Hipotez 10 bu ifade için kabul edilirken diğer ifadeler için reddedilmektedir. Katılımcıların işlerini nasıl yapacakları konusunda özzerklik sahibi olmalarının eğitim seviyelerine göre farklılık göstermesi ileriki çalışmalarda daha detaylı bir şekilde araştırılmalıdır.

Hipotez 11: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme seviyesini ölçen ifadelere verdikleri cevaplar işyerindeki pozisyonlarına göre farklılaşma göstermemektedir.

Hipotez 11 Testi

Hipotez 11 in test edilmesi için SPSS paket programında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu test ile katılımcıların demografik özellikleri ile ifadelere verdikleri cevaplar arasında % 99 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olup olmadığı ölçülmektedir. Ek 9'daki ANOVA test sonuçları tablosu incelendiğinde, katılımcıların Psikolojik Güçlendirme seviyesini ölçen ifadelere verdikleri cevapların iş yerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 11 reddedilmektedir.

3.7. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma tekstil sektöründe ve bir firmada uygulanmıştır. Farklı sektörlerde, çok sayıda firmada ve daha geniş katılımlı bir anket uygulaması ile bu çalışma daha zengin ve doyurucu olabileceken zaman kısıtı buna engel olmuştur. Diğer bir kısıt ise çalışmanın genişletilmesi halinde ortaya çıkması muhtemel parasal maliyet olmuştur. Dile getirilen bu kısıtlara rağmen araştırmanın geniş bir çerçeveyi kapsamaması açısından ve sonuçlarının kıyaslanarak daha doğru bulgulara ulaşılabilmesi açısından tekstil sektöründe birçok firma ile görüşülmüştür. Ancak, firma yöneticileri ankette bulunan ifadeleri incelediklerinde çalışanlarına bu ifadeleri dağıtamayacaklarını söylemiş ve sebep olarak çalışanlarının şimdiye kadar düşünmedikleri ve talep etmedikleri bazı hususlar hakkında kendilerine baskı kurabileceklerini söylemişlerdir. Bu kısıt çalışmanın diğer önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu kısıt aynı zamanda ileride yapılacak çalışmalarda, işletmelerde halen benimsenen yönetim yaklaşımlarının neler olduğunun sorgulanması gereğini de işaret etmektedir.

SONUÇ

İnsan Kaynakları Yönetimi kavram ve uygulamalarının geçmişten günümüze yaşadığı değişim sürecinin iş-kontrol-sonuç-ceza kavramlarına odaklı olmaktan başlayarak insan-inisiyatif-süreç-ödül odaklı olmaya doğru devam ettiği konu ile ilgili yapılan hemen her çalışmada sıkça vurgulanan bir bilgidir. Psikolojik Güçlendirme kavramı tanımı itibarıyla çalışanlara işi benimseyecekleri ve işlerini yaparken inisiyatif kullanacakları şekilde onlara güç vermek ve onları teşvik etmek olduğundan, bu sözü edilen değişim sürecinde çok önemli ve merkezi bir rol oynayan bir kavramdır.

Psikolojik Güçlendirme ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları birbiri ile doğrudan bağlantılı ve iç içe geçmiş kavramlardır. Özellikle İnsan Kaynakları Uygulamaları modern yönetim dünyasında stratejik yönetimin önemli bir parçası ve üst yönetimin önemli bir gücü olarak kabul edilmektedir. Bu uygulamaların başarılı sonuçlar alabilmek için ne şekilde yapılması gerektiği çok önemlidir. Yapılan uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği de en az uygulamanın nasıl yapıldığı kadar önemlidir. Çünkü uygulamaların hedefi çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkarmak ve çalışanların mutluluğunu artırmaktır. Bu hedefin en az fiziksel unsurlar kadar önemli olan parçası psikolojik unsurlardır.

Araştırmacı tarafından ortaya konulan bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi literatür taraması ve örnek olay metodu ile incelenmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda her iki kavramla ilgili olarak oldukça detaylı bir yazına değinilmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan örnek olay incelemesinde elde edilen bulguların analizi neticesinde çeşitli sonuçlara ulaşılmış ve aşağıda bunlara değinilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkisinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ile çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik seviyesi arasında % 46 oranında bir ilişki bulunmuştur. İlk olarak bu iki kavram arasında ilişki olması

literatürde dile getirilenlerle paraleldir, çalışmanın ana cevabı da budur. İkinci olarak, oranın %46 olması iki kavram arasındaki ilişkinin oldukça güçlü olduğunun bir göstergesidir, fakat ileride yapılacak başka çalışmalarla bu tekrar test edilmelidir.

Örnek olay incelemesindeki ankete katılan çalışanların ifadelerine verdikleri cevaplar ile demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İKY Uygulamalarının etkisini ölçen ifadelerine verilen cevaplarla demografik özellikler arasında sadece eğitim ve işten çıkarma-tazminat ifadesi arasında bir farklılık olup diğer demografik farklılıklar tamamen etkisiz çıkmıştır. Bu durum da ileriki çalışmalarla tekrar test edilmelidir.

Psikolojik Güçlendirmeyi ölçen ifadelerine katılımcıların verdikleri cevaplar ile demografik özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde, sadece kişilerin eğitim seviyeleri ile işin yapılmasında sahip olunan özerklik ifadesi arasında farklılık gözlenmiş diğer ifadeler için demografik özellikler etkisiz olarak belirlenmiştir. Bu sonuç da ileriki çalışmalarla yeniden değerlendirilmelidir.

Bu çalışmada kullanılan anket formu tekstil sektöründe faaliyet gösteren Sabri Özel firmasının beyaz yakalı çalışanlarına ve yöneticilerine uygulanmıştır. İleriki çalışmalarda farklı sektörler, farklı çalışan kademeleri belki farklı ülkelerde uygulanarak çıkan sonuçlar kıyaslanmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Barutçugil, İsmet. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Bs. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktaroğlu, Serkan. 2008. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Bs. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Bratton, John, Jeffery Gold. 2000. **Human Resource Management : Theory and Practice**. 2.Bs. new Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Clayton, Susan. 2000. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**. 1. Bs. çev. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Collings, David G., Geoffrey Wood. 2009. **Human Resource Management A Critical Approach**. 1. Bs. New York: Routledge Taylor Francis Group.
- Covey, Stephen R. 2005. **8.Alişkanlık Bütünlüğe Doğru**. 1. Bs. çev. Sezer Soner ve Çağlayan Erendağ. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Covey, Stephen R. 2008. **Etkili İnsanların 7 Alişkanlığı**. 32. Bs. çev. Osman Deniztekin ve Filiz Nayır Deniztekin. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cüceloğlu, Doğan. 2002. **İletişim Donanımları**. 9. Bs. İstanbul. Remzi Kitabevi.
- Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı. 2004. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Bası. İstanbul: Kapital Yayınları. s.28 (Aktaran: Özkan, Özgür. "Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).
- Devlet Planlama Teşkilatı. 2000. **Küreselleşme**. Ankara.
- Dinçer, Ömer, Yahya Fidan.1999. **İşletme Yönetimine Giriş**. 4. Bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, Selen. 2003. **Personel Güçlendirme**. 1. Bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drucker, Peter F., Joseph Maciariello. 2007. **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri**. 1. Bs. çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Eren, Erol. 2009. **Yönetim ve Organizasyon çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. 9. Bs. İstanbul: Beta Yayınları.

- Fındıkçı, İlhami. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Bs. İstanbul: Alfa Yayınları (Aktaran: Gümüşeli, Ali İlker. "İzmir İli Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri". Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1999).
- Garih, Üzeyir. 2001. **Yönetim Teknikleri**. 1. Bs. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gates, Bill. 1999. **Business and The Speed Of Thought**.1.Bs. England: Penguin Books.
- Genç, Nurullah. 2004. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.(Aktaran: Uğur, Akyay.2009. Yönetim ve Organizasyon. 2. Bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım)
- Geylan, Ramazan, Leman Bilgin, Deniz Taşçı, Deniz Kağnıcıoğlu, Serap Benligiray, H.Zümrüt Tonus. 2007. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.Bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Heller, Robert. 1987. **Mükemmele Ulaşanlar**. 1. Bs. çev. Seçkin Cılızoğlu. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Hodgetts, Richard M. 1997. **Yönetim; Teori, Süreç ve Uygulama**. 5. Bs. çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu. İstanbul: Der Yayınları.
- Koçel, Tamer.2001. **İşletme Yöneticiliği**. 8.Bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lengnick, Mark L, Cynthia A. Lengnick. 2004. **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Bs. çev. Günhan Günay. İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Massie, J.L.1983. **İşletme Yönetimi**. 1. Bs. çev. Şan Öz Alp ve diğ. Eskişehir: Beytaş Yayınları.
- McCarthy, John J. **Başarısız Yöneticiler**. 1. Bs. çev. Belkis Çorakçı. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Mucuk, İsmet. 1985. **Modern İşletmecilik**. 2. Bs. İstanbul: Der Yayınları.
- Mutlu, Esin Can. 1999. **Uluslararası İşletmecilik**. 1. Bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Nelson, Robert B. 2004. **Çalışanlara Yetki Verme**. 1. Bs. çev. E.Sabri Yarmalı. İstanbul: Hayat Yayınları
- Öğüt, Adem. 2003. **Bilgi Çağında Yönetim**. 2. Bs. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Bs. Adana: Nobel Kitabevi
- Parker, Philip M. 2008. **The 2009-2014 World Outlook for Human Resource Management Systems**. 1. Bs. France: Icon Group International, Inc.
- Petzinger, Thomas. 1999. **Yeni Öncüler**. 1.Bs. çev. Banu Büyükkal. İstanbul: Henkel Dergisi Yayınları.

- Pinnington, Ashly, Tony Edwards. 2000. **Introduction to Human Resource Management**. 1. Bs. New York: Oxford University Press Inc.
- Robbins, Anthony. 1993. **Sınırsız Güç**. 11.Bs. çev. Mehmet Değirmenci. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.Bs. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Scott, Andrew. 1994. **Willing Slaves : British Workers Under Human Resource Management**. 1.Bs. Cambridge: Cambridge University Press
- Selçuk Yalçın. 1985. **Personel Yönetimi**. 2. Bs. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını. s. 4 (Aktaran: Dünder, Gönen İlkar. "Personel Yönetiminde Bilgisayar Kullanımı". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1986).
- Taşkent, Savaş. 2002. **İş Güvencesi ve Yeni Yasal Düzenleme**. 1. Bs. Ankara: Belediye-İş Yayınları.
- Tredgold, Roger F. 1992. **Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler**. 3.Bs. İstanbul: Yaprak Yayıncılık.
- Uğur, Akyay. 2009. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. Bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A.Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dünder, Lale Tüzüner. 2008. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3.Bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldırım, Ferzan Bayramoğlu. 1993. **Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi**. 1. Bs. İstanbul: TOKİ ve IULA EMME Yayınları.

Kongre ve Kitaplardan Bildiriler

- Barca, Mehmet, Kerim Özcan. 2007. Bilgi Toplumunun Temel karakteristikleri Üzerine Bir Tartışma. **6. Uluslar arası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler, 26-28 Aralık 2007.** İstanbul Üniversitesi: 1407 – 1419.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Sevdije Ersoy, Yasemin Özdemir. 2007. Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **6. Uluslar arası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler, 26-28 Aralık 2007.** İstanbul Üniversitesi: 1053-1066.
- Coşkun, Recai. 2009. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Alanı: İKY Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 21-23 Mayıs 2009.** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 28-31.
- Gümüšoğlu, Lale, Zahide Karakitapoğlu Aygün. 2009. Bilgi İşçilerinin Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 21-23 Mayıs 2009.** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 238 – 245.
- Gürol, Yonca. 2004. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri. **3. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25 - 26 KASIM 2004** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 315-322.
- Kalkan,Veli Denizhan, Ali Ekber Akgün, Halit Keslin. 2003. Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi Ve Gebze’deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması. 2.. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 17-18 Mayıs 2003. Derbent/İzmit: Kocaeli Üniversitesi: 685-696.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Özgür Demirtaş, Onur Ünlü. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin İnovasyon Performansları Üzerine Etkisi. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 21-23 Mayıs 2009.** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi:600-606
- Tiltay, Muhammet Ali. 2009. İnsan Kaynakları Geliştirmede Web Tabanlı Eğitim Uygulamaları: Banka ve Sigorta Sektörlerinde Bir Değerlendirme. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 21-23 Mayıs 2009.** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 222 – 229.

Elektronik Ortamdaki Kaynaklar

- Abang, Ekhsan, Othman Abang. [18.02.2010]. Strategic integration of human resource management practices. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1880683891&sid=6&Fmt=6&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Ağdelen, Zafer, Haluk Erkut. [18.01.2010]. Firma Kurumsal ve Yönetimsel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi. http://www.gau.edu.tr/PDF-files/JASA_03_06_PDF/JSAS_003_06_04_Agedelen.pdf.
- Akdoğan, Asuman, Yıldız Çirli. [30.12.2009]. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Türkiyenin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma. http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_24/sayi_24.htm.
- Akgeyik, Tekin. [05.01.2010]. Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi. <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/40.pdf>.
- Anafarta, Nilgün. [27.10.2009]. Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/sayi02/anafarta.pdf>.
- Bartunek, Jean M, Gretchen M. Spreitzer. [08.03.2010]. Empowerment In Late 20th Century. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1122478061&sid=3&Fmt=4&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Murat Tunçbilek. [11.12.2009]. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü. http://www.sosyalsiyaset.com/documents/bilgi_toplumunda.htm.
- Bayat, Bülent. [05.02.2010]. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/3/4.pdf.
- Benligiray, Serap. [19.05.2010]. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi. http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2009-1/2009_1_9.pdf
- Bowen, David E., Caren Siehl. [27.03.2010]. The Future Of Human Resource Management: March And Simon [1958] Revisited. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=389601401&sid=2&Fmt=10&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo. [12.03.2010]. The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=141924&sid=2&Fmt=6&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Çakıcı, Ayşehan. [04.12.2009]. Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi.asp?dosya=477>.

- Çavuş, Mustafa Fedai, Tahir Akgemci. [06.03. 2010]. İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma. <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr:8080/629/>
- Çavuşoğlu, Mehmet. [19.05.2010]. Sanal Organizasyonlar ve Elektronik Ticaret. http://iibf.marmara.edu.tr/dosya/fakulte/iibfdergi_2004/2004_18_cavusoglu.pdf
- Çerik, Şule. [19.02.2010]. Ailelerin Gençlere Karşı Tutumları ve Gençlerin Ailelerinin Tutumlarını Algılayışlarına Yönelik Üniversite Gençliği Üzerinde Bir Araştırma. http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M3.pdf.
- Çöl, Güner. [06.03.2010]. Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2008/cilt9/sayi1/M00188.pdf>.
- Doğan, Selen. [06.03.2010]. Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar istekli ve Hazır Olduklarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C13S22006/SD.pdf>.
- Doğan, Selen, Özge Demiral. [06.03.2010]. İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2007/23.pdf>.
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. [06.03.2010]. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sayi_29.htm.
- Eren, Erol, Lütfihak Alpkın, Ercan Ergün. [23.01.2010]. Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme Ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_4_sayi_1/M00085.pdf.
- Erkmen, Turhan. [24.12.2009]. A Study About Employees' Acceptance of Change Practises in Organizations. <http://www.iie.istanbul.edu.tr/ydsy/?d=53>.
- Görmüş, Alpaslan Şahin. [03.02.2010].Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynaklarının Artan Önemi. http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/11_1/3_isl.pdf.
- Gümüştekin, Gülten Eren, Canan Emet. [06.03.2010]. Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimleri. <http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf>.
- Gürol, Yonca. [03.01.2010]. Stratejik Ödüllendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması. <http://www.iie.istanbul.edu.tr/ydsy/AyrintiliArama.aspx?DoSimpleSearch&q=stratejik%20%c3%b6d%c3%bcllendirme>.
- Gürol, Yonca, R. Ayşen Wolff, Esin Ertemsir Berki. [27.03.2010]. E-HRM in Turkey: A Case Study. <http://www.igi-global.com/reference>.
- Herrenkohl, Roy C., G Thomas Judson ve Judith A Heffner. [12.03.2010]. Defining And Measuring Employee Empowerment. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=44125300&sid=2&Fmt=4&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.

- Hill, Frances, Rozana Huq. [11.03.2010]. Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims and Outcomes. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=781989051&sid=1&Fmt=2&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- İnce, Mehmet. [19. 12. 2009]. Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/14/mince.pdf.
- Kaeomane, Sukree. [18.02.2010]. Effective Human Resource Management Practices for Continuous Quality Improvement Practices in SMEs. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1921041641&sid=2&Fmt=6&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Karabulut, Tahsin, Omer Faruk Okka, Halis Başel. [22.01.2010]. Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama. <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2006/8.pdf>.
- Kavi, Ersin. [11.11.2009]. Stratejik Açından İnsan Kaynakları Yönetiminin Kalite Yönetimindeki Sorumluluğu Üzerine Bir Alan Araştırması. <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/33.pdf>.
- Keçecioglu, Tamer. [13.02.2010]. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değer Ve Yapabilirlik Yaratması Üzerine: Vizyondan Eyleme. http://iibf.Marmara.Edu.Tr/Dosya/Fakulte/iibfdergi_2008_1/13-Insan-Kaynaklari-Yonetiminin-Deger-Ve-Yapabilirlik.pdf.
- Kırel, Çiğdem. [19.05.2010]. Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği. http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2007-1/sos_bil_06.pdf
- Kitapçı, Hakan, Bülent Sezen. [19.12.2009]. Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği. <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt12/sayi1/219-230.pdf>.
- Küçük, Ferit. [08.11.2009]. İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj. <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt15/sayi2/247-266.pdf>.
- Küçükönal, Hatice, Vildan Korul. [21.10. 2009]. Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. [http://www.sosbil.aku.edu.tr/dergi/IV2/5-\(67-90\).pdf](http://www.sosbil.aku.edu.tr/dergi/IV2/5-(67-90).pdf).
- Leblebici, Doğan N. [10.02.2010]. 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1684.pdf>.
- Marangoz, Mehmet, Levent Biber. [15.02. 2010]. İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_8_sayi_2/M00183.pdf.
- Mishra, Anil K., Gretchen M. Spreitzer. [08.03.2010]. Explaining How Survivors Respond To Downsizing: The Role Of Trust, Empowerment Justice, And Work Redesign. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=32614457&sid=3&Fmt=4&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.

- Oxford Üniversitesi Sözlüğü. [19.05.2010].
http://www.askoxford.com/concise_oed/empower?view=uk
- Öge, Serdar. [16.02.2010.]. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları. <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-02.pdf>.
- Öğüt Adem, Selin Aygen, M.Tahir Demirsel. [06.03.2010]. Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma.
<http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/mayis2007/13.pdf>.
- Özakman, Semra. [01.02.2010]. Stratejik İnsan Kaynakları Planlama.
<http://www.iie.istanbul.edu.tr/ydsy/?d=10>.
- Özçelik, Oya. [16.01.2010]. İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Bazı Kriterler Açısından Kümeleme Analizi İle Sınıflandırılması.
<http://www.iie.istanbul.edu.tr/ydsy/?d=33>.
- Öztürk, Ercüment. [24.10.2009]. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi.
http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt19_sayi3/cilt19_sayi3_bolum4.pdf.
- Petrescu, Alina Ileana, Rob Simmons. [18.02.2010]. Human resource management practices and workers' job satisfaction.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1596418721&sid=6&Fmt=6&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Plessis, A.J, B. Beaver, P. S. Nel. [27.03.2010]. Closing The Gap Between Current Capabilities And Future Requirements In Human Resource Management In New Zealand: Some Empirical Evidence.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1299805331&sid=2&Fmt=6&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Prybutok, Victor R, Leon A. Kappelman. [12.03.2010]. Early Empowerment Creates Productive Outcomes During An Organizational Transformation.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=9218119&sid=4&Fmt=3&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>
- Roberts, Russ, Paul Hirsch. [16.02.2010]. Evolution And Revolution In The Twentyfirst Century: Rules For Organizations and Managing Human Resources.
<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/110500519/PDFSTART>.
- Roehling, Mark V., Wendy R. Boswell, Paula Caligiuri, Daniel Feldman, Mary E. Graham, James P. Guthrie, Motohiro Morishima, and Judith W. Tansky. [17.02.2010]. The Future of HR Management: Research Needs And Directions.
<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/110500522/PDFSTART>.
- Saldamlı, Asım. [03.12.2009]. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği.
<http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/s13/239-263.pdf>.

- Sarıaltın, Hatice, Aydın Yılmaz. [06.03.2010]. Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği. <http://sbe.dpu.edu.tr/18/205.pdf>.
- Sarkar, Shulgana. [11.03.2010]. Employee Empowerment in the Banking Sector. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1951887001&sid=8&Fmt=3&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Saylı, Halil. [03.12.2009]. Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları. http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/10_2/9.pdf.
- Saylı Halil, Alpaslan Şahin Görmüş. [18.02.2010]. “Border Role” Of Human Resource Management - To Which Side Does The Pendulum of HRM Swing: Employer Or Employees? The Case Of Turkey. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1945296451&sid=2&Fmt=6&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Saylı, Halil, Duygu Kızıldağ. [03.02.2010]. Yönetimsel Etik Ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. <http://www.sosbil.aku.edu.tr/makale/c9s1m14.pdf>.
- Sevinç, Levent, Osman Yıldırım. [01.01.2010]. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması. http://web.deu.edu.tr/isletme/ifddergi/web_files/52148163.pdf.
- Sharma, Manoj K., Gurvinder Kaur. [12.03.2010]. Employee Empowerment: A Conceptual Analysis. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1570592561&sid=2&Fmt=3&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Soydal, Haldun. [07.11.2009]. Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması. <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr:8080/182/>.
- Spreitzer, Gretchen M. [08.03.2010]. Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=9478782&sid=3&Fmt=4&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Spreitzer, Gretchen M. [08.03.2010]. Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=7748688&sid=3&Fmt=4&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Spreitzer, Gretchen M. [01.07.2010]. An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=9345903&sid=2&Fmt=4&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Spreitzer, Gretchen M., Suzanne C. de Janasz, Robert E. Quin. [01.07.2010]. Empowered to lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership.

- <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=43824133&sid=2&Fmt=3&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Şerbetçi, Derya. [26.01.2010]. 21.YY İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi. <http://sbe.dpu.edu.tr/8/155.pdf>.
- Tağraf, Hasan. [12.12. 2009] Personel İstihdam Sürecinin İşletme Performansına Etkisi ve Gaziantep İli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi.asp?dosya=613>.
- Taşpınar, Fatih. [12.02.2010]. Küresel Ortamda İKY'nin Stratejik Rolü, İnsan Kaynakları Yönetiminde İç Ve Dış Çevre Analizi. <http://İdc.Sdu.Edu.Tr/Tammetinler/Yonetim/Yonetim39.pdf>.
- Teo, Stephen T.T., Teemu Malmi. [18.02.2010]. Strategic Human Resource Management and Knowledge Workers. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1538338341&sid=6&Fmt=6&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Tikici, Mehmet, Mevlüt Türk. [28. 10. 2009]. İnsan Odaklı Yönetim ve Müşteri Memnuniyeti: Malatya ilinde Bir Uygulama. <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2003-3-3.pdf>.
- Tsui, Anne S., Joshua B. Wu. [10.10.2009]. The New Employment Relationship Versus The Mutual Investment Approach: Implications For Human Resource Management.<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/110500524/pdfstart>.
- Tureng Sözlüğü. [19.05.2010]. <http://www.tureng.com/search/employee>
- Ulrich, Dave. [27.03.2010]. Hr Of The Future: Conclusions And Observations. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=389601581&sid=3&Fmt=10&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Ulrich, Dave, Dick Beatty. [27.03.2010]. From partners to players: Extending the HR playing field. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=93369526&sid=3&Fmt=10&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Ulrich, Dave, Norm Smallwood. [27.03.2010]. Hr's New Roı: Return On Intangibles. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=857254721&sid=3&Fmt=6&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- U.S. Office of Personel Management. [17.02.2010]. Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission. <http://www.opm.gov/studies/alignnet.pdf>.
- Uyargil, Cavide.[13.11.2009]. Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan Kaynakları Yönetimi. <http://www.iie.istanbul.edu.tr/ydsy/?d=22>.

- Ünsar, Sinan. [30.01.2010]. Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1911.pdf>.
- Walker, Lesley. [10.03.2010]. Artificial Empowerment. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1559908641&sid=3&Fmt=3&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Wolff, R. Ayşen. [30.10.2009]. Organizasyonel Değişmede Eğitim Teknolojilerinin Rolü ve Önemi. <http://www.tojet.net/articles/4120.pdf>.
- Yukl, Gary A., Wendy S. Becker. [12.03.2010]. Effective Empowerment in Organizations. <http://www1.wnec.edu/omj/index.cfm?selection=doc.3811>.
- Yüksel, Öznur, Güven Murat. [19.05.2010]. Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması. http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/3/3/7.pdf

Yayınlanmamış Tezler

- Aktaş, Yasemin. 2008. Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allahverdi, Metin. 2006. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allanazarov, Yalkım. 2008. Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. EÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpkan, Lütfihak. 2000. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi. GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aray, Selin Toy. 2008. Effects of Perceived Sufficiency of HRM Practices on Organizational Commitment and Intent to Quit. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arda, Selin. 2006. Bankacılık Sektöründe personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. GÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bayraç, Ahmet. 2008. İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Yüksek Lisans Tezi. SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Churin, Alibek. 2006. Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, Meltem. 2006. Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuş, Mustafa Fedai. 2006. İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demiral, Özge. 2008. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. NÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dil, Meltem. 2005. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. DÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duman, Ekrem. 2009. EFQM Mükemmellik Modelinin İnsan Kaynakları Performans Sonuçları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülcan, M.Fatih. 2007. Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme. Yüksek Lisans Tezi. SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- İlyasov, Yağmur. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaptan, K.Bülent. 2007. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. GÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, Ali Tekin. 2006. Globalleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişimler. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükkaya, Gaye. 2006. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Müdü, Nazlı. 2009. Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oktay, Senay. 1999. Konaklama İşletmelerinde Personel Seçme ve Yerleştirme Sorunlarının Analizi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. UÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özaksu, Özgür. 2006. İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spreitzer, Gretchen Marie (1992). When Organizations Dare: The Dynamics of Individual Empowerment In The Workplace. Doktora Tezi. Michigan Üniversitesi.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=745716651&sid=7&Fmt=6&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Şahin, Nilüfer. 2007. Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ton, İbrahim Ayhan. 2008. The Effect of Individualism – Collectivism and Trust on Workplace Empowerment. Doktora Tezi. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, Gülfer. 2007. Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş'deki Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Gökhan. 2006. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zencir, Ebru. 2004. Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

| İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <p>Değerli Katılımcı</p> <p>Bu anket formu Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış olup çalışmayla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işyerinde psikolojik güçlendirmeye etkisinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Elde edilecek bilgiler başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.</p> <p style="text-align: right;">Arş. Gör. Kemal DEMİR Yalova Üniversitesi Doç Dr. R. Ayşen WOLFF AREL Üniversitesi</p> | | | | | |
| <p>Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ifadelerin karşısındaki kutuların içine X koyarak belirtiniz.</p> <p>Bu anket formu 2 sayfadan oluşmaktadır.</p> <p style="text-align: center;">İFADELER</p> | <p style="text-align: center;">Kesinlikle Katılmıyorum</p> | <p style="text-align: center;">Katılmıyorum</p> | <p style="text-align: center;">Ne Katılıyorum ne de Katılmıyorum</p> | <p style="text-align: center;">Katılıyorum</p> | <p style="text-align: center;">Kesinlikle Katılıyorum</p> |
| 1.Çalıştığım firmada Kadro planlaması uygulamaları yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Profesyonel işe alım politikaları yeterlidir. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. İşe yeni başlayanlar için standart işe alıştırma programı (oryantasyon) uygulaması yeterlidir. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Performans değerlendirme sistemi yeterlidir. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. Çalışanları performans sonuçlarıyla ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Çalıştığım firmada, performans değerlendirmeye bağlı olarak, maaş artışı, prim, vs... gibi ek kazanç olanaklarıyla ilgili | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| uygulamalar yeterlidir. | | | | | |
| 7. Performansa bağılı kariyerde değişiklik uygulamaları yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Çalışanların gayretlerini ödüllendirme uygulamaları yeterlidir. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9. Eğitim ihtiyacının belirlenme uygulamaları yeterlidir. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 10. Kişisel gelişim hedefli eğitim uygulamaları yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Çalıştığım firmada, kariyer gelişim sistemini, performans değerlendirmesiyle ilişkilendiren uygulamalar yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Birey ve grup düzeyinde ayrıntılı iş tanımları yeterlidir. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 14. Kariyer gelişimiyle ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Programlı bir rotasyon uygulaması yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Sistemli kadro politikaları yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Ücretlendirme politikalarına dayanak oluşturan objektif kriterler yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Çalıştığım firmada, zamların ne sıklıkta yapılacağına ilişkin uygulamalar yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Uygun kişilerin ücret artışı konusunda çalışanı değerlendirmesiyle ilgili uygulamalar yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Çalışanlara sunulan aynı yardım olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Çalıştığım firmada, istikrarlı ve kalıcı bir işe sahip olabilme imkânı yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. İşten çıkarmayla ilgili işten çıkarılanlara yönelik bilgilendirme ve tazminat uygulamalar uygulaması yeterlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. İşimi yapmaktaki yeteneğim konusunda kendime güveniyorum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Yaptığım iş benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli bir özerkliğe sahibim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 26. Bölümümde olup bitenler üzerindeki etkim geniştir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27.İşimle alakalı aktiviteler benim için anlamlıdır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli ölçüde kontrolüm vardır. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 29.Kendi işimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 30.İşimde ne yaptığıma gerçekten önem veririm. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 31.Yeteneklerim çerçevesinde işim iyidir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.İşimi nasıl yapacağım konusunda önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük imkanına sahibim. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 33.İşimde gerekli olan becerilerde uzmanlaştım | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Bölümümle ilgili kararlar alınırken görüşüme değer verilmektedir. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 35.Yaptığım iş benim için anlamlıdır | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 36.Bölümümde olup bitenler üzerinde kaydadeğer bir tesir gücüne sahibim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37.İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirme konusunda kabiliyetlerimden eminim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38.İşimi yürütme noktasında kişisel inisiyatifimi kullanma şansım var | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cinsiyetiniz | <input type="checkbox"/> Bay | <input type="checkbox"/> Bayan | | | |
| Yaşınız | <input type="checkbox"/> 18-25 | <input type="checkbox"/> 26-32 | <input type="checkbox"/> 33-40 | | |
| | <input type="checkbox"/> 41-50 | <input type="checkbox"/> 51 ve üstü | | | |
| İşyerindeki Kıdeminiz (yıl) | <input type="checkbox"/> 0-5 | <input type="checkbox"/> 6 – 10 | <input type="checkbox"/> 11 – 15 | | |
| | <input type="checkbox"/> 16-20 | <input type="checkbox"/> 21 ve üstü | | | |
| Eğitim Düzeyiniz | <input type="checkbox"/> İlköğretim | <input type="checkbox"/> Lise | <input type="checkbox"/> Yüksekokul | | |
| | <input type="checkbox"/> Lisans | <input type="checkbox"/> Lisansüstü | | | |
| İşyerindeki Pozisyonunuz | <input type="checkbox"/> Çalışan | <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici | | | |
| | <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici | | | | |
| Zaman ayırdığınız ve bu ankete katıldığınız için çok teşekkür ederiz. | | | | | |

Ek 2 İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelere Verilen Cevaplar İle Katılımcıların Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Çalıştığım firmada Kadro planlaması uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | ,339 | 1 | ,339 | ,275 | ,602 |
| | Within Groups | 73,855 | 60 | 1,231 | | |
| | Total | 74,194 | 61 | | | |
| Profesyonel işe alım politikaları yeterlidir. | Between Groups | ,008 | 1 | ,008 | ,006 | ,939 |
| | Within Groups | 79,992 | 61 | 1,311 | | |
| | Total | 80,000 | 62 | | | |
| İşe yeni başlayanlar için standart işe alıştırma programı (oryantasyon) uygulaması yeterlidir. | Between Groups | 1,283 | 1 | 1,283 | 1,035 | ,313 |
| | Within Groups | 75,574 | 61 | 1,239 | | |
| | Total | 76,857 | 62 | | | |
| Performans değerlendirme sistemi yeterlidir. | Between Groups | ,002 | 1 | ,002 | ,002 | ,966 |
| | Within Groups | 71,744 | 61 | 1,176 | | |
| | Total | 71,746 | 62 | | | |
| Çalışanları performans sonuçlarıyla ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | ,821 | 1 | ,821 | ,730 | ,396 |
| | Within Groups | 68,608 | 61 | 1,125 | | |
| | Total | 69,429 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, performans değerlendirmeye bağlı olarak, maaş artışı, prim, vs... gibi ek kazanç olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | ,279 | 1 | ,279 | ,244 | ,623 |
| | Within Groups | 69,721 | 61 | 1,143 | | |
| | Total | 70,000 | 62 | | | |
| Performansa bağlı kariyerde değişiklik uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | ,396 | 1 | ,396 | ,308 | ,581 |
| | Within Groups | 78,461 | 61 | 1,286 | | |
| | Total | 78,857 | 62 | | | |
| Çalışanların gayretlerini ödüllendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | ,034 | 1 | ,034 | ,034 | ,855 |
| | Within Groups | 61,902 | 61 | 1,015 | | |
| | Total | 61,937 | 62 | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| Eğitim ihtiyacının belirlenme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 1,429 | 1 | 1,429 | 1,241 | ,270 |
| | Within Groups | 70,285 | 61 | 1,152 | | |
| | Total | 71,714 | 62 | | | |
| Kişisel gelişim hedefli eğitim uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 1,153 | 1 | 1,153 | 1,321 | ,255 |
| | Within Groups | 53,259 | 61 | ,873 | | |
| | Total | 54,413 | 62 | | | |
| Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 1,118 | 1 | 1,118 | 1,954 | ,167 |
| | Within Groups | 34,882 | 61 | ,572 | | |
| | Total | 36,000 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, kariyer gelişim sistemini, performans değerlendirmesiyle ilişkilendiren uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | ,130 | 1 | ,130 | ,149 | ,700 |
| | Within Groups | 53,140 | 61 | ,871 | | |
| | Total | 53,270 | 62 | | | |
| Birey ve grup düzeyinde ayrıntılı iş tanımları yeterlidir. | Between Groups | ,005 | 1 | ,005 | ,003 | ,953 |
| | Within Groups | 78,599 | 61 | 1,289 | | |
| | Total | 78,603 | 62 | | | |
| Kariyer gelişimiyle ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | ,055 | 1 | ,055 | ,061 | ,805 |
| | Within Groups | 54,834 | 61 | ,899 | | |
| | Total | 54,889 | 62 | | | |
| Programlı bir rotasyon uygulaması yeterlidir. | Between Groups | 1,768 | 1 | 1,768 | 2,209 | ,142 |
| | Within Groups | 48,835 | 61 | ,801 | | |
| | Total | 50,603 | 62 | | | |
| Sistemli kadro politikaları yeterlidir. | Between Groups | ,302 | 1 | ,302 | ,246 | ,622 |
| | Within Groups | 74,968 | 61 | 1,229 | | |
| | Total | 75,270 | 62 | | | |
| Ücretlendirme politikalarına dayanak oluşturan objektif kriterler yeterlidir. | Between Groups | ,079 | 1 | ,079 | ,063 | ,802 |
| | Within Groups | 76,334 | 61 | 1,251 | | |
| | Total | 76,413 | 62 | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|------|------|
| Çalıştığım firmada, zamların ne sıklıkta yapılacağına ilişkin uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | ,931 | 1 | ,931 | ,811 | ,371 |
| | Within Groups | 70,053 | 61 | 1,148 | | |
| | Total | 70,984 | 62 | | | |
| Uygun kişilerin ücret artışı konusunda çalışanı değerlendirmesiyle ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | ,669 | 1 | ,669 | ,518 | ,474 |
| | Within Groups | 78,759 | 61 | 1,291 | | |
| | Total | 79,429 | 62 | | | |
| Çalışanlara sunulan aynı yardım olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | ,041 | 1 | ,041 | ,036 | ,851 |
| | Within Groups | 69,388 | 61 | 1,138 | | |
| | Total | 69,429 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, istikrarlı ve kalıcı bir işe sahip olabilme imkânı yeterlidir. | Between Groups | ,006 | 1 | ,006 | ,005 | ,946 |
| | Within Groups | 83,930 | 61 | 1,376 | | |
| | Total | 83,937 | 62 | | | |
| İşten çıkarmayla ilgili işten çıkarılanlara yönelik bilgilendirme ve tazminat uygulamalar uygulaması yeterlidir. | Between Groups | ,456 | 1 | ,456 | ,377 | ,541 |
| | Within Groups | 73,766 | 61 | 1,209 | | |
| | Total | 74,222 | 62 | | | |

Ek 3 İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelere Verilen Cevaplar İle Katılımcıların Yaşları Arasındaki İlişki

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Çalıştığım firmada Kadro planlaması uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 4 | ,667 | ,532 | ,713 |
| | Within Groups | 57 | 1,255 | | |
| | Total | 61 | | | |
| Profesyonel işe alım politikaları yeterlidir. | Between Groups | 4 | 1,175 | ,905 | ,467 |
| | Within Groups | 58 | 1,298 | | |
| | Total | 62 | | | |
| İşe yeni başlayanlar için standart işe alıştırma programı (oryantasyon) uygulaması yeterlidir. | Between Groups | 4 | ,739 | ,580 | ,678 |
| | Within Groups | 58 | 1,274 | | |
| | Total | 62 | | | |
| Performans değerlendirme sistemi yeterlidir. | Between Groups | 4 | 1,210 | 1,049 | ,390 |
| | Within Groups | 58 | 1,154 | | |
| | Total | 62 | | | |
| Çalışanları performans sonuçlarıyla ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 4 | ,130 | ,110 | ,979 |
| | Within Groups | 58 | 1,188 | | |
| | Total | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, performans değerlendirmeye bağlı olarak, maaş artışı, prim, vs... gibi ek kazanç olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 4 | ,833 | ,725 | ,578 |
| | Within Groups | 58 | 1,149 | | |
| | Total | 62 | | | |
| Performansa bağlı kariyerde değişiklik uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 4 | ,988 | ,765 | ,553 |
| | Within Groups | 58 | 1,291 | | |
| | Total | 62 | | | |
| Çalışanların gayretlerini ödüllendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 4 | ,282 | ,269 | ,896 |
| | Within Groups | 58 | 1,048 | | |
| | Total | 62 | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| Eğitim ihtiyacının belirlenme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 5,608 | 4 | 1,402 | 1,230 | ,308 |
| | Within Groups | 66,107 | 58 | 1,140 | | |
| | Total | 71,714 | 62 | | | |
| Kişisel gelişim hedefli eğitim uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | ,846 | 4 | ,212 | ,229 | ,921 |
| | Within Groups | 53,567 | 58 | ,924 | | |
| | Total | 54,413 | 62 | | | |
| Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | ,373 | 4 | ,093 | ,152 | ,961 |
| | Within Groups | 35,627 | 58 | ,614 | | |
| | Total | 36,000 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, kariyer gelişim sistemini, performans değerlendirmesiyle ilişkilendiren uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 2,710 | 4 | ,677 | ,777 | ,545 |
| | Within Groups | 50,560 | 58 | ,872 | | |
| | Total | 53,270 | 62 | | | |
| Birey ve grup düzeyinde ayrıntılı iş tanımları yeterlidir. | Between Groups | 2,077 | 4 | ,519 | ,393 | ,813 |
| | Within Groups | 76,527 | 58 | 1,319 | | |
| | Total | 78,603 | 62 | | | |
| Kariyer gelişimiyle ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | ,222 | 4 | ,056 | ,059 | ,993 |
| | Within Groups | 54,667 | 58 | ,943 | | |
| | Total | 54,889 | 62 | | | |
| Programlı bir rotasyon uygulaması yeterlidir. | Between Groups | ,737 | 4 | ,184 | ,214 | ,930 |
| | Within Groups | 49,867 | 58 | ,860 | | |
| | Total | 50,603 | 62 | | | |
| Sistemli kadro politikaları yeterlidir. | Between Groups | 1,530 | 4 | ,382 | ,301 | ,876 |
| | Within Groups | 73,740 | 58 | 1,271 | | |
| | Total | 75,270 | 62 | | | |
| Ücretlendirme politikalarına dayanak oluşturan objektif kriterler yeterlidir. | Between Groups | 1,406 | 4 | ,352 | ,272 | ,895 |
| | Within Groups | 75,007 | 58 | 1,293 | | |
| | Total | 76,413 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, zamların ne sıklıkta yapılacağına ilişkin uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | ,977 | 4 | ,244 | ,202 | ,936 |
| | Within Groups | 70,007 | 58 | 1,207 | | |
| | Total | 70,984 | 62 | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|------|------|
| Uygun kişilerin ücret artışı konusunda çalışanı değerlendirilmesiyle ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 2,222 | 4 | ,555 | ,417 | ,795 |
| | Within Groups | 77,207 | 58 | 1,331 | | |
| | Total | 79,429 | 62 | | | |
| Çalışanlara sunulan aynı yardım olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 1,969 | 4 | ,492 | ,423 | ,791 |
| | Within Groups | 67,460 | 58 | 1,163 | | |
| | Total | 69,429 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, istikrarlı ve kalıcı bir işe sahip olabilme imkânı yeterlidir. | Between Groups | 2,310 | 4 | ,577 | ,410 | ,800 |
| | Within Groups | 81,627 | 58 | 1,407 | | |
| | Total | 83,937 | 62 | | | |
| İşten çıkarmayla ilgili işten çıkarılanlara yönelik bilgilendirme ve tazminat uygulamalar uygulaması yeterlidir. | Between Groups | ,616 | 4 | ,154 | ,121 | ,974 |
| | Within Groups | 73,607 | 58 | 1,269 | | |
| | Total | 74,222 | 62 | | | |

Ek 4 İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelere Verilen Cevaplar İle Katılımcıların Eğitim Seviyeleri Arasındaki İlişki

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Çalıştığım firmada Kadro planlaması uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 2,961 | 3 | ,987 | ,804 | ,497 |
| | Within Groups | 71,233 | 58 | 1,228 | | |
| | Total | 74,194 | 61 | | | |
| Profesyonel işe alım politikaları yeterlidir. | Between Groups | 8,312 | 3 | 2,771 | 2,280 | ,089 |
| | Within Groups | 71,688 | 59 | 1,215 | | |
| | Total | 80,000 | 62 | | | |
| İşe yeni başlayanlar için standart işe alıştırma programı (oryantasyon) uygulaması yeterlidir. | Between Groups | 5,830 | 3 | 1,943 | 1,614 | ,196 |
| | Within Groups | 71,027 | 59 | 1,204 | | |
| | Total | 76,857 | 62 | | | |
| Performans değerlendirme sistemi yeterlidir. | Between Groups | 7,154 | 3 | 2,385 | 2,178 | ,100 |
| | Within Groups | 64,592 | 59 | 1,095 | | |
| | Total | 71,746 | 62 | | | |
| Çalışanları performans sonuçlarıyla ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 11,758 | 3 | 3,919 | 4,010 | ,012 |
| | Within Groups | 57,670 | 59 | ,977 | | |
| | Total | 69,429 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, performans değerlendirmeye bağlı olarak, maaş artışı, prim, vs... gibi ek kazanç olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 1,463 | 3 | ,488 | ,420 | ,739 |
| | Within Groups | 68,537 | 59 | 1,162 | | |
| | Total | 70,000 | 62 | | | |
| Performansa bağlı kariyerde değişiklik uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 3,767 | 3 | 1,256 | ,987 | ,405 |
| | Within Groups | 75,090 | 59 | 1,273 | | |
| | Total | 78,857 | 62 | | | |
| Çalışanların gayretlerini ödüllendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 3,178 | 3 | 1,059 | 1,064 | ,371 |
| | Within Groups | 58,759 | 59 | ,996 | | |
| | Total | 61,937 | 62 | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| Eğitim ihtiyacının belirlenme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 8,187 | 3 | 2,729 | 2,535 | ,065 |
| | Within Groups | 63,527 | 59 | 1,077 | | |
| | Total | 71,714 | 62 | | | |
| Kişisel gelişim hedefli eğitim uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 5,407 | 3 | 1,802 | 2,170 | ,101 |
| | Within Groups | 49,006 | 59 | ,831 | | |
| | Total | 54,413 | 62 | | | |
| Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 3,019 | 3 | 1,006 | 1,800 | ,157 |
| | Within Groups | 32,981 | 59 | ,559 | | |
| | Total | 36,000 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, kariyer gelişim sistemini, performans değerlendirmesiyle ilişkilendiren uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 5,513 | 3 | 1,838 | 2,270 | ,090 |
| | Within Groups | 47,757 | 59 | ,809 | | |
| | Total | 53,270 | 62 | | | |
| Birey ve grup düzeyinde ayrıntılı iş tanımları yeterlidir. | Between Groups | 7,664 | 3 | 2,555 | 2,125 | ,107 |
| | Within Groups | 70,939 | 59 | 1,202 | | |
| | Total | 78,603 | 62 | | | |
| Kariyer gelişimiyle ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 4,341 | 3 | 1,447 | 1,689 | ,179 |
| | Within Groups | 50,548 | 59 | ,857 | | |
| | Total | 54,889 | 62 | | | |
| Programlı bir rotasyon uygulaması yeterlidir. | Between Groups | 6,663 | 3 | 2,221 | 2,982 | ,038 |
| | Within Groups | 43,941 | 59 | ,745 | | |
| | Total | 50,603 | 62 | | | |
| Sistemli kadro politikaları yeterlidir. | Between Groups | 5,385 | 3 | 1,795 | 1,515 | ,220 |
| | Within Groups | 69,885 | 59 | 1,184 | | |
| | Total | 75,270 | 62 | | | |
| Ücretlendirme politikalarına dayanak oluşturan objektif kriterler yeterlidir. | Between Groups | 4,405 | 3 | 1,468 | 1,203 | ,317 |
| | Within Groups | 72,008 | 59 | 1,220 | | |
| | Total | 76,413 | 62 | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| Çalıştığım firmada, zamların ne sıklıkta yapılacağına ilişkin uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 5,233 | 3 | 1,744 | 1,565 | ,207 |
| | Within Groups | 65,751 | 59 | 1,114 | | |
| | Total | 70,984 | 62 | | | |
| Uygun kişilerin ücret artışı konusunda çalışanı değerlendirmesiyle ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 4,155 | 3 | 1,385 | 1,085 | ,362 |
| | Within Groups | 75,274 | 59 | 1,276 | | |
| | Total | 79,429 | 62 | | | |
| Çalışanlara sunulan aynı yardım olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 4,354 | 3 | 1,451 | 1,316 | ,278 |
| | Within Groups | 65,075 | 59 | 1,103 | | |
| | Total | 69,429 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, istikrarlı ve kalıcı bir işe sahip olabilme imkânı yeterlidir. | Between Groups | 8,180 | 3 | 2,727 | 2,124 | ,107 |
| | Within Groups | 75,757 | 59 | 1,284 | | |
| | Total | 83,937 | 62 | | | |
| İşten çıkarmayla ilgili işten çıkarılanlara yönelik bilgilendirme ve tazminat uygulamalar uygulaması yeterlidir. | Between Groups | 17,170 | 3 | 5,723 | 5,919 | ,001 |
| | Within Groups | 57,052 | 59 | ,967 | | |
| | Total | 74,222 | 62 | | | |

Ek 5 İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisini Ölçen İfadelere Verilen Cevaplar İle Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonları Arasındaki İlişki

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Çalıştığım firmada Kadro planlaması uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | ,323 | 2 | ,162 | ,129 | ,879 |
| | Within Groups | 73,870 | 59 | 1,252 | | |
| | Total | 74,194 | 61 | | | |
| Profesyonel işe alım politikaları yeterlidir. | Between Groups | 2,862 | 2 | 1,431 | 1,113 | ,335 |
| | Within Groups | 77,138 | 60 | 1,286 | | |
| | Total | 80,000 | 62 | | | |
| İşe yeni başlayanlar için standart işe alıştırma programı (oryantasyon) uygulaması yeterlidir. | Between Groups | 3,016 | 2 | 1,508 | 1,225 | ,301 |
| | Within Groups | 73,841 | 60 | 1,231 | | |
| | Total | 76,857 | 62 | | | |
| Performans değerlendirme sistemi yeterlidir. | Between Groups | ,496 | 2 | ,248 | ,209 | ,812 |
| | Within Groups | 71,250 | 60 | 1,187 | | |
| | Total | 71,746 | 62 | | | |
| Çalışanları performans sonuçlarıyla ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 1,834 | 2 | ,917 | ,814 | ,448 |
| | Within Groups | 67,595 | 60 | 1,127 | | |
| | Total | 69,429 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, performans değerlendirmeye bağlı olarak, maaş artışı, prim, vs... gibi ek kazanç olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 1,744 | 2 | ,872 | ,767 | ,469 |
| | Within Groups | 68,256 | 60 | 1,138 | | |
| | Total | 70,000 | 62 | | | |
| Performansa bağlı kariyerde değişiklik uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 6,119 | 2 | 3,060 | 2,524 | ,089 |
| | Within Groups | 72,738 | 60 | 1,212 | | |
| | Total | 78,857 | 62 | | | |
| Çalışanların gayretlerini ödüllendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 5,487 | 2 | 2,743 | 2,916 | ,062 |
| | Within Groups | 56,450 | 60 | ,941 | | |
| | Total | 61,937 | 62 | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| Eğitim ihtiyacının belirlenme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | ,291 | 2 | ,145 | ,122 | ,885 |
| | Within Groups | 71,424 | 60 | 1,190 | | |
| | Total | 71,714 | 62 | | | |
| Kişisel gelişim hedefli eğitim uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 1,578 | 2 | ,789 | ,896 | ,414 |
| | Within Groups | 52,835 | 60 | ,881 | | |
| | Total | 54,413 | 62 | | | |
| Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 1,610 | 2 | ,805 | 1,404 | ,253 |
| | Within Groups | 34,390 | 60 | ,573 | | |
| | Total | 36,000 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, kariyer gelişim sistemini, performans değerlendirmesiyle ilişkilendiren uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | ,614 | 2 | ,307 | ,350 | ,706 |
| | Within Groups | 52,656 | 60 | ,878 | | |
| | Total | 53,270 | 62 | | | |
| Birey ve grup düzeyinde ayrıntılı iş tanımları yeterlidir. | Between Groups | 1,806 | 2 | ,903 | ,705 | ,498 |
| | Within Groups | 76,798 | 60 | 1,280 | | |
| | Total | 78,603 | 62 | | | |
| Kariyer gelişimiyle ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir. | Between Groups | 1,468 | 2 | ,734 | ,824 | ,443 |
| | Within Groups | 53,421 | 60 | ,890 | | |
| | Total | 54,889 | 62 | | | |
| Programlı bir rotasyon uygulaması yeterlidir. | Between Groups | 1,048 | 2 | ,524 | ,634 | ,534 |
| | Within Groups | 49,555 | 60 | ,826 | | |
| | Total | 50,603 | 62 | | | |
| Sistemli kadro politikaları yeterlidir. | Between Groups | 3,652 | 2 | 1,826 | 1,530 | ,225 |
| | Within Groups | 71,617 | 60 | 1,194 | | |
| | Total | 75,270 | 62 | | | |
| Ücretlendirme politikalarına dayanak oluşturan objektif kriterler yeterlidir. | Between Groups | 5,652 | 2 | 2,826 | 2,396 | ,100 |
| | Within Groups | 70,760 | 60 | 1,179 | | |
| | Total | 76,413 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, zamların ne sıklıkta yapılacağına ilişkin uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 1,041 | 2 | ,521 | ,447 | ,642 |
| | Within Groups | 69,943 | 60 | 1,166 | | |
| | Total | 70,984 | 62 | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|------|------|
| Uygun kişilerin ücret artışı konusunda çalışanı değerlendirmesiyle ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | 1,588 | 2 | ,794 | ,612 | ,546 |
| | Within Groups | 77,841 | 60 | 1,297 | | |
| | Total | 79,429 | 62 | | | |
| Çalışanlara sunulan aynı yardım olanaklarıyla ilgili uygulamalar yeterlidir. | Between Groups | ,753 | 2 | ,376 | ,329 | ,721 |
| | Within Groups | 68,676 | 60 | 1,145 | | |
| | Total | 69,429 | 62 | | | |
| Çalıştığım firmada, istikrarlı ve kalıcı bir işe sahip olabilme imkânı yeterlidir. | Between Groups | ,294 | 2 | ,147 | ,106 | ,900 |
| | Within Groups | 83,642 | 60 | 1,394 | | |
| | Total | 83,937 | 62 | | | |
| İşten çıkarmayla ilgili işten çıkarılanlara yönelik bilgilendirme ve tazminat uygulamalar uygulaması yeterlidir. | Between Groups | ,232 | 2 | ,116 | ,094 | ,910 |
| | Within Groups | 73,990 | 60 | 1,233 | | |
| | Total | 74,222 | 62 | | | |

Ek 6 Psikolojik Güçlendirme Seviyesi İle Katılımcıların Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| İşimi yapmaktaki yeteneğim konusunda kendime güveniyorum. | Between Groups | ,124 | 1 | ,124 | ,346 | ,558 |
| | Within Groups | 21,876 | 61 | ,359 | | |
| | Total | 22,000 | 62 | | | |
| Yaptığım iş benim için önemlidir. | Between Groups | ,033 | 1 | ,033 | ,076 | ,784 |
| | Within Groups | 26,285 | 61 | ,431 | | |
| | Total | 26,317 | 62 | | | |
| İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli bir özzerkliğe sahibim. | Between Groups | 2,677 | 1 | 2,677 | 2,766 | ,101 |
| | Within Groups | 59,038 | 61 | ,968 | | |
| | Total | 61,714 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerindeki etkim geniştir. | Between Groups | 1,605 | 1 | 1,605 | 2,366 | ,129 |
| | Within Groups | 41,379 | 61 | ,678 | | |
| | Total | 42,984 | 62 | | | |
| İşimle alakalı aktiviteler benim için anlamlıdır. | Between Groups | ,081 | 1 | ,081 | ,133 | ,716 |
| | Within Groups | 37,188 | 61 | ,610 | | |
| | Total | 37,270 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli ölçüde kontrolüm vardır. | Between Groups | ,136 | 1 | ,136 | ,123 | ,727 |
| | Within Groups | 67,610 | 61 | 1,108 | | |
| | Total | 67,746 | 62 | | | |
| Kendi işimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim. | Between Groups | ,000 | 1 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Within Groups | 62,000 | 61 | 1,016 | | |
| | Total | 62,000 | 62 | | | |
| İşimde ne yaptığıma gerçekten önem veririm. | Between Groups | ,221 | 1 | ,221 | ,577 | ,450 |
| | Within Groups | 23,335 | 61 | ,383 | | |
| | Total | 23,556 | 62 | | | |
| Yeteneklerim çerçevesinde işim iyidir | Between Groups | ,237 | 1 | ,237 | ,322 | ,572 |
| | Within Groups | 44,843 | 61 | ,735 | | |
| | Total | 45,079 | 62 | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| İşimi nasıl yapacağım konusunda önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük imkanına sahibim. | Between Groups | ,732 | 1 | ,732 | ,482 | ,490 |
| | Within Groups | 92,696 | 61 | 1,520 | | |
| | Total | 93,429 | 62 | | | |
| İşimde gerekli olan becerilerde uzmanlaştım | Between Groups | ,602 | 1 | ,602 | ,839 | ,363 |
| | Within Groups | 43,810 | 61 | ,718 | | |
| | Total | 44,413 | 62 | | | |
| Bölümümle ilgili kararlar alınırken görüşüme değer verilmektedir. | Between Groups | ,375 | 1 | ,375 | ,254 | ,616 |
| | Within Groups | 89,942 | 61 | 1,474 | | |
| | Total | 90,317 | 62 | | | |
| Yaptığım iş benim için anlamlıdır | Between Groups | ,001 | 1 | ,001 | ,003 | ,959 |
| | Within Groups | 25,650 | 61 | ,420 | | |
| | Total | 25,651 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerinde kayda değer bir tesir gücüne sahibim. | Between Groups | ,149 | 1 | ,149 | ,126 | ,724 |
| | Within Groups | 72,169 | 61 | 1,183 | | |
| | Total | 72,317 | 62 | | | |
| İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirme konusunda kabiliyetlerimden eminim. | Between Groups | ,113 | 1 | ,113 | ,275 | ,602 |
| | Within Groups | 24,967 | 61 | ,409 | | |
| | Total | 25,079 | 62 | | | |
| İşimi yürütme noktasında kişisel inisiyatifimi kullanma şansım var | Between Groups | 1,691 | 1 | 1,691 | 1,234 | ,271 |
| | Within Groups | 83,579 | 61 | 1,370 | | |
| | Total | 85,270 | 62 | | | |

Ek 7 Psikolojik Güçlendirme Seviyesi İle Katılımcıların Yaş Aralıkları Arasındaki İlişki

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| İşimi yapmaktaki yeteneğim konusunda kendime güveniyorum. | Between Groups | ,693 | 4 | ,173 | ,472 | ,756 |
| | Within Groups | 21,307 | 58 | ,367 | | |
| | Total | 22,000 | 62 | | | |
| Yaptığım iş benim için önemlidir. | Between Groups | ,911 | 4 | ,228 | ,520 | ,721 |
| | Within Groups | 25,407 | 58 | ,438 | | |
| | Total | 26,317 | 62 | | | |
| İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli bir özerkliğe sahibim. | Between Groups | ,888 | 4 | ,222 | ,212 | ,931 |
| | Within Groups | 60,827 | 58 | 1,049 | | |
| | Total | 61,714 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerindeki etkim geniştir. | Between Groups | 1,277 | 4 | ,319 | ,444 | ,776 |
| | Within Groups | 41,707 | 58 | ,719 | | |
| | Total | 42,984 | 62 | | | |
| İşimle alakalı aktiviteler benim için anlamlıdır. | Between Groups | ,843 | 4 | ,211 | ,336 | ,853 |
| | Within Groups | 36,427 | 58 | ,628 | | |
| | Total | 37,270 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli ölçüde kontrolüm vardır. | Between Groups | 2,686 | 4 | ,672 | ,599 | ,665 |
| | Within Groups | 65,060 | 58 | 1,122 | | |
| | Total | 67,746 | 62 | | | |
| Kendi işimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim. | Between Groups | 4,860 | 4 | 1,215 | 1,233 | ,307 |
| | Within Groups | 57,140 | 58 | ,985 | | |
| | Total | 62,000 | 62 | | | |
| İşimde ne yaptığıma gerçekten önem veririm. | Between Groups | 1,049 | 4 | ,262 | ,676 | ,612 |
| | Within Groups | 22,507 | 58 | ,388 | | |
| | Total | 23,556 | 62 | | | |
| Yeteneklerim çerçevesinde işim iyidir | Between Groups | 2,873 | 4 | ,718 | ,987 | ,422 |
| | Within Groups | 42,207 | 58 | ,728 | | |
| | Total | 45,079 | 62 | | | |
| İşimi nasıl yapacağım konusunda önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük imkanına sahibim. | Between Groups | 2,122 | 4 | ,530 | ,337 | ,852 |
| | Within Groups | 91,307 | 58 | 1,574 | | |
| | Total | 93,429 | 62 | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|------|------|
| İşimde gerekli olan becerilerde uzmanlaştım | Between Groups | 1,746 | 4 | ,437 | ,593 | ,669 |
| | Within Groups | 42,667 | 58 | ,736 | | |
| | Total | 44,413 | 62 | | | |
| Bölümümle ilgili kararlar alınırken görüşüme değer verilmektedir. | Between Groups | 1,817 | 4 | ,454 | ,298 | ,878 |
| | Within Groups | 88,500 | 58 | 1,526 | | |
| | Total | 90,317 | 62 | | | |
| Yaptığım iş benim için anlamlıdır | Between Groups | 1,351 | 4 | ,338 | ,806 | ,526 |
| | Within Groups | 24,300 | 58 | ,419 | | |
| | Total | 25,651 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerinde kaydadeğer bir tesir gücüne sahibim. | Between Groups | ,951 | 4 | ,238 | ,193 | ,941 |
| | Within Groups | 71,367 | 58 | 1,230 | | |
| | Total | 72,317 | 62 | | | |
| İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirme konusunda kabiliyetlerimden eminim. | Between Groups | 1,239 | 4 | ,310 | ,754 | ,560 |
| | Within Groups | 23,840 | 58 | ,411 | | |
| | Total | 25,079 | 62 | | | |
| İşimi yürütme noktasında kişisel inisiyatifimi kullanma şansım var | Between Groups | 2,070 | 4 | ,517 | ,361 | ,836 |
| | Within Groups | 83,200 | 58 | 1,434 | | |
| | Total | 85,270 | 62 | | | |

Ek 8 Psikolojik Güçlendirme Seviyesi İle Katılımcıların Eğitim Seviyesi Arasındaki İlişki

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| İşimi yapmaktaki yeteneğim konusunda kendime güveniyorum. | Between Groups | ,214 | 3 | ,071 | ,193 | ,901 |
| | Within Groups | 21,786 | 59 | ,369 | | |
| | Total | 22,000 | 62 | | | |
| Yaptığım iş benim için önemlidir. | Between Groups | ,645 | 3 | ,215 | ,494 | ,688 |
| | Within Groups | 25,672 | 59 | ,435 | | |
| | Total | 26,317 | 62 | | | |
| İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli bir özzerkliğe sahibim. | Between Groups | 13,015 | 3 | 4,338 | 5,256 | ,003 |
| | Within Groups | 48,699 | 59 | ,825 | | |
| | Total | 61,714 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerindeki etkim geniştir. | Between Groups | ,906 | 3 | ,302 | ,423 | ,737 |
| | Within Groups | 42,079 | 59 | ,713 | | |
| | Total | 42,984 | 62 | | | |
| İşimle alakalı aktiviteler benim için anlamlıdır. | Between Groups | 2,195 | 3 | ,732 | 1,231 | ,307 |
| | Within Groups | 35,075 | 59 | ,594 | | |
| | Total | 37,270 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli ölçüde kontrolüm vardır. | Between Groups | 1,162 | 3 | ,387 | ,343 | ,794 |
| | Within Groups | 66,584 | 59 | 1,129 | | |
| | Total | 67,746 | 62 | | | |
| Kendi işimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim. | Between Groups | 2,146 | 3 | ,715 | ,705 | ,553 |
| | Within Groups | 59,854 | 59 | 1,014 | | |
| | Total | 62,000 | 62 | | | |
| İşimde ne yaptığıma gerçekten önem veririm. | Between Groups | ,328 | 3 | ,109 | ,277 | ,842 |
| | Within Groups | 23,228 | 59 | ,394 | | |
| | Total | 23,556 | 62 | | | |
| Yeteneklerim çerçevesinde işim iyidir | Between Groups | 2,680 | 3 | ,893 | 1,243 | ,302 |
| | Within Groups | 42,399 | 59 | ,719 | | |
| | Total | 45,079 | 62 | | | |
| İşimi nasıl yapacağım konusunda önemli ölçüde | Between Groups | 5,488 | 3 | 1,829 | 1,227 | ,308 |
| | Within Groups | 87,941 | 59 | 1,491 | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| bağımsızlık ve özgürlük imakanına sahibim. | Total | 93,429 | 62 | | | |
| İşimde gerekli olan becerilerde uzmanlaştım | Between Groups | 1,805 | 3 | ,602 | ,833 | ,481 |
| | Within Groups | 42,607 | 59 | ,722 | | |
| | Total | 44,413 | 62 | | | |
| Bölümümle ilgili kararlar alınırken görüşüme değer verilmektedir. | Between Groups | 4,601 | 3 | 1,534 | 1,056 | ,375 |
| | Within Groups | 85,717 | 59 | 1,453 | | |
| | Total | 90,317 | 62 | | | |
| Yaptığım iş benim için anlamlıdır | Between Groups | ,256 | 3 | ,085 | ,198 | ,897 |
| | Within Groups | 25,395 | 59 | ,430 | | |
| | Total | 25,651 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerinde kaydedeğer bir tesir gücüne sahibim. | Between Groups | 1,999 | 3 | ,666 | ,559 | ,644 |
| | Within Groups | 70,318 | 59 | 1,192 | | |
| | Total | 72,317 | 62 | | | |
| İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirme konusunda kabiliyetlerimden eminim. | Between Groups | ,489 | 3 | ,163 | ,391 | ,760 |
| | Within Groups | 24,590 | 59 | ,417 | | |
| | Total | 25,079 | 62 | | | |
| İşimi yürütme noktasında kişisel inisiyatifimi kullanma şansım var | Between Groups | 8,764 | 3 | 2,921 | 2,253 | ,092 |
| | Within Groups | 76,506 | 59 | 1,297 | | |
| | Total | 85,270 | 62 | | | |

Ek 9 Psikolojik Güçlendirme Seviyesi İle Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonları Arasındaki İlişki

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| İşimi yapmaktaki yeteneğim konusunda kendime güveniyorum. | Between Groups | ,636 | 2 | ,318 | ,893 | ,415 |
| | Within Groups | 21,364 | 60 | ,356 | | |
| | Total | 22,000 | 62 | | | |
| Yaptığım iş benim için önemlidir. | Between Groups | 4,327 | 2 | 2,164 | 5,904 | ,005 |
| | Within Groups | 21,990 | 60 | ,367 | | |
| | Total | 26,317 | 62 | | | |
| İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli bir özerkliğe sahibim. | Between Groups | ,559 | 2 | ,280 | ,274 | ,761 |
| | Within Groups | 61,155 | 60 | 1,019 | | |
| | Total | 61,714 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerindeki etkim geniştir. | Between Groups | ,385 | 2 | ,193 | ,271 | ,763 |
| | Within Groups | 42,599 | 60 | ,710 | | |
| | Total | 42,984 | 62 | | | |
| İşimle alakalı aktiviteler benim için anlamlıdır. | Between Groups | 2,567 | 2 | 1,283 | 2,219 | ,118 |
| | Within Groups | 34,703 | 60 | ,578 | | |
| | Total | 37,270 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli ölçüde kontrolüm vardır. | Between Groups | 4,511 | 2 | 2,256 | 2,140 | ,127 |
| | Within Groups | 63,235 | 60 | 1,054 | | |
| | Total | 67,746 | 62 | | | |
| Kendi işimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim. | Between Groups | 2,524 | 2 | 1,262 | 1,273 | ,287 |
| | Within Groups | 59,476 | 60 | ,991 | | |
| | Total | 62,000 | 62 | | | |
| İşimde ne yaptığıma gerçekten önem veririm. | Between Groups | ,743 | 2 | ,372 | ,977 | ,382 |
| | Within Groups | 22,812 | 60 | ,380 | | |
| | Total | 23,556 | 62 | | | |
| Yeteneklerim çerçevesinde işim iyidir | Between Groups | ,980 | 2 | ,490 | ,667 | ,517 |
| | Within Groups | 44,099 | 60 | ,735 | | |
| | Total | 45,079 | 62 | | | |
| İşimi nasıl yapacağım konusunda önemli ölçüde | Between Groups | ,725 | 2 | ,363 | ,235 | ,791 |
| | Within Groups | 92,703 | 60 | 1,545 | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| bağımsızlık ve özgürlük imkanına sahibim. | Total | 93,429 | 62 | | | |
| İşimde gerekli olan becerilerde uzmanlaştım | Between Groups | 1,200 | 2 | ,600 | ,833 | ,440 |
| | Within Groups | 43,212 | 60 | ,720 | | |
| | Total | 44,413 | 62 | | | |
| Bölümümle ilgili kararlar alınırken görüşüme değer verilmektedir. | Between Groups | 3,818 | 2 | 1,909 | 1,324 | ,274 |
| | Within Groups | 86,499 | 60 | 1,442 | | |
| | Total | 90,317 | 62 | | | |
| Yaptığım iş benim için anlamlıdır | Between Groups | 2,456 | 2 | 1,228 | 3,176 | ,049 |
| | Within Groups | 23,195 | 60 | ,387 | | |
| | Total | 25,651 | 62 | | | |
| Bölümümde olup bitenler üzerinde kaydadeğer bir tesir gücüne sahibim. | Between Groups | 1,575 | 2 | ,787 | ,668 | ,517 |
| | Within Groups | 70,743 | 60 | 1,179 | | |
| | Total | 72,317 | 62 | | | |
| İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirme konusunda kabiliyetlerimden eminim. | Between Groups | 3,524 | 2 | 1,762 | 4,905 | ,011 |
| | Within Groups | 21,555 | 60 | ,359 | | |
| | Total | 25,079 | 62 | | | |
| İşimi yürütme noktasında kişisel inisiyatifimi kullanma şansım var | Between Groups | 7,970 | 2 | 3,985 | 3,093 | ,053 |
| | Within Groups | 77,299 | 60 | 1,288 | | |
| | Total | 85,270 | 62 | | | |

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Kahramanmaraş'ta doğan, ilköğretim ve liseyi aynı şehirde tamamlayan Kemal DEMİR, 2002 yılında Erciyes Üniversitesi İİBF/İktisat Bölümünden iyi derece ile mezun oldu. 2003 – 2009 yılları arasında özel sektörde ve sivil toplum kuruluşlarında Koordinatör, Genel Müdür Yardımcısı, Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapan Kemal DEMİR, 09.03.2009 tarihinden itibaren Yalova Üniversitesi İİBF/ İngilizce İşletme Bölümünde Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

Lisans stajını Devlet Planlama Teşkilatı İnsan Kaynakları Daire Başkanlığında yapan ve “1980 - 1990 Arasında Uygulanan İktisadi Politikaların Gelir Dağılımı Üzerine Etkisi” başlıklı Lisans Bitirme Çalışması bulunan Kemal DEMİR, evli ve bir çocuk babasıdır. Yabancı dili İngilizcedir.