

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRMENİN**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE BİR**  
**UYGULAMA**

107303

**Mustafa BİLDİREN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

107303

**TEZ DANIŞMANI**

**Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN**

**GEBZE**

**2001**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU**  
**DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Mustafa BİLDİREN'in Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...28./08.../2001 Tarih ve 2001/..23 Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE : Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN (GYTE)  
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof.Dr.Salih AYNURAL (GYTE)

ÜYE : Yard.Doç.Dr.Halil KESKİN (GYTE)

**ONAY**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 16.1.10/2001 tarih ve 2001/..3.0 sayılı kararı.



## ÖZET



“Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.” Daha kısa ve öz bir ifadeyle güçlendirme, çalışanları yaptıkları işin sahibi haline getirmektir.

Güçlendirilmiş bir çalışan , işletme için büyük bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Çünkü, rekabetin akıl almaz bir şekilde arttığı günümüzde, insan kaynakları en önemli bir rekabet unsurunu oluşturmaktadır. Müşteriler, hızlı ve güvenilir yardım ve danışmanlık hizmeti aldıkları işletmeleri tercih edeceklerdir. Bu ise ancak güçlendirilmiş ve şirketine bağlı çalışanlarca sağlanabilecektir.

Güçlendirme, çalışanları yetki devri, eğitim, özgüven vb. kavramlarla donatarak onları işin sahibi haline getirir. Böylece kararlar hızlı alınabilecektir. Güçlendirme ekipmanlarıyla donatılan çalışan örgütüne bağlı hale gelecektir. Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, güçlendirmenin örgütsel bağlılığa sebep olduğudur.

Artan rekabet nedeniyle, insan kaynaklarının önemi son derece artmıştır. Buna bağlı olarak, yeni yönetim kavramlarından olan güçlendirme bilim çevrelerince ele alınmaya başlanmıştır. Avrupa’da 1980 yılından bu yana bu konu işlenirken bizde bu konuda yeni yeni akademik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

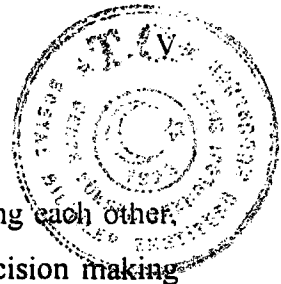
## SUMMARY

Being a management concept, empowerment could be defined as helping each other, sharing, developing and the period of enhancing the individuals' rights of decision making via team work and again the period for the development of individuals. In other words, the objective of empowerment is to make the employees be the owner of their works or businesses.

An empowered employee takes a competitive advantage for business management. Since today, competition is increasing, 'human resources' is the main rivalry element. Clients will normally prefer the companies where they receive the fastest assistance and the most reliable consultation. This can only be possible with the empowered and committed personnel.

Empowerment makes the employees the owner of their business by supporting them with education, self-confidence, and authorization transferring. Supported with all these tools an employee will have an organizational commitment. It is clear that there is a very strong and certain relation between empowerment and organizational commitment. And here the most significant point is that empowerment produces organizational commitment.

The importance of 'human resources' has increased because of competition (rivalry). As per this reality, empowerment which is a new management method has been taken up by the scientists. We, in Turkey, started to take up this concept very recently whereas it had been taken up in the world since 1980. This study investigates in the effects of empowerment on organizational commitment and tries support this idea with an example applied in the service sector.



## TEŞEKKÜR



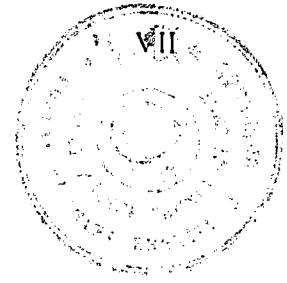
Bu tez çalışmasında, son derece değerli bilgilerinden yararlandığım ve her zaman çok içten, samimi yardımlarını benden esirgemeyen sayın hocam, Yrd. Doç. Dr. Adnan Ceylan'a ve onun şahsında GYTE öğretim üyelerine, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım sayın hocam, Yrd. Doç. Dr. Halit Keskin'e, Dr. Hüseyin Arslan'a, Dr. Hakan Kitapçı'ya, Arş. Gör. Ercan Ergün'e ve Arş. Gör. Ramazan Kaynak'a teşekkürü bir borç bilirim.

Mustafa BİLDİREN

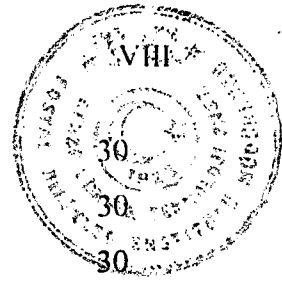
Eylül 2001



## İÇİNDEKİLER



|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| ÖZET                                                         | IV  |
| SUMMARY                                                      | V   |
| TEŞEKKÜR                                                     | VI  |
| İÇİNDEKİLER                                                  | VII |
| ŞEKİLLER DİZİNİ                                              | IX  |
| TABLolar DİZİNİ                                              | X   |
| GİRİŞ                                                        |     |
| 1. GÜÇLENDİRMENİN TANIMI, KAPSAMI VE FELSEFESİ               | 3   |
| 1.1. Güçlendirmeye İlgili Temel Kavramlar                    | 3   |
| 1.1.1. Güçlendirme ve Güç Kavramı                            | 3   |
| 1.1.2. Güçlendirme ve Yetki Devri                            | 5   |
| 1.1.3. Güçlendirme ve Motivasyon                             | 6   |
| 1.1.4. Güçlendirme ve İş Zenginleştirme                      | 7   |
| 1.1.5. Güçlendirme ve Katılım                                | 7   |
| 1.2. Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı                        | 8   |
| 1.3. Güçlendirmenin Tarihi Gelişim Süreci                    | 10  |
| 2. GÜÇLENDİRMEYİ HAZIRLAYAN YAKLAŞIMLAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK | 12  |
| 2.1. Güçlendirmeyi Gerektiren Sebepler                       | 12  |
| 2.2. Güçlendirme Süreci                                      | 13  |
| 2.2.1. Güçlendirmede Karşılaşılan Problemler                 | 15  |
| 2.2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar                        | 17  |
| 2.2.3. Liderlik Yönünden Güçlendirme                         | 19  |
| 2.3. Güçlendirmenin Kullandığı Yönetim Teknikleri            | 22  |
| 2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi                                | 22  |
| 2.3.2. Yalın Organizasyon                                    | 24  |
| 2.3.3. Öğrenen Organizasyon                                  | 26  |
| 2.3.4. Takım Kurma                                           | 28  |



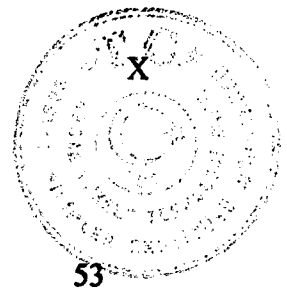
|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4. Güçlendirmeye Davranışsal Yaklaşım                             |    |
| 2.4.1. Kişisel Gelişim                                              |    |
| 2.4.2. Motivasyon Teorileri                                         |    |
| 2.4.3. Eşitlik Teorileri                                            | 33 |
| 2.4.5. Liderlik Teorileri                                           | 34 |
| 2.5 Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık                                | 36 |
| 2.5.1 Çalışanları Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi         | 36 |
| 2.5.2 Örgütsel Bağlılığın Tanımı                                    | 37 |
| 2.5.3 Örgütsel Bağlılık Türleri                                     | 38 |
| 2.5.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar                         | 39 |
| 2.6. Güçlendirme Sonuçları                                          | 41 |
| 2.6.1 Hizmet Sektöründe Güçlendirme                                 | 41 |
| 2.6.2 Güçlendirme Kazançları                                        | 44 |
| 2.6.3 Güçlendirilmiş Bir Hizmet Organizasyonu Oluşturulması         | 46 |
| 2.6.4 Sonuç                                                         | 50 |
| 3. GÜÇLENDİRİLMİŞ BİR İŞLETME ÜZERİNDE YAPILAN UYGULAMA ARAŞTIRMASI | 51 |
| 3.1 Araştırmanın Amacı                                              | 51 |
| 3.2 Araştırmanın Evreni                                             | 51 |
| 3.3 Araştırmanın Metodu                                             | 51 |
| 3.4 Araştırmayla İlgili Bulgular                                    | 53 |
| 3.4.1 Frekans Dökümleri                                             | 53 |
| 3.4.2 Faktör Analizi                                                | 58 |
| 3.4.3 Regrasyon Modeli ve Korelasyon Tablosu                        | 62 |
| 4. SONUÇ VE ÖNERİLER                                                | 65 |
| KAYNAKÇA                                                            | 69 |
| ÖZGEÇMİŞ                                                            | 73 |
| EK 1 : ANKET FORMU                                                  |    |

## ŞEKİLLER DİZİNİ



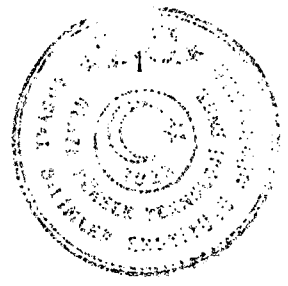
|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1.1 Güç ve Bir Organizasyon Oluşumu                                    |    |
| Şekil 1.2 Yetki Devrinden Güçlendirmeye Geçiş                                | 5  |
| Şekil 2.1 Güçlendirme Sürecinde Gerçekleşen Beş durum                        | 14 |
| Şekil 2.2 Potansiyel Olarak Organizasyonlarda Güçsüzlüğe Götüren Sebepler    | 16 |
| Şekil 2.3 Geleneksel Yönetimden Kendi Kendini Yöneten Takımlara Geçiş        | 19 |
| Şekil 2.4 Geleneksel Ve Yalın Örgütlerin Yönetim Açısından Karşılaştırılması | 26 |
| Şekil 2.5 Geleneksel Örgütle Takıma Dayalı Örgüt Arasındaki Farklar          | 29 |
| Şekil 2.6 Maslow İhtiyaçlar Teorisi                                          | 31 |
| Şekil 2.7 Çalışma Ortamında Eşitsizlik                                       | 34 |
| Şekil 2.8 Önderlik                                                           | 35 |
| Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli                                                | 53 |

## TABLÖLAR DİZİNİ



|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 3.1 Örgütsel Bağlılıkla İlgili Frekans Dökümü             | 53 |
| Tablo 3.2 Çalışanların Güçlendirilmesiyle İlgili Frekans Dökümü | 54 |
| Tablo 3.3 Cinsiyete Göre Dağılım                                | 56 |
| Tablo 3.4 Eğitim Durumuna Göre Dağılım                          | 57 |
| Tablo 3.5 Yaş Grubuna Göre Dağılım                              | 57 |
| Tablo 3.6 Toplam Varyans Analizi                                | 58 |
| Tablo 3.7 Faktörleri Oluşturan Sorular ve Değerleri             | 59 |
| Tablo 3.8 Faktörleri Oluşturan Sorular                          | 61 |
| Tablo 3.9 Güvenilirlik Tablosu                                  | 62 |
| Tablo 3.10 Korelasyon Tablosu                                   | 62 |
| Tablo 3.11 Regrasyon Tablosu                                    | 62 |





## GİRİŞ

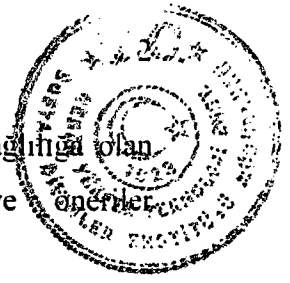
Globalleşen dünyada rekabet akıl almaz bir hızla artmaktadır. İşletmelerin devamı için bu hızlı rekabete ayak uydurmak gerekmektedir. Bunu yapabilmenin en önemli şartı, güçlendirilmiş ve çalıştığı işletmeye sıkı sıkıya bağlı çalışanların mevcudiyetidir. Güçlendirilmiş çalışan müşterilerin taleplerine en kısa sürede ve en uygun bir şekilde cevap verebilecektir. Böylece rekabetin en önemli unsurlarından biri olan müşteri memnuniyeti sağlanabilecektir.

Özellikle hizmet sunan işletmelerde, çalışanların güçlendirilmesi ve onların işletmeye bağlı hale getirilmeleri son derece önemli bir konudur. Hizmet sektöründe en önemli unsur insandır. Güçlendirilmiş ve şirketine bağlı bir çalışan, müşterileri memnun edecek ve işletmenin devamını sağlayacaktır. Çalışanları güçlendirilmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini bir uygulama ile desteklemeye çalışan bu eser güçlendirme litaretürüne katkı sağlayabilecektir.

Bu çalışma üç bölümden ibarettir. Birinci bölümde; güçlendirme kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi (güç, yetki, motivasyon vb.), güçlendirmenin tanımı, güçlendirmenin unsurları, güçlendirmenin tarihi gelişim süreci gibi konular incelenmektedir.

İkinci bölümde, güçlendirmenin yeni yönetim teknikleriyle ilişkisi, güçlendirmenin bunlar içindeki yeri ve önemi (takım kurma, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar, kendi kendini yöneten takımlar vb.), güçlendirmeyi gerektiren sebepler, güçlendirmeye davranışsal yaklaşımlar (personel gelişmesi, motivasyon teorileri, eşitlik teorisi, liderlik teorileri), güçlendirme süreci kavramların incelenmesi yanında örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın unsurları ve güçlendirmeyle örgütsel bağlılığın ilişkisi gibi konular incelenmektedir. Ayrıca, bu bölümde hizmet sektöründe güçlendirme ve güçlendirilmiş bir organizasyon oluşturma gibi teorik konular incelenmektedir.

Son olarak, bir hizmet sektöründe güçlendirmenin örgütsel bağlılığı olan etkisi bir anket çalışmasıyla incelenmekte, yorumlanmakta ve öneriler sunulmaktadır.



# 1. GÜÇLENDİRMENİN TANIMI, KAPSAMI VE FELSEFESİ



## 1.1 Güçlendirmeye İlgili Temel Kavramlar

Yeni yönetim kavramlarından biri olarak güçlendirme veya personelin güçlendirilmesi yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme veya ekip çalışması yoluyla, çalışanların karar verme haklarını, yetkilerini artırma ve onları geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 1995, s.271).

Güçlendirmenin ilişkili olduğu birçok kavram vardır. Bunların hepsi de güçlendirmeye yakından ilgili veya güçlendirmenin tamamlayıcı öğelerinden sayılabilir. Güçlendirme tüm bu kavramlardan sonra ortaya atılmış en son yönetim kavramlarından biridir. Bunlar; güç, yetki devri, motivasyon, iş zenginleştirme, katılım gibi kavramlardır. Şimdi, bunları güçlendirmeye ilişkileri yönünden ayrı ayrı inceleyelim.

### 1.1.1 Güçlendirme ve Güç Kavramı

Güçlendirme işgörenlere güç yüklemeyi ifade eder. Güç kavramı uzmanlık gücü, pozisyon gücü, kişilik gücü ve kaynak gücü olmak üzere değişik şekilde karşımıza çıkar. Güç kavramı güçlendirilmiş insan oluşturma'nın temel şartıdır. Bu yönden ele alındığında, daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi; en başta bilgi paylaşımı olmak üzere diğer kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanının verilmesi ve nihayet kendine güvenini ve motivasyonun artırılması ile güçlendirmeyi gerçekleştirme imkanı verecektir (Seymen, 2000, s.72).

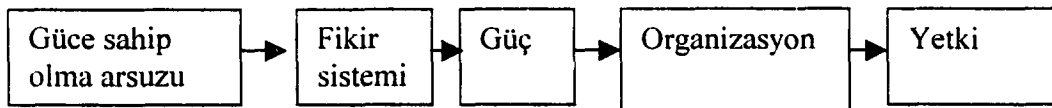
Güç yetkiden çok daha geniş bir kavramdır. Birşeyi yapabilme yeteneği şeklinde tanımlamak mümkündür. Gücü elinde bulunduran kişi örgüt üyeleri için

değer ve önemi olan ödüller verebilmek veya daha önce verilmiş ödülleri geri alabilmek hususundaki yetenekleri dolayısıyla bir güce sahiptir. Güç, bir şey yapabilme yeteneğidir (Herberg and Gullett, 1981 s.176).

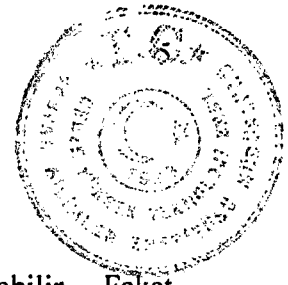
Güç bazı kaynakların kullanılmasından sağlanabilmektedir. Lider bu kaynakları etkileme süreciyle kullanarak çalışanların davranışlarını değiştirebilmektedir. Güç kaynakları hakkında çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan en meşhur olanlarından biri French ve Raven tarafından yapılanıdır. Bu sınıflandırmaya göre liderin gücünü alabileceği beş kaynak vardır (Koçel, 1995, s.330).

- a- Karizmatik Güç; Bu güç kaynağı direkt olarak kişilikle ilgilidir. Karizma çekiciliğin ifadesidir. Bazı kişiler grup içinde diğerlerini bu çekicilikleriyle etkilerler. Böylece, liderin grup içinde farklı bir yeri olur.
- b- Uzmanlık Gücü; Bu güç sahip olunan bilgi ve tecrübeye bağlıdır. Liderin astların sorunlarını çözebilmesi onları daha çok etkileyebilecektir.
- c- Zorlayıcı Güç; Bu gücün temelinde korku vardır. Burada hem maddi hem manevi güç önemli bir unsurdur.
- d- Yasal Güç; Otoriteyi ifade eder. Organizasyonlarda belirli kademeler belirli otoritenin ifadesidir. Astlar üstlerden gelen emirlere kendilerini uymayı mecbur ederler.
- e- Ödüllendirme Gücü; Lider ödüllendirebilme yetkisine sahipse bunu bir güç unsuru olarak kullanabilir. Bu grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynaktır.

Güce sahip olmayı arzulayan çalışanlar, bunun için geçerli bir fikir sistemi ortaya atarlar ve bir organizasyon oluşturup bunu işler hale getirirler. Böylece, bu sistem sayesinde de güç kazanırlar. Bu durum, güçlendirmeye geçişte bir süreç olarak düşünülebilir.



Şekil 1.1- Güç ve Bir Organizasyonun Oluşumu (Hicks and Gullett, 1981 s.201)

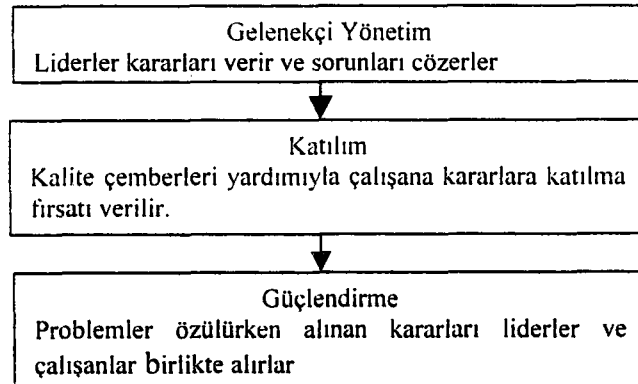


### 1.1.2. Güçlendirme ve Yetki Devri

Güçlendirme yetki devrinin bir uzantısı olarak anlaşılabilir. Fakat güçlendirme yetki devrinden daha geniş bir anlam ifade eder. Yetki devrinde lider işin sonucundan sorumlu olarak, kendine ait olan hakkı, daha iyi sonuç alabileceği varsayımıyla veya gerekli gördüğü için astlarına devreder. Güçlendirmede, ilgili işi bizzat yapan çalışanın uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlayabilmek ve işe karşı tutumunu değiştirmek en kısa tabirle işin sahibi haline getirmek vardır (Seymen, 2000, s.74).

Halis Gerdanerii' ye göre; örgütlerde yetkiler genellikle üst kademelerde toplanmıştır. Alt kademeler yetkilerini ancak yetki devrinden faydalanarak kullanma imkanına sahiptirler. Oysa güçlendirme, çalışanı işin sahibi yapmaktadır. Güçlendirmede bir devir teslim yoktur ve tüm kademedeki çalışanlar için uygulanabilmektedir.

Yetki, her kademedeki çalışanın işinin sınırları içinde sahip olması gereken mutlak bir unsurdur. Çünkü, işi yapan çalışana işini düzenli yapabilmesi için belli oranlarda serbestlik vermek gereklidir. Çok sayıda yönetici yetki devri kavramına sıcak bakmaktadır. Fakat en başta yetki devredecek yönetici bunun gerekliliğine ve yararlarına inanmalıdır. Bu yetki devrinin başarısı açısından önemlidir. Yönetici yetki devrettiğinde işin sorumluluğundan kurtulamaz. Oysa, güçlendirmede yetki ve sorumluluk tek bir kişide toplanmıştır (Çetin ve Günay, 2001, s. 759).



Şekil 1.2. Yetki Devrinden Güçlendirmeye Geçiş (Randeniya et al., 1995 s.21)



### 1.1.3 Güçlendirme ve Motivasyon

Güçlendirme, motivasyon ile çok bağlantılı bir yapıdır. Güçlendirme motivasyonla bağlantılı olarak incelenirse, kendi kendine yeterlilik ve kararlı olabilme ihtiyacı oldukça önem kazanmaktadır. Burada esas amaç, çalışanın kendine yetebilir hale getirilmesiyle yapabilir hale gelmesidir. Yani, güçlendirme çalışanın kişisel yeterlilik duygusunu güçlendirmek için iş başarabilme motivasyonunun yükseltilmesidir (Congar and Kanungo, 1988 s. 473).

Güçlendirme ile motivasyonun amacının aynı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Her ikisinde temel amaç, çalışanların işteki verimliliğini arttırmak amacıyla iç-dış faktörler yoluyla ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması ve işin daha cazip hale getirilmesidir.

Erol Eren'e göre: motivasyon motive etmek için çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerin planlamasını sağlamaktır. Böylece daha gerçeki plan ve hedefler ortaya çıkarken çalışanlara önemli hissi oluşturulmakta. kendi kendilerine saygınlık ve işletme için önemliymiş hisleri artmaktadır. Motivasyonda her çalışanın yaratıcı kapasitesini harekete geçirmek, tüm fonksiyonlar ve her hiyerarşi kademesinde takım ruhunun ve sorumluluk duygusunun oluşturulmasıdır.

Motivasyon kavramının temelinde çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerisini işine tam olarak yansıtabilmesi için, işletme tarafından uygun şartların oluşturulması vardır. Burada cevabı aranan şey çalışana ne vermeliyiz veya neyi yapmalıyız ki işletme için en faydalı bir şekilde davransın. Burada davranışın nasıl yönlendirileceği ve kontrol edileceği esastır. Zaten motivasyon teorileri de bunun üzerinde durur. Fakat güçlendirme kavramının hareket noktası farklıdır. Güçlendirmenin cevabını aradığı soru ise, çalışanın kendini geliştirmesi ve yetiştirmesi ve bunun sonucu olarak işinde başarılı olabilmesi için işletmenin yapması gerekenlerin ne olduğudur (Koçel, 1995, s.330).



#### 1.1.4 Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirmede yapılan işle ilgili yetki sorumluluğun artırılmasıyla çalışanların kendilerini işe daha fazla vererek işin sıkıcı olmaktan kurtarılması amaçlanır. İş zenginleştirme birçok yönden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. İş zenginleştirme çalışanın yaptığı iş ile sınırlı, güçlendirme çalışanın bütün hayatını kapsayacak şekildedir.

Yetki devrinden güçlendirmeye geçişte iş zenginleştirme kavramı da dikkat çekmektedir. İşteki durağanlığı azaltmak ve çalışanların motivelerini artırmak için işin tasarlanması üzerinde bazı çalışmalar yapılmaktadır. İş tasarlaması yapılırken işin zenginleştirilmesi başvuru İş zenginleştirmede işler dikey olarak genişlemektedir (Robbins, 1994, s.73).

İşlerin insancillaştırılması konusundaki çalışmaları işin zenginleştirilmesi diye adlandırmak olasıdır. İş zenginleştirme Frederick Herzberg in motive edici hijyen faktörler üzerinde yaptığı araştırmalara dayanan bir ifadedir (Davis, 1988. s.313).

#### 1.1.5. Güçlendirme ve Katılım

Katılım, işletme içinde çalışanların karar verme sürecine katılmalarını ifade eder. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonları ve işlerine karşı olumlu tutumları da artar. Çalışanı güçlendirmenin bir diğer boyutu da çalışanların mümkün olduğunca kararlara katılımlarını sağlamaktır. Katılım ve güçlendirme birbiriyle yakından ilgilidir.

Itzhaky ve Stall (1996) tüm güçlendirme öğelerinin katılımın bütün öğeleri tarafından etkilenmediğini iddia etselerde psikolojik güçlendirme çalışmaları incelendiğinde, katılım ve güçlendirme kavramının birbiriyle yakından ilişkili olduğu görülür. Lı Tseng Lu (1977) güçlendirmenin öğeleri olarak daha önce bahsedilen çalışmalarda kullanılan değerler kullanarak katılımı güçlendirmenin birbiriyle

karşılıklı ilişki içinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Zimmerman ve Rappaport (1998) toplum gelişimi ve katılım derecesi ile psikolojik güçlendirme derecesi arasında güçlü ilişkiler bulmuşlardır. Katılım direkt ve dolaylı olarak güçlendirmeyi artırır (Itzhaky and York, 1995, s.225).

Katılım, bir sistemdeki faaliyetlere çalışanların iştirak etmeleridir. Çalışanların katılımı, çalışanların pozisyonlarına özgü problemleri anlamak ve değerlendirmek için iyi bir fırsattır. Çünkü çalışanlar bu problemlerle ilgili gerekli bilgi, deneyim ve beceriye sahiptirler. İşte bu problemlerin çözümünde güçlendirmenin fonksiyonu çok büyüktür. Şayet, çalışanın sahip olduğu bilgi bir avantaj sağlayacaksa, gerekli bir iyileşmenin uygulanmasında alışanın yetkilendirilmesi zorunludur. Bunu yaparaktaki işletme çalışanı rekabeti kalma sürecinin parası haline getirmiştir (Dale, 1995, s.156).

Japon işletmelerinin en iyi bilinen özelliklerinden biri karar vermede katılımcı yaklaşımıdır. ABD ve Batı Avrupa işletmelerinde bu ok yaygın olmamakla birlikte batı kuruluşlarının bazılarında da katılımcı karar verme uygulanmaktadır. Fakat bu beş on kişilik ekiplerin toplanarak verdikleri ortak kararları aşamamaktadır. Burada da çoğunluğun kararını desteklemek adeta mecburi bir durum teşkil eder. Oysa. Japon işletmelerinde uygulanan yöntem daha geniş kapsamlı ve daha farklı bir niteliktedir. Burada önmeli bir kararın verilmesi karardan etkilenecek geniş bir kitlenin fikirlerinin alınmasını gerektirecektir (Eren, 1996, s.84).

Güçlendirme kavramının temelinde çalışanların kararlara aktif olarak katılımı veya bizzat karar verici konumunda bulunmaları yatmaktadır. Güçlendirme, çalışanları işin sahibi yapmadır. Bu bağlamda, kararlara katılma veya kısa tabirle katılım mutlak bir önem taşımakta aksi durum düşünülmemektedir.

## 1.2. Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Güçlendirme çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların



karar verme yetkilerini arttırarak onları yaptıkları işin sahibi yapmayı hedefler. Yetki yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetki devri ve ekip çalışmasını ön plana çıkartır (Ataman, 2001, s. 345).

Güçlendirmeyi ilişkisel bir yapı olarak incelersek, güçlendirmeyi üstün astı ile gücünü paylaştığı bir süreç olarak düşünebiliriz. Yönetim bilimleriyle ilgili çalışmaların birçoğu, güçlendirme ve katılımcı yönetim uygulamaları üzerine yoğunlaşmıştır (Congar and Kanungo, 1998, s.472).

Güçlendirme tanımında kullanılan en önemli kavram kendi kendine yetebilme kavramıdır. Bu kavram, çalışanın herhangi bir işi yapabileceğine ilişkin inancıdır. Bu kavram, çalışanın geçmiş performansı ve gelecekle alakalı performansını da içine alan motivasyonel bir kavramdır. Bu sebeple bu yeterliliğin kazanılması ve pekiştirilmesi zor bir süreçtir (Mitchel, 1994, s.506).

Walker'a göre; çalışanların güçlendirilmesinde liderler değişik yollar kullanırlar. çalışanların işgörebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynaklar, yetki ve sorumluluk kendilerine verilir. Çalışanlar hem işin yapılmasını hem de işin yönetilmesini üstlenirler.

Ülkemizde yeni bir kavram olması sebebiyle güçlendirme, yetki devri ile karıştırılmaktadır. Oysaki güçlendirme, yetki devrinin ulaşabileceği son noktadır. Güçlendirme kavramı yönetim biliminde bu anlamıyla ilk olarak Kanter tarafından kullanılmıştır. Güçlendirme, çalışanlara büyük kararlar verebilme yetkisinin ve bu sorumluluğun taşınması bilincinin verilmesidir. Çalışanlara iş süreçlerine etki edecek kararları alıp, yönetim müdahalesi verildiğinde güçlendirilmiş sayılırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, yaptıkları işlerin sorumluluğunu üstlenir ve onları taşırlar. Ayrıca, yaptıkları iş süreçlerini geliştirecek önemli kararlar almada son derece istekli ve arzulu olurlar (Çetin ve Günay, 2001, s.759).

Çalışanların tüm yetkilerini arttırıp onların işin sahibi haline getirilmeleri hem kalite hem maliyet açısından çok faydalar sağlar. Yaptıkları işin tüm gerekleri için

yetkili olan çalışanların motivasyonları da yüksek olur. Böylece işler daha kaliteli ve daha az maliyetli hale gelir. Bu yönüyle güçlendirme, bağımsız girişimcilik ruhunu da ortaya çıkarır. Bu faydaları oluşturmak için çalışanlara güçlendirildiklerini söylemek yetersizdir. Burada çalışanların eğitilmesi ve sürekli geliştirilmesi mutlak gerekliliktir. Böylece, çalışanlar, arttırılan yetkilerini gerektiği gibi gerektiği yerlerde kullanabilirler (Ataman, 2001, s.346).

### 1.3. Güçlendirmenin Tarihi Gelişim Süreci

Bilimsel yönetimin kurucularından sayılan Taylar ve onun temsil ettiği Taylorizm de işin mümkün olduğunca basitleştirilmesi, işi yapanla planlayanın ayrı kişiler olması vardır. İdeal bürokrasi modelinde ise, üstün onayı mutlaka alınmalıdır. Çalışanın yaptığı işte hiçbir insiyaktifi yoktur. Görevler belli kanun ve kurallar çerçevesinde yapılır. Tam bir uzmanlaşma söz konusudur. Uzman kişiler kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle memurdurlar (Baransel, 1979, s.170).

Günümüzde bu düşünceler ortadan kalkmakta ve hiyerarşik yapıların yerini yalın örgüt yapıları almaktadır. Burada yetki, sadece üste bulunup gereğinde asta göçerilen bir kavram olmaktan çıkıp, çalışanların sahip olduğu bir hak olarak telakki edilmektedir. Dünyada meydana gelen küreselleşme ve rekabet sebebiyle yönetim alanında yenilik yapmak çok büyük bir önem kazanmaktadır. Yenilik ancak çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarının bir sonucudur. Çalışanın insiyatif kullanamadığı hiyerarşik yapılar günümüz ihtiyaçlarına cevap veremeyecektir. Günümüz şartlarına ayak uydurabilmek ve verimliliği arttırabilmek için çalışanların yönetime daha çok katılmaları gereklidir (Ataman, 2001.s.346).

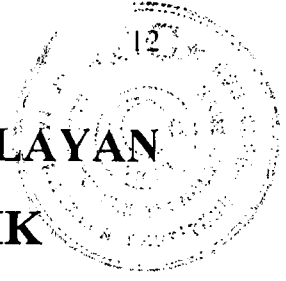
Yalın üretim ilk olarak Taichi Ohno tarafından Toyota firmasında 1950 yılında yapılmıştır. Yalın üretimin temeli toplam kalite yaklaşımı, tam zamanında üretim, sıfır stok, sıfır hata ve yalın organizasyon olarak düşünülebilir. Gereksinim duyulmayan gereksiz herşeyden kurtulmak yalın örgütün temelidir (Vergiliel Tüz, 2000, s.9).

Müşteri tatmini sağlamak herşeyden önce ona zamanında şikayetini çözerek cevap vermektir. Yetki devrinde bunu yapabilmek uzun bir zaman alır. Oysa, çalışanların güçlendirilmesi bunun kısa sürede yerine getirilmesini sağlayarak müşteri tatminine imkan verir.

Yönetim araştırmacıları ve uygulayıcılar arasında güçlendirme ve ilgili yönetim uygulamaları üzerinde büyük bir ilgi vardır. (Bennis, Nanus, 1985, Block, 1987, Burke, 1986, House, in press., Kanter, 1979, McClelland, 1975, Neilsen, 1986) İlkönce liderlik üzerine yapılan çalışmalar (Bennis, Nanus, 1985, House, in press, Kanter, 1979, McClelland, 1975) göstermiştir ki, çalışanları güçlendirme çalışmaları etkili yöneticilik ve iyi bir organizasyonda temel bir ögedir. İkinci olarak, organizasyonlardaki güç ve kontrol analizleri de (Kanter, 1979, Tannenbaum, 1968) tecrübeli liderlerin emirleri altındaki çalışanlara güç ve kontrol dağıttıkça örgütsel güç ve etkinliğin arttığını göstermiştir. Son olarak örgütte takım oluşturulmasının (Beckhard, 1969, Neilsen, 1985) güçlendirme teknikleri üzerinde büyük bir rol oynadığını göstermiştir. Uzun yıllar bilimadamları güçlendirmeyi yönetim teorilerinden sayıp gereken önemi göstermediler. Hatta, çoğu zaman güçlendirme yetki, yetki devri veya paylaşma olarak tanımlanmıştır (Congar and Kanungo, 1988. s.471).

Geçmişte organizasyon araştırmacıları, yüksek organizasyon seviyelerinden daha düşük seviyelere doğru, daha düşük seviyelerdeki bireylerde, kaynakları ve iletişim arttırma yollarını kapsayan yönetim uygulamalarının güçlendirilmesi üzerinde yoğunlaştılar. Son zamanlarda, Thomas ve Welthause güçlendirmenin durumsal nitelikleri (psikolojik güçlendirme) arasında ayırt edici alternatif perspektifi ortaya koydu. Buna benzer olarak, Congar ve Kanungo yönetim uygulamalarında işçileri güçlendirebilecek fakat yeterli olmayacak şartlar serisinden sadece birini tartıştılar. Son zamanlara kadar güçlendirmenin bireysellik yönünden küçük araştırmalar yapıldı. Ağırlıklı olarak güçlendirmenin psikolojik deneyimi üzerinde duruldu (Spreitzer, 1987, s.142).

## 2. GÜÇLENDİRMEYİ HAZIRLAYAN YAKLAŞIMLAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK



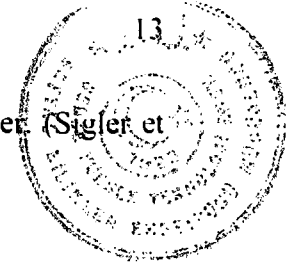
### 2.1. Güçlendirmeyi Gerektilren Sebepler

Henry Ford tarafından geliştirilen 1880 ve 1940 yılları arasında altın dönemini yaşayan ve günümüzde de halen kullanılmakta olan kitle üretimi düzenli arz-talep gözönüne alınarak geliştirilmiştir. Bu doğrultuda Frederic W. Taylor, tarafından geliştirilen fonksiyonel temelinde bölümlerden oluşan geleneksel örgüt yapısında düzenli arz-talep ortamlarında başarılı sonuçlar vermiştir (Hammer and Champy, 1991, s.21).

Günümüzde küreselleşme ve artan rekabet ortamında yenilik yapma ihtiyacı artarak kişilerin yaratıcılıklarını kullanma gereği günyüzüne çıkmıştır. Başka bir açıdan da müşteri taleplerine zamanında cevap verebilme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Arz-talebin düzenli olduğu istikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde kitle üretimine göre geleneksel olarak yapılanmış şirketlerin günümüz piyasasında bazı düzenlemelerle değişim hızını yakalamaları imkansızdır. Hatta bu gelenekçi yapılar, değişim ve artan müşteri istekleri karşısında esnek davranmama, müşteriye odaklanamama, daha çok faaliyete önem verme, bürokratik engeller, yenilik eksikliği ve genel yönetim giderlerinin yüksek olması gibi bazı istenmeyen şeylerin ortaya çıkmasınada sebep olabilir. Gelenekçi düşünceye sahip yapıların yetersiz kaldığı günümüzde birtakım yeni yönetim kavramları ortaya çıkmıştır. Bunlardan biride çalışanların güçlendirilmesidir (Hammer and Champy, 1991, s.27).

Güçlendirmenin doğuşunu toplam kalite yönetimi de hızlandırmıştır. Çalışanları güçlendirme toplam kalite yönetiminin önemli bir parçasıdır. Toplam kalite yönetimi, örgütsel stratejiler, uygulamalar ve örgütsel performans gelişim araçlarının toplamıdır (Lawler, 1995, s.45). Deming'e göre; toplam kalite yönetiminde başarı çalışanların güçlendirilmesine bağlıdır. Cardy'de ABD'de güçlendirme programlarının toplam kalite yönetimi ile güçlü bir şekilde bağlantılı

olduğuna ve başarı-başarısızlıkta önemli bir etken olduğuna dikkat çekerek (Sigler et al., 2000, s.27).



Motivasyonel anlamda güçlendirmeyi tanımlamak üzere Bandura'nın (1986) özyeterlilik fikrinden yararlanılabilir. Bandura'nın modelindeki anlamıyla tercüme edildiğinde güçlendirme (kadın veya erkek) bir şahsın özyeterliliğine olan inancının kuvvetlendirdiği bir süre olma haline işaret eder. Güçlendirme ya bu ifade edilen inancı güçlendirmek yada birinin şahsi güçsüzlüğüne olan inancını azaltmak demektir. Herkesin içinde kendi kendine yeterli olabilme ve çevresinin isteklerine karşı durabilme ve kontrol edebilme gereği vardır. Bu durum şahıslara göre farklılıklar gösterir.

Güçlendirmeyi motivasyonel bir olgu olarak, beklenti (Lawler) ve özyeterlilik teorileri (Bandura, 1987) ile anlatırsak herhangi bir iş karşısında herhangi bir kişinin gayretini arttırmak için bir şahsın motivasyonu

- a) Gayretleri başarılmaması istenen performans seviyesinin elde edilmesiyle.
- b) Performansları amaçlanan sonuçların üretilmesiyle sonuçlanacaktır.

Bandura (1986) bunlara özyeterlilik-sonuç beklenti olarak değinmiştir. Çalışanlara yapabilirlik duygusu verilerek onlar güçlendirilmiş olurlar (Congar and Kanungo, 1988, S.171).

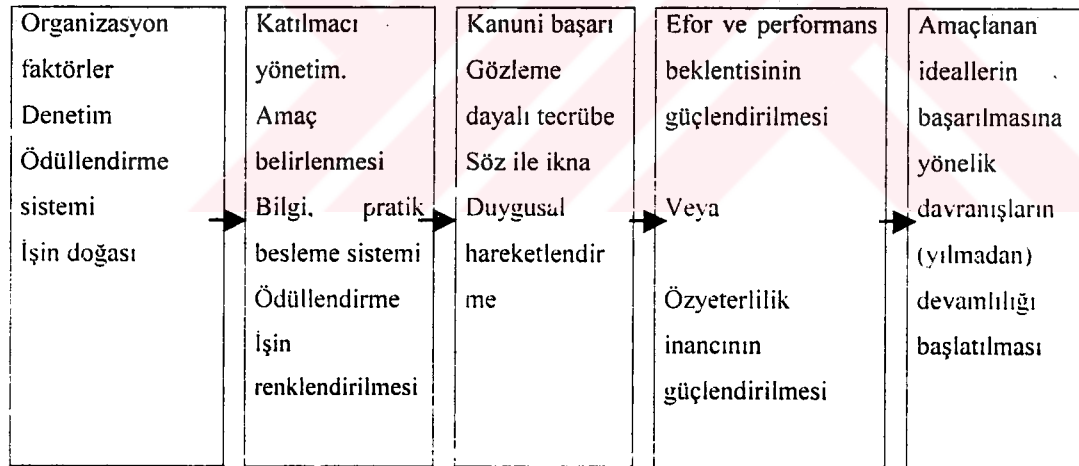
Arzulan sonuçların elde edilmesi sırasında meydana gelecek başarısızlık durumunda bile çalışanların etkinlik inançları liderler tarafından gösterdikleri gayret övülerek desteklenirse çalışanlar, kendilerini güçlendirilmiş hissederler.

## 2.2 Güçlendirme Süreci

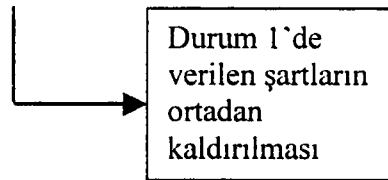
Güçlendirme bir işletmede hemen yapılabilecek bir şey değildir. Bunun için işletmenin tüm birimlerinin buna göre düzenlenmesi gerekmektedir. Personel alınırken hep bunlar gözetenerek işe uygun personel seçilmelidir. Bu seçilen personel, her türlü eğitim ve gelişim sürecinden geçirilmelidir.

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

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



Ve



Şekil 2.1. Güçlendirme Sürecinde Gerçekleşen Beş Durum (Congar and Kanungo, 1988 s.477)

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

Çalışanların güçlendirilmesi sürecinde sunulması gereken on temel unsuru da şöyle sayabiliriz (Tracy, 1992); Sorumluluk, yetki, üstün standartlara sahip olma, eğitim imkanı, yeteri derecede bilgi, geri bildirim, çalışanlara değer verme, çalışanlara güven duyma, hoşgörü ve saygı. Bunlar, çalışanların güçlenmesi için gerek görülen şartlardır. Tüm bunların gerçekleştiği işyerinde çalışanlar işlerini daha çok severek daha başarılı olabileceklerdir (Çetin ve Günay, 2001, s.769).

### 2.2.1 Güçlendirmede Karşılaşılan Problemler

Araştırmaların birçoğu yöneticilerin personelin güçlendirilmesine endişe ve korkuyla baktığını ortaya çıkarmıştır. Yöneticilerin; güç ve otoritelerinin azalması korkusu, çalışanlara karşı duyulan güvensizlik, çalışanlarla aralarındaki iletişimsizlik, hataların artacağına dair düşünce, eleştiriye uğrama kaygısı, makam ve mevkilerinin tehdit altında bulunması düşüncesi güçlendirme yapmayı engelleyen en büyük handikaplardandır (Çetin ve Günay, 2001, s.759).

Ayrıca, personel seçiminde yapılan hatalar, eğitim eksikliği, güçlendirme düşüncesine olan güvensizlik, güçlendirmenin öneminin yeterince anlatılamamış ve anlaşılammış olması da güçlendirmede karşılaşılan problemlerdendir. Fakat dikkat edilecek en önemli hususun güçlendirme sürecinin çok uzun, sabır ve özveri gerektiren bir süreç olduğudur.

Johnson'a göre liderlerin çalışanları güçlendirmemeleri için birçok neden vardır. Bunlardan bazıları şunlardır: lider ve çalışanlar arasındaki işbölümü kavramı.



liderlerin güçlendirmeyle çalışana ne verildiğini idrak edememeleri, astların eğitim yetersizliği, özgüvenden yoksun liderler, liderin kendisini vazgeçilmez görmesi ve liderlerin iş korkusudur.

### **Organizasyonlarda Gücsüzlüğe Yol Açan Faktörler**

#### **Organizasyonel nedenler**

Analamalı örgütsel değişimler  
Yeni başlayan girişimler  
Rekabete yönelik baskılar  
İnsan tabiatına aykırı bürokratik hava  
Kalitesiz iletişimler/Kalitesiz ağ oluşturunu sistemler  
Gereğinden fazla merkezileşmiş organizasyonel kaynaklar

#### **Yol gösterici tarzları**

Otoriter (yüksek kontrol)  
Negatif yaklaşım (başarızlık üzerinde durmak)  
Hareketler/çevre şartları içinde neden gösterememek

#### **Ödül sistemleri**

Herhangi bir şarta bağlı olmayan (başarıyı özendirmek için yapılan)  
Ödüllerin düşük özendirici değeri  
Yeterliliği temel alan ödüllerin azlığı  
Buluşları (icadı) temel alan ödüllerin azlığı

#### **İş düzenlemesi (dizaynı)**

Ne iş yapılacağıının açık olmaması  
Eleman yetiştirme ve teknik desteğin azlığı  
Gerçeğe uygun olmayan amaçlar  
Uygun otorite / yerinde karar verme eksikliği  
Düşük iş çeşitliliği

İş performansı üzerine doğrudan etkisi olan kararlar ile toplantı ve programlar içinde yer almamak/katılmamak veya uzak durmak

Gerekli/ uygun kaynakların azlığı

Ağ oluşturacak fırsatların azlığı

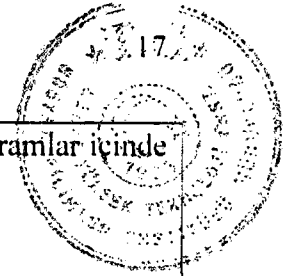
Köklü olarak yerleşmiş (eskimiş, bıktıran) çalışma döngüleri (rutinleri)

Köklü (bıktıran, eskimiş) kural yapısı

Düşük ilerleme (inkışaf) fırsatları

Anlamlı iş /amaç azlığı

Üst yönetimle sınırlı ilişki



Şekil 2.2- Potansiyel Olarak Örgütlerde Güçsüzlüğe Götüren Faktörler (Congar and Kanungo, 1988, s.477).

## 2.2.2 Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Küreselleşmenin ve rekabetin hızla sürmesi işletmelere yeni fırsatlar verdiği kadar birtakım belirsizliklerde yüklemektedir. İşletmeler böyle bir ortamda başarılı olabilmek için imkanlarını sonuna kadar kullanmak durumundadırlar. En önemli kaynağın insan olduğu düşünülürse, insan kaynaklarının önemi daha da iyi anlaşılır. Yüzyılımızda çalışanların davranışlarında değişiklikler görülmektedir. Çalışanlar kararlara artık daha çok katılmakta ve esnek çalışma şartları vb. talepler ortaya çıkmaktadır. Artık başarılı olmak isteyen şirketler, çalışanların güçlendirilmesine uygun davranmak zorundadırlar. Bu şekilde bir işletme kültürü meydana getirmenin temel şartı, kendi kendini yöneten takımlar kurmaktır (Özalp, ve ark., 1998, s.114).

Kendi kendini yöneten takımlar, organizasyonların esnek bir yapıda olması, karar verilirken buna alt seviyelerden de katılım, çalışanlara yaratıcılık kapasitelerinden tamamen faydalanma konusunda isteklerine cevap verirler. Böyle takımlar kendiliklerinden alıştıkları işler konusunda sorumluluk üstlenirler, performanslarını izlerle, ihtiyaç duydukları performans stratejilerini belirlerler ve değişen şartlara uyum sağlarlar (Keçecioğlu, 1998, s.24).



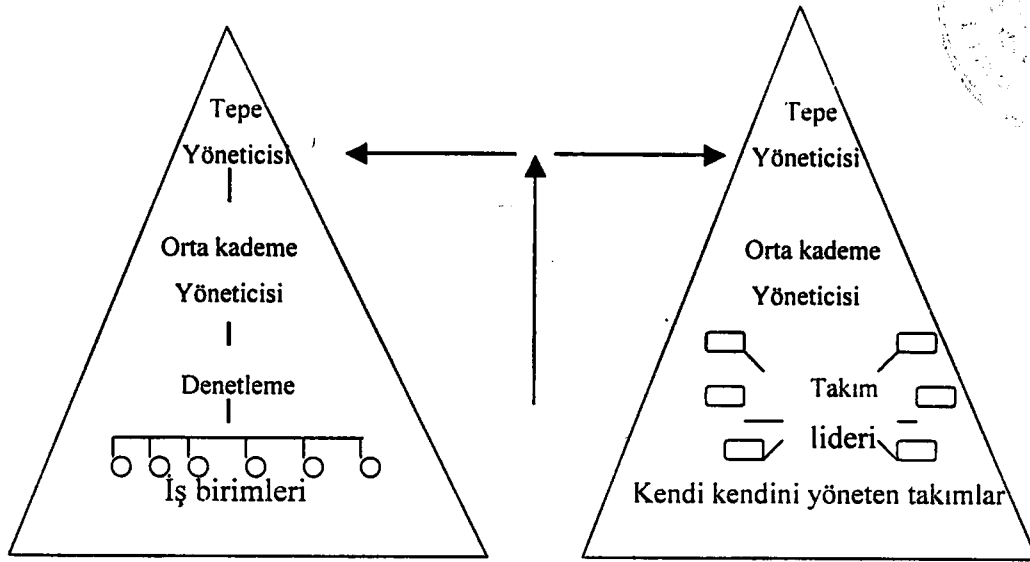
Kendi kendini yöneten takımlar; müşteri taleplerini karşılamadaki yetkilerini iyi bir şekilde kullanmaları ve müşterilere yakın olmaları nedeniyle şirketlerin performanslarını arttırmaları, üyelerin görevlerine uyumlu strateji geliştirmeleri nedeniyle örgütsel öğrenmeyi arttırmaları, kararlara katılımın sağlanması nedeniyle de çalışanların çalışma isteklerini arttırmaları (Keçecioğlu, 1998, s.24).

Kendi kendini yöneten takımlarda çalışanlar görev temeline göre takımlar şeklinde örgütlenirler. Çalışanlar, yaptıkları işler ve davranışları üzerinde tam bir özerkliğe sahiptirler. Çalışanlar, kendi kontrollerini de kendileri yaparlar (Manz, et al., 1990, s.15).

Kendi kendini yöneten takımlar, hızla karar alabilen, iş çeşitliliğine sahip, sürekli öğrenebilen, risk alabilen ve işin bütününe görebilen etkili örgütlerdir. Çalışanların liderleri vardır ve kendi kararlarını kendileri alabilecek yetki, beceri ve eğitimle donatılmışlardır. Ortak hedeflere ulaşabilmek için işbirliği yapılır. Amacı, çalışanların niteliklerini arttırarak iş verimliliğini maksimum düzeye çıkarmaktır (Veznedaroğlu, 1988. s.172).

Kendi kendini yöneten takımlarda çalışanlar, yaptıkları işler konusunda tam bağımsızlığa sahiptirler. Kendi kendini yöneten takımlarda yapılanma yataydır ve katmanlaşma çok azdır. Buna bağlı olarak bürokratik süreçler de azdır. Tüm çalışanlar organizasyondaki tüm süreçlere katılabilmektedirler.

Güçlendirme hedefleri ile Kendi Kendini yöneten takım hedeflerinin uyumlu olduğunu görebilmek mümkündür. Kendi kendini yöneten takımların hedeflerini şöyle sıralamak mümkündür: iş tatminin artması, işe karşı isteğin artması, çalışanların bağlılıklarının artması, iletişimin artması, karar verme sürecinin etkinliğinin artması, kalitenin yükselmesi, maliyetlerin azalması ve daha karlı organizasyon oluşturulması. Tüm bunlarda güçlendirme hedefleriyle benzeşmektedir (Blanchard, et al., 1998, s.89).



- İşin planlanması ve zamanlaması
- Çalışma görevlerinin dağıtılması
- Çalışanların eğitimi
- Performans değerlendirme
- Kalite kontrol

Şekil 2.3 Geleneksel Yönetimden Kendi Kendini Yöneten Takımlara Geçiş (Keçecioğlu, 1998, s.28)

### 2.2.3 Liderlik Yönünden Güçlendirme

Yalın yönetim yaklaşımı yeni liderlik teorileri geliştirmemiştir. Yalın yönetimin, katılımcı yönetim, güçlendirme ve takım çalışması gibi temel ilkeleri çerçevesinde çalışanlara bakış açısının değişmesi nedeniyle liderlik anlayışında bazı değişiklikler olmuştur (Atsan, 1998, s.235).

Taylorist yönetim felsefesinin tersine yalın yönetim sisteminde çalışanların rolü daha aktiftir. Taylorist düşüncede, patron kimliğinde olan ve sürekli emirler veren lider katılımcı yönetimde çalışanları yenilikçiliğe ve fikir üretmeye

yönlendiren bir lider ve danışman görevindedir. Başka bir açıdan bakılırsa, yalın örgütlerde liderin rolü koordinatör olmaktadır (Atsan, 1998, s.235).

Organizasyonla ilgilenen teorisyenler, özyeterlilik duygusunu arttıran bir dizi yönetim uygulamaları tanımlamışlardır. Organizasyonel seviyede gerekli teknik, bilgi ve sosyal etkileme yeteneklerini güçlü kılmak (House, in press, McClelland, 1975) ve aynı zamanda şirket politika ve özkarlılığını öngören kültürleri, rekabet için elbirliği yapma, yüksek performans standartları, ayırım yapmamak, kabiliyet nedeniyle güç kazanmak gibi konular gözönüne alınarak organizasyonların seçim ve yetenek yöntemlerini düzenledikleri öngörülmüştür. Buna ek olarak, yöresel veya farklı merkezler seviyesinde açık iletişim sistemlerini yapılandıran, yoğun ağ bilgisi oluşturan elemanları yaratan organizasyonlar büyük ihtimalle güçlendirici bir yapıya sahip olmaktadır (Kanter, 1983, s.152).

Güçlendirilmiş liderlik veya yolgöstericilik uygulamaları şunları kapsamaktadır:

- a) Yüksek performans beklentilerini dile getirerek astlara ola güveni açıkça ifade etmek (Burke, 1986, Congar, 1986, House, 1977, in press, Neilsen, 1986)
- b) Astların karar verme sürecine ortak olmalarını sağlayan fırsatları değerlendirmek, beslemek ve güçlendirmek (Block, 1987, Burke, 1986, Congar, 1986, House, 1977, Neilson, 1986, Strauss, 1977)
- c) Bürokratik sınırlandırmalardan kurtaran otonomi sağlamak (Block, 1987, Kanter, 1979, House, in press)
- d) ilham verici, anlamlı amaçları kurmak (Bennis & Nanus, 1985, Block, 1987, Burke, 1986, McClelland, 1975, Tichy & Devanna, 1986)

House (in press) göre; liderler / yöneticiler pozitif anlamda güç kullanmayı tercih etmeleri ön planda tutularak seçilmelidirler. Alışılmamış veya mucitvari performans ve yapısında çok yüksek atak değerler bulundurmaya ön plana alan, ödül sistemleri büyük bir özyeterlilik / özgüven duygusu vermeyi amaçlamıştır (Kanter, 1979). Bandura (1977, 1986) böyle bir bilginin dört kaynağını tanımlamıştır:



- a) Uygulamalı başarılar ; kişinin elde ettiği kabiliyet ve özelliklerin uygulamada gözlemlenmesi (enactive attainment)
- b) Gözleme dayalı tecrübe; etrafı ve diğerlerini gözlemek suretiyle
- c) Kelimelerle ikna etme
- d) Duygusal uyarım seviyesi

Her yeterlilik kategorisine uygun güçlendirme tekniklerine ait örnekleri şu şekilde sayabiliriz:

Uygulamalı başarılar yoluyla şahsi yeterlilik bilgisi (seziye dayanan güdüsel bilgi) bir şahsın sanki doğuştan gelen ve işle alakalı bilgi seviyesine işaret eder. Astlar karmaşık işlerle de uğraştıklarından yeterliliklerini deneme şansına sahiptirler. Başlangıçtaki başarı ve güçlendirme deneyimleri çalışanları daha becerikli veya güçlendirilmiş hissettirir. Liderler, örgütsel değişim programlarını öyle bir düzenleyebilirler ki çalışanlar başlangıç amaçlarına ulaşmada kendilerini daha güçlü hissederler (Beer, 1980, s.117).

Güçlendirme hissi aynı zamanda benzer özellik gösteren çalışanların izlenmesiyle oluşan, gözleme dayalı tecrübelerden de ileri gelebilir. Çalışanlar işlerini başarıyla yerine getirirler. İş eğitimi sırasında modelleme teknikleri çalışanları güçlendirme üzerine sıkça uygulanır. Bir liderin örnek davranışları çalışanlar üzerinde müsbet tesir yapar. Bennis ve Nanus (1985) liderler üzerindeki yaptıkları araştırmalarda gözleme dayalı yeterlilik bilgisinin güçlendirmede uygulamalı başarılar yöntemi kadar başarılı olmadığını ortaya çıkarmıştır. Etraflarına bakarak kendi yetersizliklerine karar vermiş insanlar etkin olmayan yollarla davranmayı tercih etmişlerdir ki aslında bu yol kabiliyetsizliklerine delil olabilecek davranışsal ispatlar üretmektedir.

Liderler, aynı yerde çalışanlara, astlara güçlendirme hissini verebilmek için: teşvik kelimeleri ve sözlü desteklerle onları sürekli motive ederler (Congar, 1986). Bandura'ya göre (1986): verilen işleri başarabilecek kabiliyetleri olduklarına

kelimeler yoluyla ikna edilen çalışanlar . zorlukların ortaya çıktığı anlarda kafalarında kendi güvensizlik düşünceleriyle dolaşmak ve kişisel eksiklikleri üzerinde dönüp dolaşmak yerine ortaya devasa bir gayret koyarak işi başarmaya çalışırlar. İknanın şahsi yeterlilik beklentilerini güçlendirmek üzerine olan etkisi. kişinin şahsi başarılarına binaen kazandığı etkilerden daha az olma ihtimaline sahiptir.

Son olarak, kişinin şahsi yeterlilik beklentilerinin kişinin duygusal uyarım seviyesi yoluyla etkilenmesini inceleyelim. Duygusal uyarım seviyesi stres, korku, heyecan, depresyon vb. (sürekli işe girip atılma anlamında) işi olup, işi olmamak gibi haller özyeterlilik beklentilerini azaltabilir. Astlara duygusal destek sağlayan ve bununla beraber destekleyici ve güven verici grup havasında sağlayan güçlendirme teknik ve stratejileri (Neilsen, 1986) özyeterlilik inancını güçlendirmede daha etkilidir. İş üzerindeki başarısızlığın sonucu olarak doğan depresyon ve özgüvensizliğin astlar üzerindeki olumsuz etkisi, astların bu başarısızlığı yetersiz destek sistemleri ve iş zorluğu gibi değişken ve dıştan gelen nedenlere vermeleriyle düşürülebilir (Weiner, 1985). Bu teknikler, özyeterlilik inancının inşası üzerindeki hoşlanılmayan duygusal uyarıların negatif etkilerini düşürecek güçlendirme sürecine yardım ederler (Congar and Kanungo, 1988, s.132).

## **2.3 Güçlendirmenin Kullandığı Yönetim Teknikleri**

### **2.3.1 Toplam Kalite Yönetimi**

Kalite anlayışının temeli. W. Edwards, Dr. Deming, Josep Juran, Kaouru İshikawa tarafından atılmıştır. Bu kavram ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya atılmasına rağmen Japonya'da daha etkin uygulanmıştır. 1970'lere kadar ucuz ve kalitesiz mal üretip satan Japonlar, kalite düşüncesine geçişle bu davranışlarıyla tamamen zıt ürünler yapıp dünya pazarını ellerine geçirmişlerdir. Kalite anlayışıyla işletmeler müşteri ihtiyaçlarına kısa sürede cevap vererek hem kaliteyi hem de karlılığı arttırmışlardır (Atay, 2000, s. 17).



Toplam kalite yönetimi, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerine imkan veren, karlılık ev rekabet unsurlarının belli düzeyde gerçekleşmesini sağlayan ve sürekli geliştiren çağdaş bir yönetim felsefesidir. Topalm kalite yönetiminde, hem yönetimin düşüncesinin hem de örgüt ikliminin değişimi vardır. Çalışanlar yönlendirici olmalı, iç ve dış çevreyi dikkate almalı ve güçlendirilmiş bir yapıya sahip olmalıdırlar. Böylece toplam kalite yönetiminin hedeflerine ulaşılabilir (Tutar, 2001, s.13).

Fevzi Yılmaz'a göre; Toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarından dördü;

- a) Üstten alta kadar tüm çalışanların kendilerini eğitmesi ve geliştirmesini sağlayan yoğun programlar uygulanmalıdır.
- b) Bütün kademelerde, çalışanların işlerinden gurur duymalarını engelleyebilecek etkenler ortadan kaldırılmalıdır.
- c) Değişimin çalışan herkesin işi olduğuna herkes inandırılmalı, değişim için herkeste arzu uyandırılmalı ve görevlendirilmelidir.
- d) Hiç kimse işten çıkarılmamalı, iş kaybı korkusu ortadan kaldırılmalıdır. Böylece herkes daha etkin çalışabilir.

Toplam kalite yönetimi, müşterilere çok iyi bir şekilde hizmetlerin sunulmasıyla ilgili tekniklerle, örgütsel stratejileri içeren yönetim tarzıdır. Toplam kalite yönetimi 1980'de başlayıp 1990'larda işletmecilikte önemli bir konu haline gelmiştir. Toplam kalitede temel düşünce tüm kalitenin bütün örgütün sorumluluğunda olduğudur. Temel amaç ta müşteri tatminidir. Hizmetin müşteriye ulaşmasına kadar geçen süreçte katkısı olan herkesin bu kalite sürecinde bir yeri olacaktır. Burada, çalışanlara ne kadar yetki verileceği önemli bir konu olmakla birlikte toplam kalite yönetimi burada personel güçlendirmesini uygulamaktadır (Eren, 1998, s.106).

Toplam kalite yönetiminin uygulamaya başlanmasıyla liderlerin kontrol ve karar verme alanları daralmış ve danışmanlık hizmeti vermeye başlamışlardır. Buna güçlendirme ve yatay organizasyonlar sayesinde olmuştur. Çünkü burada işi yapanla

karar veren aynı kişilerdir. Güçlendirilmiş çalışan artık kimseye sormadan işini yapar hale gelmiştir. Yatay örgütlerde de kendi kendini yöneten takımlar aracılığı ile aynı durum söz konusudur (Eren, 1988, s.109).

Çalışanları güçlendirme toplam kalite yönetiminin önemli bir parçasıdır. Toplam kalite yönetimi, örgütsel stratejiler, uygulamalar ve örgütsel performans gelişim araçlarının toplamıdır (Lawler, 1995, p:45). Deming'e göre; toplam kalite yönetiminde başarı çalışanların güçlendirilmesine bağlıdır. Cardy'de ABD'de güçlendirme programlarının toplam kalite yönetimi ile güçlü bir şekilde bağlantılı olduğuna ve başarı-başarısızlıkta önemli bir etken olduğuna dikkat çeker. (Sigler, et al., 2000, s.27).

Güçlendirilen çalışanlar toplam kalite yönetiminin başarısını işyerindeki kalite problemlerine dikkat çekerek, işlerini yaparlarken kullandıkları metotları sürekli geliştirerek çalışmalarını desteklerler. Güçlendirme çalışmaları, çalışanlara yöneticilerin önceden aldığı kararları değiştirme yetkisi vererek onların daha doğru iş yapmalarını, işi anlamak için gerekli eğitimi almalarını destekler (Sigler, et al., 2000, s.27).

### 2.3.2 Yalın Organizasyon

Yalın organizasyon kavramı 1970 yılında Toyota tarafından gündeme sokulmuştur. Temeli, hiyerarşik yapılanmanın ortadan kaldırılmasına dayanır. Burada, tam zamanında üretim, kalite, takım kurma, standart işler ve sürekli gelişme (kaizen) önemlidir. Temel özelliği ise üretimde firelerin sistematik olarak ortadan kaldırılmasıdır. Güçlendirmeye yakından ilgilidir. Zira, güçlendirmede de hiyerarşik yapının etkileri çok azdır ve çalışanlar üretimde gördükleri hatayı hemen kendileri düzeltme imkanına sahiptirler.

Yalın yönetim kavramının anlamak için yalın üretimin ne olduğunu bilmek gerekir. En kısa tanımla yalın üretim " yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri

menuniyetsizliđi gibi unsurların en aza indirgenebildiđi bir üretim sistemidir (Womack, et al., 1990. s.1).



Fordist üretim sistemi tipik bir yalın üretim örneğidir. Bu genellikle otomobil sektöründe görülür. Diğer sektörlerle uygulanamaz. Oysa, yalın yönetim hem üretim hem de hizmet sektöründe uygulanabilecek bir genellemeye sahiptir. Yalın yönetimde gereksiz unsurlar ve kademeler bulunmaz. Müşterilerin istediği kalite ve standartlara çok çabuk kararlarla ulaşılır. Burada işi yapanla karar veren aynı kişi olmalıdır ki işler çabuk yürüsün. Ayrıca, bürokratik sınırlamalar da kaldırılmıştır (Atsan, 1998, s.228).

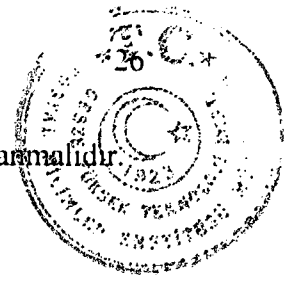
Yalın organizasyonların yönetim süreçleri: iletişim, takım çalışması, çalışanların güçlendirilmesi, eğitim ve liderliktir. Bunların hepsinin uygulanabilmesi ile etkin bir yalın yönetim kurulmuş olur. Görüldüğü gibi yalın yönetimin etkin olabilmesi için güçlendirme kavramının da etkin bir biçimde işletilmesi gerekmektedir.

Yalın organizasyonlarda sıfır hiyerarşi vardır. Kademeler azdır. Kademe azaltmanın amacı, işletme yönetimini daha yalın hale getirmektir. Böylece, karar verenle uygulayan aynı kişiler olur, bu da güçlendirme ile birlikte kullanılırsa çalışanların karar verme güçleri artar ve müşteri isteklerine hemen cevap verebilme mümkün olur. Günümüz şartlarında ise müşteriye hızlı cevap verebilmek rekabet açısından son derece önemlidir (Koçel, 1995. s.275).

Vergiliel Tüz'e göre; yalın örgütlerin etkili bir yönetim sergileyebilmeleri için şu temel ilkelerin bir araya gelmesi gerekmektedir:

- a) Organizasyonda takım ruhu bulunmalı. takım üyeleri planlama yapabilmeli ve yöneticiler sadece strateji belirlemelidirler.
- b) Çalışanlar işe alınırken dikkatle seçilerek sorumluk ve yetki alabilecek kişiler olmasına özen gösterilmelidir.
- c) Müşteri odaklı yapılanmaya gidilerek, değişen müşteri isteklerine zamanında uyum sağlanabilmelidir.

- d) Basit bir yapı kurularak tüm çalışanların kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır  
e) Sürekli gelişme ve eğitim uygulanmalıdır.



| Geleneksel örgütlerin yönetimi                                      | Yalın örgütlerin yönetimi                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yönetici işi planlar ve belirler                                    | Hem yönetici hem de takım üyeleri işi planlar ve belirler                                                                         |
| İşler dar olarak tanımlanmıştır                                     | İşler geniş beceri ve bilgi gerektirmektedir                                                                                      |
| Bilginin çoğu yönetici tekelindedir                                 | Sürekli öğrenme anlayışıyla herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik tüm eğitimler sözkonusudur                            |
| Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır                          | Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir                                                                                   |
| Bireysel çalışma tarzı mevcuttur. Ödüller bireysel başarıya dayanır | Karşılıklı yardımlaşma ve dayanışma tarzı ile birlikte çalışma vardır. Ödüller takımın başarısına bağlıdır                        |
| Yönetim en iyi yöntemleri belirler                                  | Yöntemlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi için herkes sürekli çalışır                                                             |
| Yönetimce konulan ve uyulması zorunlu kurallar vardır               | Yönetim tarafından kolaylaştırıcı ortam sağlanarak işgörenler tarafından kabul edilen otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır |
| Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma mevcuttur                          | Esneklik ilkesi ışığında çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma mevcuttur.                                               |

Tablo 2.4. Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim Açısından Karşılaştırılması  
(Tekstil İşveren Dergisi, 1994, s.40)

### 2.3.3 Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon, kavram olarak işletmelerin aynı bir insan gibi yaşadığı olaylardan ders çıkarak kendini yenilemesini ve çalışanlarının değişen rekabet şartlarına ayak uydurabilmeleri için sürekli geliştirmelerini, böylece dinamik bir örgüt yapısını ifade eder. Öğrenen organizasyon kavramı, çalışanların yetişmesine ve gelişmesine son derece önem verir. Böyle organizasyonlar, bilgiyi bulma, hazmetme, transfer etmede yeni bilgi ve ilhamı karar ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlardır (Koçel, 1995, s. 278).



Öğrenmeyi teşvik etme, açık iletişim, çalışanların yetiştirilmesi, geliştirilmesine önem verilmesi, bilgiye zamanında eksiksiz ulaşarak yararlanma, öğrenen organizasyonlarda son derece önemlidir. Öğrenen organizasyonlarda düzey öğrenme, deneme-yanılma, beceri geliştirme ve vakıf olma yoluyla gerçekleşir (Seymen, 2000, s.74).

Kurumun öğrenmesi bireyin öğrenmesinden çok daha zordur. Şirketlerin birçoğunda yönetim takımlarının düşünme seviyesi, bireysel yöneticilerin kapasitelerinden düşüktür. Kurum seviyesinde öğrenme durumunda, takımın öğrenme seviyesi genellikle düşük olur. Burada, farklı bölümler önem arz etmektedir. Yüksek seviyeli, etkili ve sürekli bir kurumsal öğrenme ve şirket seviyesinde değişikliklerin sağlanması şirket başarısı için gereklidir (Compton, 1999, s.243).

Dünyada yaşayan bir örgüt, devamlı olarak gelişmesi gerektiğinin bilincindedir ve bunu gerçekleştiremezse mutlaka başarısız olacaktır. Başarılı bir örgüt, geçmiş deneyimlerden öğrenme, başarılı olanları takip etme ve gözlemi içinde bulunduğu çevreye uyum yeteneklerini sürekli geliştirecektir. Örgüt yeni denemeleri teşvik etmelidir. Çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi, etkili iletişim imkanlarının geliştirilmesi, genel amaçların tüm çalışanlarca kabul edilmesi ve iyi bir liderliğin varlığı öğrenmek isteyen örgüt için elzem olan şartlardır (Compton, 1999, s.244).

Öğrenmenin sonucu iyileşme, bilgilileşmedir. Organizasyonel öğrenme, organizasyonel değişim demektir. Örgütün çevreye uyum sağlaması, çevre şartlarını yansıtan bilgi üretmesi ve bilgiye uygun değişime girmesini gerektirir. Örgütsel öğrenmenin bir başka boyutu ise palnlı öğrenmedir. Burada amaç, öğrenilecekleri planlama değil, öğrenme sürecini planlama ve geliştirmedir. Artık, artan rekabet ortamında yöneticilerin tek başlarına biliyor olmaları yetmemektedir. Tepe kademedan tüm alt kademelere kadar tüm çalışanların öğreniyor olması gerekmektedir (Özel, 2001 s.1).

Öğrenen organizasyonlar bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken diğer yandan kendilerinin en doğru süreçte faaliyet gösterip

göstermediklerini sorgulayan örgütlerdir. Geleceğin başarılı örgütleri bu tür örgütler olacaktır. Öğrenen organizasyon olmak kolay değildir. Bu süreç uzun ve tedrici olması gerekmektedir. Ancak zor ve uzun bir çalışma sonucu örgüt öğrenen organizasyon haline gelir. Sürekli öğrenme ve çaba içinde olan örgütün rekabet şansıda yükselecektir (Kırım, 1998, s. 81).

Öğrenen organizasyonun mevcudiyeti için personelin güçlendirilmesi ve katılımı son derece gereklidir. Öğrenen organizasyonun gerçekleştirilebilmesi için tüm bunlara bağlılık gerekmektedir. Buda ancak güçlendirilmiş, inançlı ve bağlı çalışanlarla gerçekleştirilebilecektir.

#### 2.3.4 Takım Kurma

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

Takıma bağlı bir örgüt yapısı personeli güçlendirmenin temel şartlarından birisidir. Takıma dayalı örgüt yapısı hiyerarşik bir şekilde değil, yalın bir örgüt yapısına sahiptir. Liderler otoriter bir yönetim yerine kolaylaştırıcı bir yönetim sergilemektedirler. İşler de tüm sürece yayılmıştır (Kolarik, 1995, s.801).

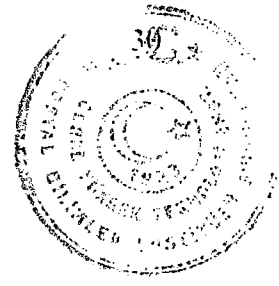
| Element         | Geleneksel örgüt  | Takıma dayalı örgüt    |
|-----------------|-------------------|------------------------|
| 1. Örgüt yapısı | Katmanlı/Bireysel | Basık/Takım            |
| 2. İş tasarımı  | Dar tek görev     | Tüm süreç/Çok görev    |
| 3. Yönetim rolü | Kontrol           | Koçluk/Kolaylaştırma   |
| 4. Liderlik     | Yukardan aşağıya  | Takımla paylaşma       |
| 5. Bilgi akışı  | Kontrollü/Sınırlı | Açık /Paylaşımıcı      |
| 6. Ödüller      | Bireysel/Kıdem    | Takıma/Beceriye dayalı |
| 7. İş süreci    | Yönetici planlar  | Takımlar planlar       |

Şekil 2.5. Geleneksel Örgütle Takıma Dayalı Örgüt Arasındaki Temel Farklar (Kolarik, 1995, s.801)

Takım oluşturma sürecinde 4 temel aşama vardır. Bunları kısaca inceleyecek olursak:

1. Oluşturma : Takımı oluşturan üyeler bir araya getirilip görev tanımı yapılır. Bu dönemde işler belirsiz olduğundan karmaşık bir bekleyiş vardır.
2. Fırtına : Görevlerin ve rollerin belirlendiği bu dönem çok hareketli ve hızlı geçer. Bu dönemi bir fırtınaya benzetebiliriz. Kimileri görevlere ve rollere itiraz eder. kimileri sessizdir.
3. Norm Oluşturma : Bu bölümde takımdaki üyeler birbirlerine uyumlu hale gelmeye başlamışlardır. Belirsizlik ve fırtına sona ermiş bunun yerine bazı şeyler çok daha belirgin hal almaya başlamıştır. Takımın misyonu ve vizyonu hakkında üyelerin bilgisi ve kabulü vardır.
4. İcraat : Normlar belirlenmiş ve takım kurulmuştur. Takım üyelerinin tüm gayreti maçların gerçekleştirilmesidir.

Oluşturulan takımların başarısının ön şartı yönetimin desteğidir. Bu güçlendirmede de böyledir. Yönetim tüm çalışmaları gerek fiiliyle gerekse sözleriyle desteklemelidir. Yönetimin yapacağı müdahaleler güçlendirme çalışmalarını olumsuz yönde etkiler. Bu durumda da yönetimle takım üyeleri arasında güvensizlik ortamı meydana gelir (Hut and Molleman, 1998, s.89).



## 2.4 Güçlendirmeye Davranışsal Yaklaşım

### 2.4.1 Kişisel Gelişim

Başarılı bir güçlendirme uygulamasında, bireyler ve örgütler kazançlı çıkarlar. Etkin bir şekilde güçlendirmenin uygulanabilmesi için örgütteki kişisel gelişimler gerekmektedir. Kişisel gelişim, güven ve teknik bilgi ile sorumluluğu alıp kullanabilecek olgunluğa sahipliği içine alır (Kolarik, 1995, s.810).

Güçlendirme uygulamalarında, çalışanların kendilerine olan güveni arttırmak gerekir. Çünkü, kendine güvenin varlığı insan davranışını büyük ölçüde etkiler. Kendine güveni arttırmada şu yollar kullanılabilir (Blitzeri, et al., 1993,s.59).

- İnsalara değerli oldukları duygusu kazandırılır
- Yeterli oldukları duygusu kazandırılır
- Güven içinde oldukları duygusu kazandırılır
- Güçlendirilmiş oldukları duygusu kazandırılır
- Grupla irtibatlı oldukları duygusu kazandırılır

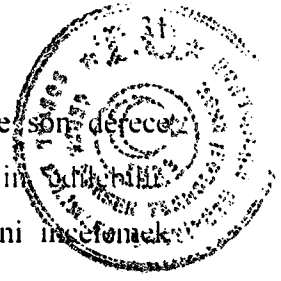
Çalışanları güçsüzlüğe götüren faktörlerin başında psikolojik faktörler gelmektedir. Bu sebeple bu psikolojik faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Psikolojik olarak güçlendirme hissini vermek önemlidir.

### 2.4.2 Motivasyon Teorileri

İstek, amaç, hedef, arzu, dürtü vb. kavramları içine alan motivasyon kavramı psikolojik veya fizyolojik eksiklik yada ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir dürtüyü yada davranışı harekete geçiren, devamlı hale getiren bir süreçtir (Ceylan. 1998. s.130).

Çalışanların işe sarf ettiği efor onların motivasyonlarıyla ilgilidir. Motive edilmiş bir çalışan daha üretken ve başarılı olur. Motivasyon tanımında iş ve çalışan

kavramı çok önemlidir. Motivasyon, çalışanların güçlendirilmesinde son derece önem arzeder. Çünkü çalışanlara güçlendirildiği motivasyonla telkin edilir. Motivasyon kavramını anlayabilmek için temel motivasyon teorilerini incelemek gerekir.



#### a) Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow deneysel çalışmalardan hareket ederek insanların motivasyon ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda olduğunu savunarak bunları önem derecesine göre sıralamıştır. Kişi için içinde bulunduğu motivasyon seviyesi artık cazip değildir, cazip olması için bir üstteki seviye motive edicidir. Yani, ihtiyaç doyuma ulaşmadığı sürece önemlidir.



Şekil 2.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Ceylan, Örgütsel davranışın bireysel boyutu, 1998, s.132).

İnsan gereksinimleri önem derecesine göre fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak en son derece olan kendini gerçekleştirme derecesine kadar gider. Bu gereksinimler arasında şiddetli olanı bireyin dikkatini çekecek şiddetsiz olanıda hiç dikkate alınmayacaktır. İnsan sürekli isteyen bir varlıktır bu sebeble ihtiyaçların hiçbirisi tamamen tatmin edilemez. Bir gereksinim tatmin edildikçe önemi azalır ve onun yerine bir başkası geçer. Bu kişinin gereksinimlerini karşılayabilmesi için çaba harcaması hususunda onu motive etmeye yarayan bir süreçtir. Tatmin edilmiş gereksinimle davranışlar motive edilemez. Bu sebeple bir üst motivasyon derecesine geçmek gerekir (Hicks and Gullett, 1981, s.214).

b) Herzberg'in İki Faktör Teorisi :

Herzberg, çalışanları tatmin eden şeylerin onları motive edeceğini iddia etmiştir. Herzberg motive edicileri ve hijyen faktörlerini incelemiştir. Hijyen faktörünü çalışanın çalışma sahasındaki rahatlığını sağlaması açısından ele almış fakat bunu motive edici bir faktör olarak görmemiştir. Motive edici faktörler ise, işin kendisini, başarıyı, sorumluluğu bilmeyi ve daima ilerlemeyi kapsar.

Bir işyerinde kötümserliğe yol açan işten ayrılmalara ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenlerle, çalışanı mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ve doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayırt edilmesi gerekir. Bir işyerinde bazı durumların varlığı doyuma katkı sağlarken yokluğu doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Belirli etmenlerin yokluğu çalışanları kötümser ve karamsar yapmaktadır. Herzberg karamsarlığa iten bu sebeplere hijyen adını vermektedir. Hijyen etmenleri kötü yönetim, şirket politikası, iş ortamının fiziksel eksikliği vb. şeylerdir (Eren, 1996, s.423).

Motive edici, tatmin edici faktörler ise, "Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, istek, yetenek, ve bilgilere uygun bir işte çalışma; iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma (karar otonomisine sahip olma) terfi imkanlarına sahip olma; işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme, ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmedir (Eren, 1996, s.424).

c) Mc Clelland'ın Güç Motifi

Bu teori, ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, başarı kurma ihtiyacı gibi üç önemli bireysel ihtiyacı incelemektedir. Böylece liderler, çalışanların sahip olduğu ihtiyaçları belirleyerek onları bu ihtiyacın gerektirdiği görevlere yerleştirirler.

Mc Clelland'ın bu kuramına güçlere dayalı başarı motivi denir. Başarı arzusu duyan bir insanın belirli özellikleri şunlardır:

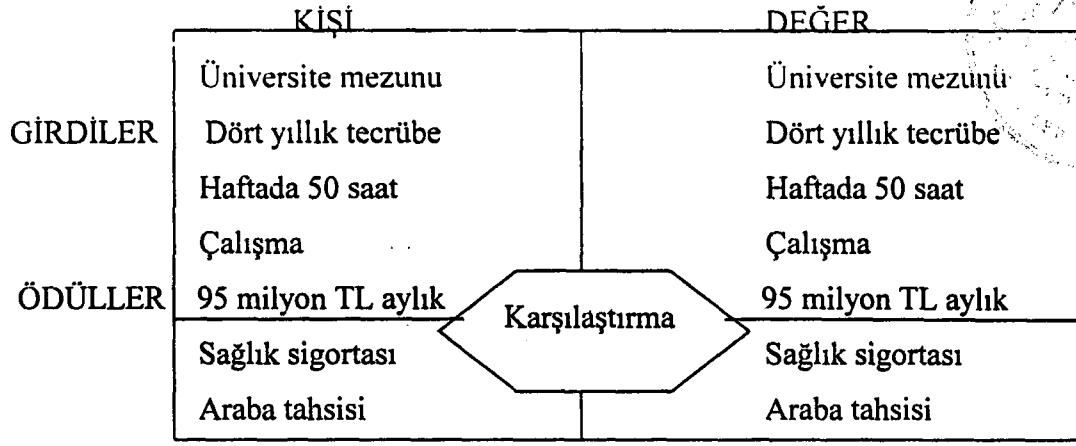
- 1) Sonuçlarından şahsen sorumlu olabileceği işleri talep eder
- 2) İlimli amaçları belirleyerek hesaplı riskler alır.
- 3) Bir başarı veya başarısızlıkta geri besleme ister.
- 4) Kendisinin onlar hakkındaki kişisel duygularına karşı yetenekli yardımcıları talep eder.

Kişisel sorumluluk olmaksızın amacın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi çalışanına pek az bir tatmin sağlayacaktır. Sadece ortalama derecede zor olan işleri üzerine almak yoluyla çalışan başarı duygusunu maksimum düzeye çıkarır. Eğer güç olan işleri üzerine alırsa, başarılı olamayacak ve tatmin sağlayamayacaktır. Sadece ılımlı düzeyde işler yaparak çalışan başarı sağlayabilir. Geri besleme olmaksızın çalışan verdiği kararların doğruluğunu bilemez. Bu nedenle kendine geri besleme verilen işlerde çalışmayı tercih eder. Mc Clelland başarı motivinin başarısız grup üyelerine öğretilebileceğini savunur. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda, başarı motivinin bir kimseyi düşünmeye ve başarı motifleri açısından hareket etmeyi öğretme yoluyla, onu eğitmek suretiyle kazandırılacağını göstermiştir (Hicks and Gullett, 1981, s.219).

### 2.4.3 Eşitlik Teorisi

Çalışanların işle ilgili ilişkilerinde eşit bir şekilde davranış görme arzusunda oldukları bu teorelin temelidir. Bu teori, J. Starty Adams tarafından geliştirilmiştir. Adams'a göre, çalışanın iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili kavradığı eşitliğe ve eşitsizliğe bağlıdır. Çalışan gösterdiği gayret sonucu elde ettiği kazancı diğer çalışanlarla kıyaslar (Oral ve Kuşluvan, 1997, s.106).

Güçlendirme tüm çalışanlara uygulanacağı için bunun sonuçlarından da tüm çalışanlar eşit şekilde yararlanacaktır. Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini işin sahibi gördüklerinden bütün gayretlerini gösterecekler ve bu gayretlerinin sonucu olan kazançtan da yararlanacaklardır.



Şekil 2.7 Çalışma Ortamında Eşitsizlik (Ceylan, Örgütsel davranışın bireysel boyutu, s:139, 1998)

Ödüller ve girdiler kişinin algılamasına bağlıdır. Cinsiyet, yaş eğitim vb. örgütsel pozisyonlar, nitelikleri ve kişinin nasıl çalıştığı girdilere örnek teşkil eder. Ödüller ise, ücret ve statü vb. şeylerdir. Çalışanlar eşitsizlik durumunda eşitliği sağlamak için çaba sarfederler. Kişiler adaleti sağlamak için değişik yollara başvururlar. Girdilerini değiştirirler, ödülleri veya işlerini değiştirirler (Ceylan, 1998, s.140).

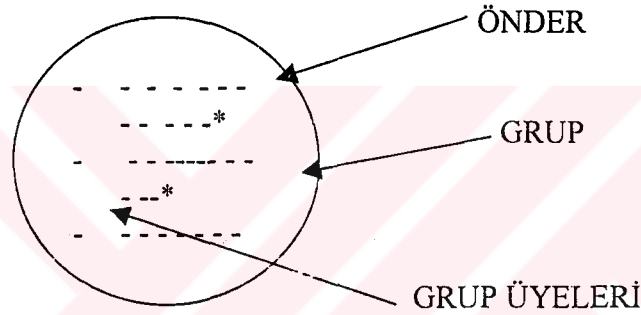
#### 2.4.5 Liderlik Teorileri

Süreç olarak liderlik, belirlenmiş şartlar altında kişisel ve kurumsal amaçları gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetleri etkilemesi yönlendirmesi olarak tanımlanabilir. Buna bağlı olarak lider de, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya yönlendiren kendi ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için emir veya talimatları noktasında davranılan kişi olarak tanımlanabilir (Akgemci ve Diken, 1998, s.187 ). Liderlik teorilerini temel olarak inceleyelim:

#### a) Özellikler Teorisi

Lider, fiziksel ve kişilik özellikleri yönünden diğerlerinden farklıdır. Bu özellikler; yaş, boy, cinsiyet, ırk, olgunluk, yakışıklılık, zeka, güzel konuşma yeteneği, bilgi sosyal olma, dürüstlük, ileriye görebilme, samimiyet, kendine güven, kararlılık, iş başarıma yetenekleri olarak sayılabilir (Koçel, 1989, s.261).

Lider olan kişi bu özelliklere diğer çalışanlardan daha fazla sahiptir. Bu özellikler önceden kestirilebilirse örgüt liderini tesbit etmek kolaylaşabilir. Bu özelliklerin bazıları zamanla kazanılabilir. Fakat lider seçilirken bu özelliklere sahip olanların seçilmesi önem arz etmektedir (Akgemci ve Diken, 1998, s.187) .



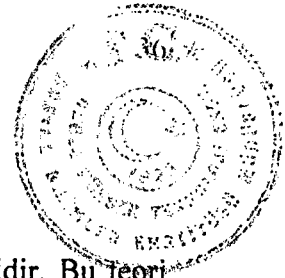
Şekil 2.8 Önderlik (Koçel, 1995 s. 344)

#### b) Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teoriye göre liderin en büyük özelliği davranış şeklindedir. Liderin çalışanlarla iletişimi, yetki devredebilmesi, planlama ve kontrol şekli bir liderin etkinlik derecesini belirleyen en önemli etkidir

Ohio State Üniversitesi önderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi önderlik araştırmaları, Blake ve Mauton yönetim tarzı matris modeli, Mc. Gregor'un x ve y teorileri, Likert'in sistem 4 modeli davranışsal liderlik teorisi çalışmaları davranışsal liderlik üzerinde yapılan en önemli çalışmalardır (Akgemci ve Diken, 1998, s.172).

### c) Durumsallık Teorisi



Bu teoriye göre, değişik şartlarda farklı liderlik tarzları gereklidir. Bu teori liderliği, koşullara dikkate alarak inceler. Bu teoriye göre liderin etkinliğini, başarmak istenen amacın niteliği, çalışanların yeteneği ve beklentileri, örgütün özellikleri, yaşanan geçmiş tecrübeler sağlarlar. Bu teorinin en önemlileri, Fiedler'in etkin önderlik modeli ile amaç yol teorisidir (Akgemci ve Diken, 1998, s.171).

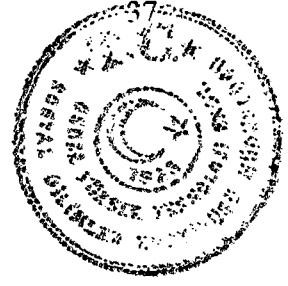
## 2.5 Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık

### 2.5.1 Çalışanları Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık

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

Güçlendirme eğitim ve yetki devri ile yakından ilişkilidir. Güçlendirme çalışanların rekabetçi bir ortamda ayakta kalma becerileri kazanmalarına yardımcı olur. Eğitim ise beklenmedik gelişmelerde çalışanların ortam adapte olmalarını kolaylaştırır. Güçlendirme ile ilişkili unsurlardan olan örgüte bağlılık motivasyon ve eğitim sonuçlarını değiştirebilmektedir. (Tannenbaum et al., 1991, s.759).

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



## 2.5.2 Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, içsel inançların toplamı ve şu davranışların nedeni olarak sayılmaktadır (Williams and Anderson, 1997, s.604; Tett and Meyer, 1993, s.261-262).

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

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

Mowday 1979 yılında Porter ve Steers'in yaptıkları bir araştırma sonucunda, örgütsel bağlılığı çalışan ile işletme arasında olan duygusal bir bağ olarak tanımlamıştır (Wasti, 2000, s.403).

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

Bu ilişkilere verilen önem, çalışanların örgütlere olan bağlılığına bir azalma eğilimi olması sebebiyle sürekli artmaktadır. Örgüte bağlılıkları azalan çalışanların işe devamlılıkları azalmakta ve işgücü devri de yükselmektedir. 1981 yılında Fortune'da yayınlanan bir araştırmada, ortalama bir şirketin yeni mezunlardan istihdam edilenlerin yüzde ellisinin ilk beş yıl içinde şirketten ayrıldıkları tespit edilmiştir. Örgüte bağlılığın örgütsel davranış alanında, üzerinde çok çalışılan bir konu olmasının nedeni, örgüte bağlılığın çalışan örgüt ve toplum açısından önemli sonuçlarının olmasıdır (Mowday et al., 1979, s.224).

Örgüte bağlılık literatürü incelendiği zaman, terimin anlamı üzerinde çok az bir anlaşmanın sağlandığı görülür. Örgüte bağlılık olgusunun anlaşılması, değişik disiplinlerden gelen araştırmacıların kendi tanımlarını bu alana kaydirmaları nedeniyle zorlaşmıştır. Şu tanımlar örgüte bağlılığın çok değişik ve birbirinden farklı olarak incelendiğini göstermektedir (Çırpan, 1999, s.55).

‘Bireyin kimliğini örgüte bağlı hale getiren veya ilişkilendiren örgüte doğru bir tutum ve yönelimin’

‘Sosyal aktörlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı’

‘zaman içerisinde, birey-örgüt etkileşimleri ve yatırımlar veya yan faydalardaki değişimler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görüntü’

‘Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve benzer olduğu bir süreç’

‘Bireyin bir bütün olarak sistemde ilişkisinin doğası’

‘Bağlılık, bireyin bir yatırım yaparak, dışsal ilgilerine tutarlı bir faaliyet dizisiyle ilişkilendirmesi sonucu ortaya çıkar.’

### 2.5.3 Örgütsel Bağlılık Türleri

Mowday et.al(1979) bağlılığın üç şekilde olduğunu ifade etmiştir. Bunlar kısaca şöyledir;

- Duygusal: örgütsel bağlılığın amaç ve değerlerine karşı oldukça güçlü bir inanç ve benimseme duygusu ile çalışanın örgüte duygu yönünden bağlılığı, kendini örgütle özdeşleştirme ve dahil olması
- Devamlılık: Örgütsel bağlılık için fedakarlık derecesinde emek verme isteği ile çalışanın örgütten ayrılmanın olumsuzluklarından kaçınma isteği
- Normatif: Örgütün üyesi olabilmek için yeterince güçlü bir istek ve çalışanın örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi



## 2.5.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

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

- a) kişisel özellikler
- b) iş ile ilgili özellikler
- c) rolle ilgili özellikler
- d) örgütsel özellikler
- e) grup/lider ilişkileri

### a) Kişisel Özellikler

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

### b) İş İle İlgili Özellikler

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

### c) Rolle İlgili Özellikler

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

#### d) Örgütsel Özellikler



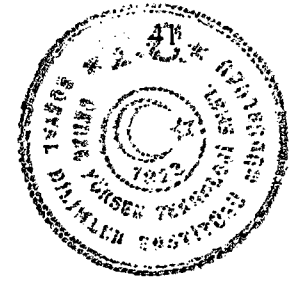
Örgüt yapısı ile ilgili bazı özelliklerin örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kuralların biçimsel olarak yazılı olması, merkez kaçılma derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

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

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

#### f) Grup Lider İlişkileri

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



## 2.6 Güçlendirme Sonuçları

### 2.6.1. Hizmet Sektöründe Güçlendirme

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

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

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

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

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

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

Fortune 1000'deki araştırmaya göre hizmet sektörü çalışanların iştirak ettiği uygulamalarda üretim sektörüne göre daha yavaş olduğu görülmüştür. Bunun sebebi üretim sektörünün servis sektörüne göre daha çetin bir global rekabette olmasıdır. Bu nedenle üretim sektörü güçlendirmede sürekli yeni yollar aramaktadır. Bununla ilgili sonuçları ve ödüllendirmeleri tespit etmek daha kolaydır fakat bununla birlikte trend değişmeye başlamıştır.

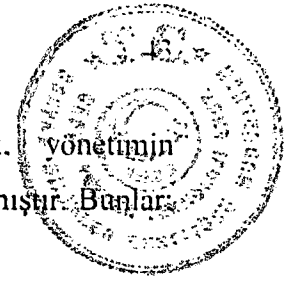
Bowen ve Lawler'e göre şimdi hizmet sektörü daha çok ve daha şiddetli rekabete maruzdur. Güçlendirme ile ilgili ölçümler daha kolay olmaya başlamıştır. Çünkü servis sektörü şirketleri hizmet kalitesinin faydalarını daha ..... bir biçimde izlemeye/ takip etmeye başlamışlardır. Servis sektörünün güçlendirmede geç kalmalarının faydası ise; sektör güçlendirme ile ilgili üretim sektörünün tecrübelerinden faydalanmıştır ve bunları bir laboratuvar gibi kullanarak kendi yaklaşımlarını/ politikalarını geliştirmişlerdir.

Bununla birlikte öğrenilen her şeyi servis sektöründe uygulamak mümkün olmamıştır. Çünkü servis sektöründe güçlendirme ile ilgili maliyet ve faydalar dikkate alınarak yapılan birçok yorumlar ve yaklaşımlar yapılmamıştır.

Müşteri ile yüzyüze gelen personeli güçlendirmenin en büyük riski ve yönetimin korkusu, bu personelin kolaya kaçarak uğraşmadan müşteri isteklerini kolayca kabul etmek ve hatta dükkanı satmak korkusudur. Bu nedenle bu personelin bir rehberi/kılavuzu ve karar yetkisi belirtilmiş ve sınırlandırılmış olmalı ki istediği her şeyi yapmasın.

Hizmet sektöründeki güçlendirmenin anlamı, bir şirketin 20 pounda kadar müşteri memnuniyetsizliklerinin tazmini veya uygun bir yolla (personelin karar vereceği) tamamen tazmin etmesidir. Çoğu firma ikisi arasında bir yol seçer ki bu müşteri, personel ve şirketin isteklerinin orta yoludur.

Robert A. Byner, güçlendirilmiş personelin karar vermesini, yönetimin istikrar ve kontrolüne yardım edecek 2 alternatif güçlendirme tanımlamıştır. Bunlar, yapısal güçlendirme ve esnek güçlendirmedir.



a) Yapısal Güçlendirme

Bunda daha çok ön saf çalışanlarına özel yönetmelik vardır. Burada çalışanlara belirli limitler dahilinde karar verme ve müşteri sorunlarına çözüm üretme hatta gerekirse belirli bir meblağa kadar (Örn: USD 100) müşteriye parasal tazmin verilmiştir ve bunlarla ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Bu yolla bir müşteri problemi büyümeden ve gözetmen yada müdüre olay ulaşmadan çözülmüş olmaktadır. Aksi halde bu kişilere ulaşmak bazen zor olmakla ulaşana kadar müşteri yeterince ajite olmaktadır fakat bir oteller zincirinde bu tür tazminler müşterilerin daha basit olaylarda şikayetlerinin artmasına sebep olmuştur ve olay üst makamlara çıktıkça müşteri lehine sonuçlanmış ve olay üst makamlara çıktığından ajite olan müşterilerin %50'si bir daha oteli kullanmayacaklarını söylemişlerdir.

a) Esnek Güçlendirme

Burada ise çalışanlara daha fazla yetki ve esneklik verilmiş ve doğrudan tazmin yerine müşteriye "sizin için (çözüm için) ne yapabiliriz?" diye soruluyor ve buna göre olay takip ediliyor.

Yönetim daha geniş yetkiler veren yönetmelik yayınlıyor ve yetişmiş ve iyi /kaliteli çalışanlar müşteriye memnun etmek için en iyi yolu seçiyorlar ve uyguluyorlar. Sadece eksteren olaylarda yönetime başvuruyorlar.

Esnek güçlendirmede amaç; güçlendirilmiş personele, müşteriye memnun etmek için çalışan bulacağı, müşterinin isteyeceği en uygun ve değişik çözümler bulmak, para işin içine girerse küçük limitler dışında amire bildirerek çözüm bulmaktır.

Esnek güçlendirmenin riski de personelin, müşteriye memnun etmek için aşırıya kaçmasıdır. Bir oteller zincirindeki araştırmaya göre fazlasıyla tazmin/telafi edilen müşterilerde yetersiz /az tazmin edilen müşteriler kadar rahatsız oluyolar ve tekrar gelmek istemiyorlar. Bu nedenle tazmin seviyesi önemli ve personele çok iş düşüyor.

İster yapısal isterse esnek güçlendirmede olsun eğer güçlendirme bir hizmet servis şirketinde ise 3 ek faktör daha olması gerekir: Müdürlerin, personelin ihtiyaç duyduğu bilgileri vermesi müşteri hizmet problemine sahip çıkılması ve çalışanların hata yapmasına izin verilmesi

## 2.6.2 Güçlendirmenin Kazançları

Bowen ve Lawler, hizmet sektörü çalışanlarının güçlendirilmesinden elde edilecek sonuçlar şöyle sıralamışlardır:

- Hizmet sırasında müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap. Hızlı, akılcı ve yaratıcı cevap, müşterinin kızgın ve memnuniyetsiz ayrılmasını engelleyebilir.
- Tahsilat sırasında memnuniyetsiz müşteriye anında cevap. Müdürü beklemektense anında çözülen bir problem müşteriye çok memnun edip, şirkete bağlayabilir. Küçük bir tazmin bile çok önemlidir.
- Güçlendirilmiş personel, hizmet fikir kaynağı, ağızdan reklam ve müşterinin hatırd tutulması

Çoğu kimse ve müdürler müşterilerin daha çok görünen şeylere (porsiyon, çatal, kaşık vs. gibi) dikkat ettiğini söylerler. Halbuki servis kalitesi ve çalışanlar, müşteri memnuniyeti de en az bunlar kadar önemlidir. Bu yüzden personel, engelleyici değil yapıcı olmalı ve müşteri şikayetlerini azaltacak yapı da olmalıdır.

- Çalışanlar yaptıkları işten ve kendilerinden haz duymalıdır.

Çalışanların motivasyonu ve çalışanların yapılan işlere katkısı ve fikirlerinin alınması karlılığı ve başarıyı artırır.

Öte yandan hizmet sektörü çalışanlarının güçlendirilmesinin bir çok maliyeti de vardır:

- Güçlendirilmiş personel, sıkı prosedürlerle çalışanlara göre daha çok eğitime ve staja ihtiyaçları vardır.

Personelin kararlarının hem müşteri hem de şirket için en iyisinin olması için personelin şirket hedeflerini ve çalışma organizasyonunu çok iyi bilmesi gereklidir.

- Güçlendirilmiş personelin maliyeti fazladır.

Bir çok hizmet sektöründe part-time, geçici yada sezon işçisi çalıştırılır. Trend full-time'dan part-time'a giderken, güçlendirilmiş personeli full-time, devamlı olmak zorunda ve maaşı da (maliyeti) fazla olmaktadır.

- Güçlendirilmiş personel yavaş veya tutarsız hizmet verebilir.

Bir müşterinin ihtiyaçlarına dikkat ve önem veren ve onunla ilgilenen hizmet personeli diğer bekleyen müşterinin hizmetini geciktirebilir. Aynı problemlere değişik personelin farklı yaklaşımları tutarsızlık doğurur. Müşteri ucuz, hızlı ve güvenilir hizmet ister. Kalitede önemlidir fakat fazlasını istemez. Müşterilerle fazla samimi olmakta diğerlerini rahatsız eder ve yavaşlamaya sebep olur. Bu nedenle bazı firmalar güçlendirilmiş personelsiz iş yapmayı tercih etmektedir. Hizmet sektöründe değişik müşteri tipleride vardır. Örneğin; Selfridges Food Halls 3 tip belirlemiştir: Yerel dükkan olarak gören ve özel ilgi isteyen; öğlen vakti ve iş çıkışı müşterileri ki hızlı ve güvenilir hizmet beklerler ve turist müşteriler ki bunlarda rahat olup tecrübe olsun diye gelen ve başka yerlerde bulamayacakları malları buradan almak isterler.

Hepsinin isteğini aynı tarzda karşılamak zordur. Bu nedenle planlama yapmak gerekir veya güçlendirilmiş personelle bunları memnun etmek mümkündür.

- Güçlendirilmiş personel. müşterinin “fair play” adil oyun düşüncesini bozabilir



“Müşterilere uygulanan prosedürler aynı olmalı, adamına göre veya o kişi ile ilgilenen personele göre prosedürler değişmemeli “diyor Bowen ve Lawler.

### 2.6.3 Güçlendirilmiş Bir Hizmet Organizasyonu Oluşturmak

David Cluttererbuck ve Susan Kernaghan’a göre; Güçlendirilmiş bir hizmet organizasyonu için 5 yönetim alanında araştırma yapılmalıdır:

- a) Hedefler
- b)Yönetim tavır - Davranışları
- c)Eğitim ve Gelişme
- d)Seçim ve Eleman alımı
- e)Yapı ve Sistem

#### a) Hedefleri Koymak

Güçlendirme neleri başarmalı? Bunun için genel müdür ve yönetim kurulu, personel güçlendirmesinden nelerin beklendiğini ve başarılması gerektiğini belirlemek için spesifik , ölçülebilir ve başarılabılır hedefler koymalıdır. Aksi halde güçlendirme 1 yıl sonra atılacak bir deneme olarak kalır.

#### b) Yönetimin Rol ve Tavrılarını değiştirmek

Donatd laurie`ye göre müşterilerin beklentilerini en iyi anlayanlar ön safha elemanlarıdır.Bu yüzden yöneticiler bu kişileri dinlemeli ve onların sorunlarını çözmeye çalışmalıdır. Bu sorunların çözülmesi müşteri sorunlarının çözülmesidir.

Laurie ön saf elemanlarının karşılaştığı en büyük sorunun üst yönetime olan güvensizlik ve yeterince yetkilerinin olmaması olduğunu söyler.Yetkisizde müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve sorumlulukları dışındaki problemleri çözmek mümkün değildir.

Şirketin yapısında;

- Müşteri kendi beklentilerini tanımlayacak
- Ön safhataki çalışanlar müşteri beklentilerini karşılamadaki engelleri

belirleyecek.

- Yöneticilerde engelleri ortadan kaldırmaya destek olacak şekilde değişecek

İdareciler rollerini servisin nasıl yapılacağını dikte etmekten personelin işlerini yapmasındaki engelleri

ortadan kaldırmak olarak değiştirmeliler. Personeline güvenip onların isteklerini karşıladıkları takdirde onlarda ödül olarak daha iyi kazanç vereceklerdir.

#### c) Eğitim ve Gelişme

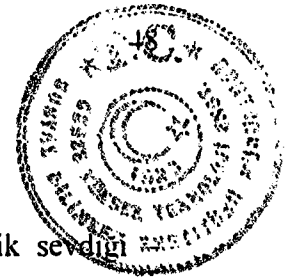
Yapılan bir araştırma , müşteriye yönelik eğitimlerin ne kadar az olduğu ve bunun çok az kişiye verildiğidir. Servis kalite konularında üst yönetimden sadece %25 civarı orta ve alt yönetimden ise %40'ı eğitim almaktadır. 2/3 şirket 2 gün ve daha az eğitim %18 ise yarım günden az eğitim vermektedir.

Bu az eğitime karşılık , ön saf elemanlarından çok fazla şey beklemektedir. Tecrübeli elemanlarda işleri delege etme alışkanlığı olduğundan ve sorumluluk alma isteği de az olduğu için eğitimle bu iş öğretildiği zaman, kolayca işi anlıyor ve neyi nereye kadar yapabileceklerini biliyorlar.

Yeni elemanlar ise aşağıdan yukarıya karar mekanizmasına daha kolay adapte olabiliyor. Genç ve dinamik bir yaklaşımla problemleri ele alıyorlar. Bu tür kişilerin ise bazen tavsiyelere ve bazen düzeltmelere ihtiyaçları olabiliyor.

#### d) Seçme ve İşe alma

Servis müdürlerinin çoğu , kişilikleri servis işine yatkın olmayanları alıp yetiştirmek yerine hazır yetişmiş elemanları almayı daha kolay ve efektif buluyorlar. Çünkü eğitim ve yetiştirme işi çok pahalı, rekabetçi ortamında rakibin iyi elemanını almak da alternatif bir politikadır.



Allied Lyons ve David Frean diyor ki:

Bin yapısal mülakat kullanıyoruz ve kişiliği tanımaya yönelik sevdiği sevmediği, hayat temaları gibi değişik sorular soruyoruz. Kişi kendisi için yaptığı güzel şeyleri başkaları içinde yapar. Hizmet edebilecek yönü yoksa ona öğretmek çok zordur bu nedenle onları işe almıyoruz.

Testle işe alınanlar yılda karlılıkta %30, satışta %11 artış sağlarken testle tavsiye edilmeyenlerde ise oran %11 ve %2 olmuştur. "Müşteri odaklı" önemlidir diyor. Needham ve ekliyor. Başarılı adaylar arasındaki farklar incelendiğinde inisiyatif problem çözme yeteneği ve müşteri odaklılık dahil olmak üzere 6 anahtar rekabet alanında farklılıklar vardır. Teknik yetenek hala önemli fakat bunun yanında kalifiye eleman olduğunda şirket elçisi olma yeteneği de arıyoruz.

Eğitim ortalaması düşse de hizmet kalitesi artmakta. Ön saf elemanlarının görevleri, stil ve davranışlarının önemi anlaşılmış ve tecrübe, eğitim ve teknik yeteneklerin önüne geçmiştir. Her şeyden öte teknik bir şeyi öğretebilirsiniz ama birine gülme / gülümseme eğitimi nasıl vereceksiniz?

Ön saf personeline İstedikleri Bilgiyi Verme; Şirket, Ön saf çalışanlarından üst yönetime, üst yönetimden ön saf çalışanlarına iyi bir diyalog ve iletişimi sağlamalıdır. Ön saf çalışanları da üst yönetim kadar müşteri isteklerini ve müşterilerin kendilerinin performansları hakkındaki düşüncelerini bilmelidir.

Örneğin oteller database teknolojisini kullanarak önceden hangi müşterinin hangi odaları sevdiğini, hangi gazeteyi okuduklarını, hangi özel aktivitelere ihtiyaçları olduğunu ve sevdiklerini ön saf çalışanlarına iletmektedirler / söylemektedirler.

Birisinin problemine sahip çıktığından emin olma; Müşteri şikayetini ilk duyan, başka departmana ait olsa bile ona sahip çıkmalıdır. Örneğin: barda çamaşırlarının zamanında gelmediğinden şikayetçi olan bir müşteriye, barmen işi

üstüne alarak olayı düzeltmek için birşeyler yapıp yapılmadığını sormalı ve bir şey yapılmadıysa olayı halletmek için gerkeni yapmalı ilgili departmanlara bildirmelidir

Bryner'a göre, Ritz Carlton otel'de çalışanlara şu kurallar öğretilir;

- Müşteri / misafir şikayeti alan her eleman bunu sahiplenmeli,
- Her halukarda müşterinin memnuniyeti anında derhal sağlanmalı,
- Misafirlerin istekleri 10 dk. İçinde cevaplanmalı,
- 20 dk içinde telefon görüşmesiyle müşteri memnuniyeti talep edilmeli ve emin olunmalıdır.

Bununla birlikte, problemi sahiplenenin sorumluluğu nerde başlar ve nereye kadar gider? Sorumluluğun ne olduğu ile ilgili şunlar gözönünde bulundurulmalıdır.

- Müşteri konuyla kimin ilgilenmesini istiyor? Belki resepsiyonist işin erbabı ama müşteri daha üst düzey birini isteyebilir.
- Mesele ile ilgilenen ön saf çalışanın kapasitesi meseleyi çözmeye yeterli midir? Yoksa eğitim, tecrübe veya teknik destek isteyen bir şey midir?
- İş asıl yapılması gereken kimdir?
- İşler yolunda gitmezse onları yoluna koyacak olan kimlerdir?

İnsanların hata yapmasına izin verin.

Bryner'a göre; amirleriyle uyumlu / aynı yönde karar vermeyen ve bu nedenle tekdir edilip eleştirilen personel tekrar karar vermesi gerektiğinde çekinceli ve isteksiz davranacaktır. Bu demek değildir ki; personelin hatası düzeltilmesin. iş nasıl daha iyi yapacağı söylenmesin yada kurumsallaşması sağlanmasın. Önemli olan bu kişilerin. müşteri memnuniyet ve hizmeti için çalıştıklarından dolayı takdir edilmeleridir.

#### 2.6.4 Sonuç



Hizmet organizasyonlarının üretim organizasyonlarına göre güçlendirmeden kazanacakları ve kaybedecekleri daha çok şey vardır. Bunlar aynı zamanda güçlendirme için daha çok baskıyla yüzyüzedirler. Giderek artan rekabet, hizmet sektöründe güçlendirme ve getirdiği daha çok müşteri odaklı hizmet anlayışıyla birçok hizmet organizasyonunda, rekabet ve avantaj kazanmak için en iyi ve en hızlı yoldur. Fakat hizmet sektöründe “güçlendirme yolu” hizmet yolundan daha fazla ve farklı bir şey değildir.

Hizmet sektöründe güçlendirme için bir çözüm, reçete yoktur. Neyin işleyip işlemeyeceği, neyin rahatlıkla denenebileceği, işletmenin organizasyonunun başlama noktasına, hedeflerine, müşteri tabanına ve personeline göre değişir.



### 3. GÜÇLENDİRİLMİŞ BİR İŞLETME ÜZERİNDE YAPILAN UYGULAMA ARAŞTIRMASI



#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, bir işletmenin her kademe ve bölümde çalışanların güçlendirme ve örgütsel bağlılık olayını nasıl algıladıklarını, sorunlarını, çözüm önerilerini, teorik bilgiler ışığında test etmeye yöneliktir. Günümüzde işletme yöneticilerinin en önemli görevlerinden bir tanesi güçlendirilmiş çalışanlar yardımı ile müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Çünkü günümüzde işletmelerin devamı güçlendirilmiş ve şirketine bağlı çalışanların verimlilikleri sayesinde müşteri memnuniyeti ile mümkün olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların güçlendirilmesi ve onların örgütsel bağlılıklarının artırılmasının işletme verimliliğine olan katkılarını araştırmaya yöneliktir.

#### 3.2 Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni bir hizmet sektörü çalışanları ve bu evren içerisinde evreni temsil edecek 153 orta kademe yöneticisi (Müdür Yrd., II.Müdür, Şef, Uzman) denek örneklem olarak tespit esdirmiştir. Bilgi toplama aracı tüm evrene uygulanamamıştır. Deneklerden 74 adedi bu anketi yanıtlamıştır. Bu miktar örnek kütlelerinin % 48'ini temsil etmektedir. Bu oranın örnekleme aynı zamanda evreni temsil edici nitelikte olduğu düşünülerek istatistiksel analizler yapılmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Metodu

Araştırmamıza temel olan verilerin oluşturulması için iki farklı anket formu kullanılmıştır. Birincisi, çalışanların güçlendirilmesiyle ilgili anket formudur. Bu anket formu, Cacioppe (1998) tarafından bir otel işletmesinde uygulanan

güçlendirmeye ilgili 25 adet sorudan oluşmaktadır. Sorular, İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye tekrar tercüme edilerek hazırlanmıştır.

İkinci anket formu örgütsel bağlılıkla ilgili olanlardır. Bu anket formu, S. Arzu Wasti tarafından yapılan (2000), "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi" adlı çalışmasında özel ve kamu sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmadan alınmış 23 adet sorudan oluşmaktadır.

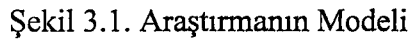
Bu anket formları birleştirilerek çalışanları güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi araştırılmıştır. Böylece ortaya 48 adet sorudan oluşan bir anket formu ortaya çıkmıştır.

Bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümdeki sorularla (1-43) çalışanların güçlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili bilgi ve durumları alınmaya çalışılmıştır. Burada çalışanların güçlendirme karşısındaki örgüte bağlılık tepkileri, kuruma ve yöneticilere karşı tutumları ile kendilerinin ne kadar güçlendirilmiş ve örgüte bağlılık durumları ikinci bölümdeki bilgilerle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, 8 soru ile kişisel bilgilere yönelik sorular bulunmaktadır. Kişinin yaşı, örgütte çalıştığı süre, eğitim düzeyi, cinsiyeti, mevkisi, bölümü gibi sorular sorulmuştur.

Anketi uygulayacağımız denekler seçilirken işletmenin personel yöneticisi ile görüşülerek 154 adet denek tespit edilmiştir. Bu denekler, orta kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Böylece, araştırmanın daha anlamlı olması sağlanmaya çalışılmıştır.

### 3.4. Araştırmayla İlgili Bulgular



### 3.4.1. Frekans Dökümü

|                                                                                                | Kesinlikle Katilmiyorum |      | Katilmiyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|
| ( $\mu$ , $\sigma$ )                                                                           | Frekans                 | %    | Frekans      | %    | Frekans    | %    | Frekans     | %    | Frekans                | %    |
| 2.Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum                                      |                         |      |              |      |            |      |             |      |                        |      |
| (3.8,1.2)                                                                                      | 30                      | 49.5 | 21           | 28.4 | 10         | 13.5 | 9           | 12.2 | 4                      | 5.4  |
| 4.Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum                                   |                         |      |              |      |            |      |             |      |                        |      |
| (3.6,1.2)                                                                                      | 22                      | 29,7 | 27           | 36.5 | 9          | 12.2 | 10          | 13.5 | 6                      | 8.1  |
| 8.Benim için avantajlıda olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını hissediyorum. |                         |      |              |      |            |      |             |      |                        |      |
| (3.8,1.05 )                                                                                    | 22                      | 29,7 | 33           | 44.6 | 7          | 9.5  | 11          | 14.9 | 1                      | 1.4  |
| 10.Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.                                                     |                         |      |              |      |            |      |             |      |                        |      |
| (4.4,4.5)                                                                                      | 1                       | 1.4  | 10           | 13.5 | 8          | 10.8 | 28          | 37.8 | 26                     | 35.1 |
| 11.Buradaki insanlara karşı yükünlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.      |                         |      |              |      |            |      |             |      |                        |      |

|                                                                                                                                |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| (3.9,4.6)                                                                                                                      | 3  | 4.1  | 14 | 18.9 | 12 | 16.2 | 34 | 45.9 | 10 | 13.5 |
| 15.Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu altüst olurdu.                                         |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
| (3.1,1.1)                                                                                                                      | 5  | 6.8  | 17 | 23.0 | 22 | 29.7 | 21 | 28.4 | 9  | 12.2 |
| 16.Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.                                              |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
| (3.0,1.0)                                                                                                                      | 3  | 4.1  | 28 | 37.8 | 19 | 25.7 | 19 | 25.7 | 5  | 6.8  |
| 17.Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biride alternatif kıtlığı olurdu.                                |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
| (2.9,1.0)                                                                                                                      | 5  | 6.8  | 23 | 31.1 | 19 | 25.7 | 24 | 32.4 | 3  | 4.1  |
| 18.Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.                         |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
| (3.1,1.1)                                                                                                                      | 4  | 5.4  | 22 | 29.7 | 15 | 20.3 | 24 | 32.4 | 9  | 12.2 |
| 24.Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.                                                  |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
| (4.2,0.7)                                                                                                                      | 1  | 1.4  | 9  | 12.2 | 31 | 41.9 | 33 | 44.6 | -  | -    |
| 27.Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.                                                           |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
| (3.8,0.8)                                                                                                                      | 6  | 8.1  | 15 | 20.3 | 40 | 54.1 | 13 | 17.6 | -  | -    |
| 28.Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir. |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
| (4.05,0.9)                                                                                                                     | 12 | 16.2 | 13 | 17.6 | 45 | 60.8 | 4  | 5.4  | -  | -    |
| 38.İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.                                                                |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
| (3.5,0.8)                                                                                                                      | 1  | 1.4  | 10 | 13.5 | 15 | 20.3 | 44 | 59.5 | 4  | 5.4  |

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Frekans Dökümü

Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. Sorusuna anketimize katılan deneklerin % 49.5 (30 denek) kesinlikle katılmadıklarını belirterek işletmeye bağlılıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda örgütsel bağlılık yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum ve benim için avantajlıda olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum. Sorularına anketimize katılanlardan % 29.7'si (22 denek) kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bunlarda, örgütsel bağlılığın yüksek olduğunun göstergesidir.



|                                                                                                                                   | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |       | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|------------|-------|-------------|------|------------------------|------|
| ( $\mu$ , $\sigma$ )                                                                                                              | Frekans                 | %    | Frekans      | %    | Frekans    | %     | Frekans     | %    | Frekans                | %    |
| 26.İşimi ne derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir                                                      |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.5,0.8)                                                                                                                         | 12                      | 16.2 | -            | -    | 13         | 17.6  | 45          | 60.8 | 4                      | 5.4  |
| 39.Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli düzeyde eğitim aldım                                             |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.9,1.0)                                                                                                                         | 2                       | 2.7  | 4            | 5.4  | 11         | 14.9  | 42          | 56.8 | 14                     | 18.9 |
| 30.Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız                                                                       |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (4.0,0.7)                                                                                                                         | -                       | -    | 2            | 2.7  | 11         | 14.9  | 40          | 54.1 | 21                     | 28.4 |
| 31.Müşterileri memnun etmeye çalışırken yaptığım hatadan dolayı başım derde girmez                                                |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.2,0.9)                                                                                                                         | -                       | -    | 21           | 28.4 | 20         | 27.0  | 28          | 37.8 | 5                      | 6.8  |
| 32.İşyerinde çalışanlar”müşteriye verilen hizmeti nasıl arttırabiliriz” konusunda düşünmeye teşvik edilir                         |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.8,0.7)                                                                                                                         | -                       | -    | 4            | 5.4  | 15         | 20.3  | 43          | 58.1 | 12                     | 16.2 |
| 33.İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için birçok bürokratik işlem yapmam gerekmez                                               |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.3,0.9)                                                                                                                         | 2                       | 2.7  | 10           | 13.5 | 29         | 39.2  | 27          | 36.5 | 6                      | 8.1  |
| 34.İşyerinde kullandığım araç ve gerçler işimi daha kolay yapmamı sağlar                                                          |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.9,0.7)                                                                                                                         | -                       | -    | 3            | 4.1  | 12         | 16.12 | 43          | 58.1 | 16                     | 21.6 |
| 35.İşyerimizdeki kuralları sistemler ve işlemler müşteriler ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar    |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.7,0.8)                                                                                                                         | 1                       | 1.4  | 6            | 8.1  | 15         | 20.3  | 40          | 54.1 | 12                     | 16.2 |
| 36.Üst yönetimi politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder                                       |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.9,0.9)                                                                                                                         | 1                       | 1.4  | 3            | 4.1  | 15         | 20.3  | 34          | 45.9 | 21                     | 28.4 |
| 37.Müşterilerin beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşümde alınır |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.5,0.9)                                                                                                                         | 3                       | 4.1  | 7            | 9.5  | 19         | 25.7  | 37          | 50.0 | 8                      | 10.8 |
| 39.Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli düzeyde eğitim aldım                                             |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.9,1.06)                                                                                                                        | 2                       | 2.7  | 4            | 5.4  | 11         | 14.9  | 42          | 56.8 | 14                     | 18.6 |
| 40.İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik edilirim                                                                     |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.5,0.9)                                                                                                                         | 3                       | 4.1  | 5            | 6.8  | 20         | 27.0  | 39          | 52.7 | 7                      | 9.5  |
| 41.Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilir / takdir edilirim                                   |                         |      |              |      |            |       |             |      |                        |      |
| (3.3,0.9)                                                                                                                         | 3                       | 4.1  | 14           | 18.9 | 18         | 24.3  | 34          | 45.9 | 5                      | 6.8  |



|                                                                                                                        |   |     |   |      |    |      |    |      |    |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|---|------|----|------|----|------|----|------|
| 42.Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır |   |     |   |      |    |      |    |      |    |      |
| (3.7,0.9)                                                                                                              | 1 | 1.4 | 8 | 11.0 | 18 | 24.7 | 30 | 41.1 | 16 | 21.9 |
| 43.İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik edilirim                                          |   |     |   |      |    |      |    |      |    |      |
| (3.5,0.8)                                                                                                              | 2 | 2.7 | 7 | 9.6  | 16 | 21.9 | 43 | 58.9 | 5  | 6.8  |

Tablo 3.2. Çalışanların Güçlendirilmesiyle İlgili Frekans Dökümü

İşimi ne derece başarılı yaptığımı konusunda bana faydalı bilgiler verilir. Sorusuna anketimize katılanlardan % 60,8'i (45 denek) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu güçlendirmenin varlığını gösterir. Aynı şekilde diğer sorularıda incelediğimizde, güçlendirmenin mevcudiyetini ifade eden soruların yüksek değerlerini koyu renkle göstermeye çalıştık. Bu sorulara verilen cevaplarda incelenirse, güçlendirmenin varlığına ulaşırız.

a) Cinsiyete Göre Dağılım

|        | Frekans | %    | Geçerli % | Kümülatif % |
|--------|---------|------|-----------|-------------|
| Bayan  | 15      | 20.3 | 20.3      | 20.3        |
| Bay    | 59      | 79.7 | 79.7      | 100.0       |
| Toplam | 74      | 100  | 100       |             |

Tablo 3.3. Cinsiyete Göre Dağılım

Sorulara cevap veren toplam 74 denekten 15 tanesi bayan (% 20.3) ve 59 tanesi baydır. ( % 79.7) Bunların tatamının kullandığı sorular geçerli kabul edilmiştir.

## b) Eğitim Durumuna Göre Dağılım

|             | Frekans | %    | Geçerli % | Kümülatif % |
|-------------|---------|------|-----------|-------------|
| Ortaokul    | 1       | 1.4  | 1.4       | 1.4         |
| Lise        | 8       | 10.8 | 10.8      | 12.2        |
| On Lisans   | 4       | 5.4  | 5.4       | 17.6        |
| Lisans      | 58      | 78.4 | 78.4      | 95.6        |
| Lisans Üstü | 3       | 4.1  | 4.1       | 100.0       |
| Toplam      | 74      | 100  | 100       |             |

Tablo 3.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

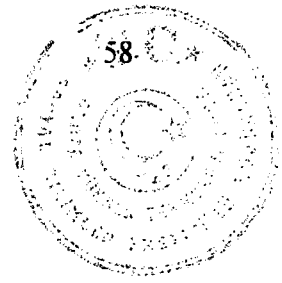
Anketimize katılan 74 adet denekten, 1 tanesi ortaokul mezunu (% 1.4), 8 tanesi lise mezunu (% 10.8), 4 tanesi önlisans mezunu (% 5.4), 58 tanesi lisans mezunu (% 78.4) ve 3 tanesi lisans üstü mezunudur (% 4.1).

## d) Yaş Grubuna Göre Dağılım

|        | Frekans | %     | Geçerli % | Kümülatif % |
|--------|---------|-------|-----------|-------------|
| 21-24  | 1       | 1.4   | 1.4       | 1.4         |
| 25-29  | 26      | 35.1  | 35.1      | 36.5        |
| 30-34  | 24      | 32.4  | 32.4      | 68.9        |
| 35-39  | 17      | 21.6  | 21.6      | 90.5        |
| 40-+   | 7       | 9.5   | 9.5       | 100.0       |
| Toplam | 74      | 100.0 | 100.0     |             |

Tablo 3.5. Yaş Grubuna Göre Dağılım

Anketimize katılan deneklerden 21-24 yaş grubunda bulunan 1 kişidir (%1.4). 25-29 yaş grubu 26 kişidir (%35.1). 30-34 yaş grubunda bulunanların sayısı 24 tür (%32.4). 35-39 yaş grubu 17 kişidir (%21,6). 40-+ yaş grubu 7 kişi olup yüzde 9.5'i oluşturmaktadır.



e ) Faktörler

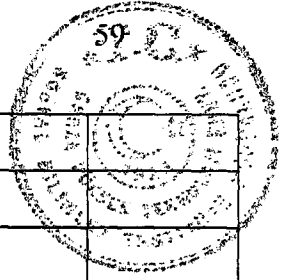
FAKTÖR 1 : ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ

FAKTÖR 2 : ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.

Faktör 1 (çalışanların güçlendirilmesi) bağımsız değişken, faktör 2 (örgütsel bağlılık) bağımlı değişkendir.

3.4.2. Faktör Analizi:

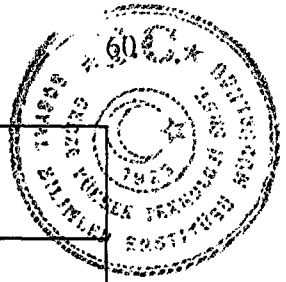
| No | Toplam | Varyans % | Kümülatif % | F     | Toplam | Varyans % | Kümülatif % | Rotasyon |
|----|--------|-----------|-------------|-------|--------|-----------|-------------|----------|
| 1  | 7.596  | 27.128    | 27.128      | 7.596 | 27.128 | 27.128    | 27.128      | 7.047    |
| 2  | 2.402  | 8.578     | 35.706      | 2.402 | 8.578  | 35.706    | 35.706      | 4.032    |
| 3  | 2.183  | 7.797     | 43.504      |       |        |           |             |          |
| 4  | 2.005  | 7.161     | 50.664      |       |        |           |             |          |
| 5  | 1.448  | 5.172     | 55.836      |       |        |           |             |          |
| 6  | 1.254  | 4.477     | 60.314      |       |        |           |             |          |
| 7  | 1.240  | 4.427     | 64.741      |       |        |           |             |          |
| 8  | 1.136  | 4.056     | 68.796      |       |        |           |             |          |
| 9  | 1.039  | 3.711     | 72.507      |       |        |           |             |          |
| 10 | .887   | 3.169     | 75.676      |       |        |           |             |          |
| 11 | .785   | 2.804     | 78.480      |       |        |           |             |          |
| 12 | .693   | 2.474     | 80.955      |       |        |           |             |          |
| 13 | .624   | 2.229     | 83.183      |       |        |           |             |          |
| 14 | .573   | 2.047     | 85.231      |       |        |           |             |          |
| 15 | .565   | 2.020     | 87.250      |       |        |           |             |          |
| 16 | .489   | 1.747     | 88.998      |       |        |           |             |          |
| 17 | .456   | 1.627     | 90.624      |       |        |           |             |          |
| 18 | .390   | 1.394     | 92.019      |       |        |           |             |          |
| 19 | .377   | 1.346     | 93.365      |       |        |           |             |          |
| 20 | .342   | 1.222     | 94.586      |       |        |           |             |          |



|    |      |       |        |  |  |  |
|----|------|-------|--------|--|--|--|
| 21 | .309 | 1.105 | 95.691 |  |  |  |
| 22 | .271 | .969  | 96.661 |  |  |  |
| 23 | .245 | .874  | 97.534 |  |  |  |
| 24 | .230 | .822  | 98.357 |  |  |  |
| 25 | .177 | .631  | 98.988 |  |  |  |
| 26 | .151 | .538  | 99.526 |  |  |  |
| 27 | .117 | .418  | 99.944 |  |  |  |

Tablo 3.6. Toplam Varyans Tablosu

|                                                                                                                                 | FAKTÖR | FAKTÖR   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|
|                                                                                                                                 |        |          |
|                                                                                                                                 | 1      | 2        |
| 15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olurdu                                        | .122   | .228     |
| 24. Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir                                                   | .292   | .546     |
| 26. İşimi ne derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir                                                   | .558   | .110     |
| 27. Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum                                                            | .374   | .405     |
| 28. Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir. | .284   | .556     |
| 29. İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim                                                        | .591   | -.187    |
| 30. Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız                                                                    | .638   | .154     |
| 31. Müşterileri memnun etmeye çalışırken yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez                                         | .607   | -.220    |
| 32. İşyerinde çalışanlar "müşteriye verilen hizmeti nasıl arttırabiliriz" konusunda düşünmeye teşvik edilir                     | .715   | 5.57E+01 |



|                                                                                                                                    |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| 33. İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için birçok bürokratik işlem yapmam gerekmez                                               | .591     | -.142     |
| 34. İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar                                                         | .525     | .206      |
| 35. İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar  | .667     | .123      |
| 36. Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder                                       | .602     | 9,80E+01  |
| 37. Müşterilerin beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşümde alınır | .615     | 6,47E+01  |
| 38. İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir                                                                    | .211     | .315      |
| 39. Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli düzeyde eğitim aldım                                             | .349     | 9,74E+01  |
| 40. İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik edilirim                                                                     | .689     | -5,40E-02 |
| 41. Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilir/takdir edilirim                                     | .719     | 1,50E+01  |
| 42. Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır            | .632     | .253      |
| 43. İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik edilirim                                                     | .746     | -9,80E-02 |
| A.2. Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum                                                                        | 6,37E+01 | .590      |
| A.4. Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum                                                                    | 4,12E+01 | .599      |
| 8. Benim için avantajlı da olsa Kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum                                      | .188     | .592      |
| 10. Bu kuruluş benim sadakati hak ediyor                                                                                           | -.139    | .569      |
| 11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim                                                                                | -.173    | .576      |

|                                                                                                      |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| İçin kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım                                                                |       |       |
| A.16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum                  | -.208 | -.208 |
| 17. Bu kuruluştan ayrılmamanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu      | -.206 | .348  |
| 18. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. | .173  | .254  |

Tablo 3.7. Faktörü Oluşturan Sorular ve Değerleri

| FAKTÖR 1                | FAKTÖR 2          |
|-------------------------|-------------------|
| ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME | ÖRGÜTSEL BAĞLILIK |
| S.26                    | S.2               |
| S.29                    | S.4               |
| S.30                    | S.8               |
| S.31                    | S.10              |
| S.32                    | S.11              |
| S.33                    | S.15              |
| S.34                    | S.16              |
| S.35                    | S.17              |
| S.36                    | S.18              |
| S.37                    | S.24              |
| S.39                    | S.27              |
| S.40                    | S.28              |
| S.41                    | S.38              |
| S.42                    |                   |
| S.43                    |                   |
| TOPLAM :15              | TOPLAM :13        |

Tablo3.8. Faktörleri Oluşturan Sorular

|          | Alfa Değerleri |
|----------|----------------|
| Faktör 1 | 0.88           |
| Faktör 2 | 0.63           |

Tablo 3.9. Güvenilirlik Tablosu

Alfa değerinin 0,70'den büyük olması gerekmektedir. Ancak, sosyal bilimlerde bu değer, 0,60 ve üzeride kabul edilebilir. Faktör 1 ve faktör 2'nin alfa değerleri kabul edilebilir düzeyde olup, içsel güvenilirliği olduğu söylenebilir.

### 3.4.3. Regrasyon Modeli ve Korelasyon Tablosu

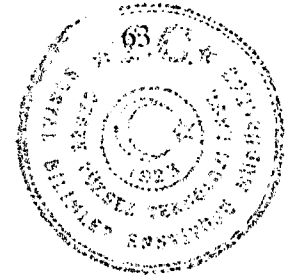
|                            | Örgütsel Bağlılık |
|----------------------------|-------------------|
| Çalışanları<br>Güçlendirme | .368**            |

Tablo 3.10. Korelasyon Tablosu

| Bağımsız Değişken          | Bağımlı Değişken  |      |       |
|----------------------------|-------------------|------|-------|
|                            | Örgütsel Bağlılık |      |       |
| Çalışanları<br>Güçlendirme | R <sup>2</sup>    | β    | Sig.  |
|                            | .068              | .285 | 0.015 |

Tablo 3.12. Regrasyon Tablosu

0.05 > 0.015 olduğu için kurduğumuz modelin anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların güçlendirilmesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.



## CİNSİYET

H<sub>0</sub>: Farklı Cinsiyetlere göre çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı etkilememektedir.

H<sub>1</sub>: Farklı Cinsiyetlere göre çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

|       | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Model Sig. | Değişken Sig | F     | β     |
|-------|----------------------------|------------|--------------|-------|-------|
| Bay   | 0.066                      | 0.029      | 0.029        | 5.27  | 0.287 |
| Bayan | 0.119                      | 0.208      | 0.209        | 1.756 | 0.345 |

$R^2 = 0.082$  değeri oldukça düşük olduğundan modelin anlamlılık düzeyi  $0.029 < 0.05$  olduğundan modelimiz anlamlı, değişken anlamlılığında;  $0.029 < 0.05$  olduğundan buda anlamlıdır. Şunu söyleyebiliriz: Baylar güçlendirildiği takdirde örgütsel bağlılıkları artar. Bayanlar da modelin anlamlılığı  $0.208 > 0.05$  olduğundan modelimiz anlamsız çıkmaktadır değişkenin anlamlılığında  $0.208 > 0.05$  olduğundan oda anlamsız olmaktadır. Yani bayanlar güçlendirildiği taktirde örgütsel bağlılıkları artmaz.

## EĞİTİM

H<sub>0</sub>: Farklı eğitim düzeylerine göre çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı etkilememektedir.

H<sub>2</sub>: Farklı eğitim düzeylerine göre çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

|               | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Model Sig.   | Değişken Sig | F              | β            |
|---------------|----------------------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| Lise          | -0.166                     | 0.720        | 0.720        | 0.144          | 0.167        |
| Ön Lisans     | <b>0.982</b>               | <b>0.006</b> | <b>0.006</b> | <b>166.667</b> | <b>0.994</b> |
| Lisans        | <b>0.056</b>               | <b>0.040</b> | <b>0.040</b> | <b>4.399</b>   | <b>0.270</b> |
| Yüksek Lisans | 0.876                      | 0.160        | 0.160        | 15.071         | 0.968        |



Önlisans ve lisansta modelin anlamlılığı: Önlisansta  $0.06 < 0.05$  olduğundan modelimiz anlamlı olmaktadır, Lisansta da modelin anlamlılığı  $0.040 < 0.05$  olduğundan modelimiz anlamlı olmaktadır. Yani Ön Lisan ve Lisans eğitimi alanlar güçlendirildikleri taktirde örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Lise ve Yüksek Lisansta modelin anlamlılık düzeyleri  $(0.720, 0.876) > 0.05$  olduğu için modelimiz bu eğitim grupları için anlamsız olmaktadır. Yani Lise ve Yüksek Lisans eğitimi alanlar güçlendirilse bile örgütsel bağlılıkları artmaz.

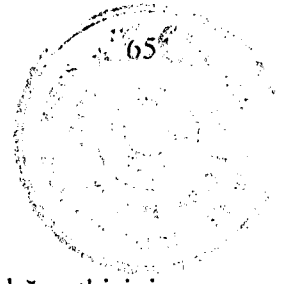
#### YAŞ GRUBU

H<sub>0</sub>: Farklı yaş gruplarına göre çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı etkilememektedir.

H<sub>3</sub>: Farklı yaş gruplarına göre çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

|       | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Model Sig. | Değişken Sig | F     | β     |
|-------|----------------------------|------------|--------------|-------|-------|
| 25-29 | 0.146                      | 0.031      | 0.031        | 5.267 | 0.424 |
| 30-34 | 0.13                       | 0.268      | 0.268        | 1.295 | 0.241 |
| 35-39 | 0.053                      | 0.196      | 0.196        | 1.846 | 0.341 |
| 40-+  | 0.349                      | 0.095      | 0.095        | 4.216 | 0.676 |

25-29 Yaş grubunda modelimizin anlamlılığı  $0.031 < 0.05$  olduğundan modelimiz anlamlı olmaktadır. Bu durumda 25-29 yaş grubu çalışanlar güçlendirildiği taktirde örgütsel bağlılıkları artar. Diğer yaş gruplarının anlamlılık düzeyleri  $(0.268, 0.196, 0.095) > 0.05$  olduğundan bu gruplar için modelimiz anlamsızdır. Buradanda anlaşılabacağı üzere bu grublardaki çalışanlar güçlendirilse bile örgütsel bağlılıkları artmayacaktır.



#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada güçlendirme olgusunun ne olduğunu, örgütsel bağlılığa etkisini ve bunun çalışanlar ile örgüt için ne anlam taşıdığını, bunun nasıl sağlanabileceğini açıkladık. Bir anket uygulaması ile bir işletmede güçlendirmenin işletme bağlılığına olan etkisini inceledik.

Kısa bir ifadeyle güçlendirme, kişileri işin sahibi yapmaktır. Globalleşme, işletmelerde müthiş bir rekabet ortamının yaşanmasına neden olmuştur. Gelişen rekabet ortamında, müşteri memnuniyeti önem kazanmıştır. Firmaların ayakta kalabilmelerinin birinci şartı müşteri memnuniyetine bağlanabilir. Müşteri memnuniyeti ise ancak güçlendirilmiş, kurumuna bağlı, kurumuyla özdeşleşmiş çalışanlar sayesinde gerçekleştirilir. Gelişen dünyamızda çalışanları güçlendirme unsurunu başaramayan işletmeler geride kalmaya, belkide yok olmaya mahkumdur. Bir işletmede güçlendirmenin uygulanması işletmenin rekabet önceliğini artırır. Böylece işletme değişen koşullara daha kolay ayak uydurur. Görüldüğü gibi insan unsuru günümüzün en önemli araçlarından biridir.

Bu çalışmada daha çok orta kademe yöneticilerin güçlendirilmelerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi, eğitim, yaş, cinsiyet düzeylerine göre incelenmiştir. Orta kademe yöneticilerin güçlendirilmeleri işlerin daha kolay yürütmesi açısından önem arz etmektedir.

İşletmelerde etkili bir güçlendirme, güçlendirme düzeyinin doğru tesbitiyle mümkündür. İşletmelerde çeşitli düzeylerdeki çalışanların hangileri hangi düzeyde güçlendirilecektir. Bu önemli bir konudur. Güçlendirmede kişilik özellikleri de son derece önemlidir. Kişinin güçlendirme isteği ne düzeydedir veya kişi güçlendirme algısına nasıl cevap vermektedir. Kişinin eğitim durumu, psikolojik durumu, cinsiyeti ve yaşı bu konuda önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan uygulama çalışmasında bulguları değerlendirdiğimizde çalışanların güçlendirilmesinin örgütsel bağlılıklarına etkisini çeşitli düzeylerde inceleme imkanı

bulduk. Eğitim düzeyinin güçlendirmeye bağılı olarak örgütsel bağılılıkta etkili olduğunu gördük. Cinsiyet ve yaş durumunun incelenmesinde de aynı sonuca ulaştık. Buna göre, işletmede çalışanların güçlendirmeyle örgütsel bağılılıklarının arttırılabileceğini ve bunun için değişik yöntemlerin gerekliliğini tesbit ettik.

İşletmelerarası büyük rekabetlerin yaşandığı, adeta ekonomik çatışmaların savaşımlara dönüştüğü günümüz şartları altında çalışanların güçlendirilmeleri ve örgütsel bağılılıklarının arttırılması yöneticilerin en önemli görevlerindendir. Her yönetici örgütündeki bu durumu yönlendirmek durumundadır. Aksi takdirde işletmeler rekabet ortamına ayak uyduramayacak ve asli görevlerini yerine getiremeyerek, varlık amaçlarını ve canlılıklarını koruyamayacaklardır.

Yeni yönetim tekniklerinden biri olan ve daha çok insana yoğunlaşan güçlendirme kavramı dünya literatüründe uzun yıllardır incelenmesine rağmen ülkemizde henüz hakettiği yeri alamamıştır. Güçlendirmenin örgütsel bağılılığı artırıcı bir unsur olduğu bilinmektedir. Araştırmanın bulguları bu anlayışla değerlendirildiğinden şu öneriler ileri sürülebilir.

İşletmelerde güçlendirmenin örgütsel bağılılığa etkisinin olduğu görülmüştür. İşletmelerde çalışanların güçlendirilmesi işletmelerin sağlıklı bir yaşam sürmesi için gereklidir. Bu sebeple yöneticiler yetki ve sorumluluklarını astlarına devredebilir. Örgütlerde yetki ve sorumluluklar bazı yasa ve kurallarla teminat altındadır. Yasa ve kurallar günün şartlarına ayak uydurabilecek şekilde özenle hazırlanmalıdır. Yetki ve sorumluluklar yasa ve kurallarla özenle hazırlansalar bile genel bir özellik taşırlar. Yasa ve kuralların genel nitelikte olmaları, yöneticilere önemli ölçüde yorum yapma imkanı tanırlar. Önemli olan yetki ve sorumlulukların etkili bir biçimde kullanma ve dağılımını yapabilmektir.. Bu da herşeyden önce yöneticilerin örgütsel ve mesleki değer yargılarına sahip olmaları ile olanaklıdır. Yönetici ise emri altındaki astlarına görev, yetki ve sorumluluklarını daha iyi belirleyecek ve bunu astlarına ileterek işletmenin daha uyumlu olmasını sağlar.

Bir diğer tespitimiz 25-30 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre kendilerini örgüte daha bağılı hissetmeleridir. Bu, genç nüfusun işletmeyi benimsediğinin bir

göstergesidir. Ancak burada şu sonuçta dikkate değerdir; 25-30 yaş grubunun işletmeye bağlılıklarının yüksek olması, bunun diğer yaş gruplarına gittikçe (30-35,35-40,40..+) azalması kurumun kurumsal yapısının henüz oluşmadığının bir göstergesi olabilir. Bunun içinde kurumda kurumsal yapının sağlam ve güçlü bir şekilde hazırlanması, yapılanması ve planlanması gerekmektedir. Bu işlem yapılırken de bu çalışmalar samimiyetle tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Bir başka tesbitide, güçlendirmeyele örgütsel bağlılığı artırırken, bayanların güçlendirilmelerinin örgütsel bağlılığa etkisinin bulunmadığını tesbit ettik. Belki bu bayanların büyük çoğunluğunun kendilerini çalışma mecburiyetinde hissetmemelerinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler bayanların örgütsel bağlılığını artırıcı etkinliklere düzenleyebilir veya personel alımında bundan sonra bu sonuca göre davranmaları gerekmektedir.

Araştırmamızın bir başka sonucuda, eğitim seviyeleri ile güçlendirme algısı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğudur. Anket sonucunda görüldü ki lise mezunları ile yüksek lisans mezunlarında güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi olmamasına rağmen önlisans ve lisans mezunlarında güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinin olduğudur.

Bu sonucumuza yönelik olarak şunu ifade edebiliriz; uygulama yapılan işletme hizmet sektörüdür. Burada müşteri memnuniyetinin tam olarak sağlanması gerekmektedir. Burada, güçlendirme ve örgütsel bağlılıkta eğitim düzeyi önemlidir. Önlisans ve lisan mezunlarının güçlendirme ve örgütsel bağlılık algısını daha rahat uyguladıkları ve anladıkları görülmektedir. Yüksek Lisans mezunları için yetkilendirme ve sorumluluk harici şeylerin daha önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar, ücret vs. gibi şeylerdir. Yöneticilerin örgütsel bağlılığı artırıcı, eğitim düzeyleri arasında farklılığı giderici eğitimler ve toplantılar yapmaları gerektiğini söyleyebilirim.

Bu çalıřmada deneklerin orta kademelerden seçilmeleri, sonuçların daha anlamlı olabileceėi dūřüncesindendir. Zira gūlendirmenin yoėun olarak gōrūlduėu mevki orta kademedir.



## KAYNAKLAR

- 1 Akgemci, T., Diken, A., Liderlik Teorileri. 7. Ulusal Kalite Kongresi, 11-12 Kasım 1998
- 2 Allen, N.J And Meyer, J.P. (1990) The Measurement And Antecedents Of Affective Continuance And Normative Com To The Organization Journal Of Occupational Psychology, 1990
- 3 Ataman, G., İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001
- 4 Atay, O., Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi, 2000
- 5 Atsan, F., N., Yalın Yönetim Yaklaşımı Ve Türkiye'deki Uygulamalara İlişkin Bir Alan Araştırması. 6. Ulusal İşletme Kongresi. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Yayın No: 2. Antalya, 12-14 Kasım. 1998
- 6 Aytemiz, Seymen. O.. İşletmelerde Yeniden Yapılanma. Beta Yayınları. İstanbul, 2000
- 7 Bandura, A., Human Agency in Social Cognitive Theory, American Psychologist, 1989
- 8 Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları. İstanbul. 1979
- 9 Blanchard, K., Carlos J., P., Randolph, A., Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Sürer. Çeviri: Gülümser Dokudan, Epsilon Yayınları, İstanbul. 1988
- 10 Blitzer, Roj, J., Petersan C., ve Ropers, L., How To Build Self-Esteem. Training And Development, February 1993
- 11 Ceylan, A., Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE, Gebze, 1998
- 12 Charles, M., David, A., Keating, Anne, D., Organizational Dynamics, 1990
- 13 Compton, Dale, W., Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi Çeviri: Gülerdem. O.. Beta Yayınları. İstanbul, 1999
- 14 Congar, J.A., Kanungo R.N., The Empowerment Process: Integration Theory And Practice, Academy Of Management Review, 1988

TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
YÖNETİM VE EKONOMİ  
YÖNETİM BİLİMİ

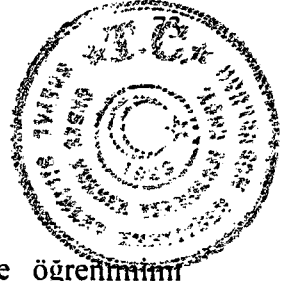
- 15 Çetin, C., Günay, G., Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama, 9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs, İstanbul, 2001
- 16 Çırpan, H., Koyuncu, G., 1998, İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi : Bir Örnek Olay Çalışması. M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi 2
- 17 Dale, W., Mühendislik Ve Teknoloji Yönetimi, Çeviri: Gülerdem Okudan, Beta Yayınları, 1999
- 18 Davis, K., İşletmelerde İnsan Davranışı, Çeviri, İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, 1998
- 19 Eren E., Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1996
- 20 Erol, E., Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi, 5.Baskı, Beta Yayınları İstanbul, 1998,
- 21 Gerdaneri, H., İl Genel Yönetimi Ve İçişleri Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri, İç Düzen Yayınları:11 Ankara. 1972
- 22 Hicks H.G., Gullet C.R., Organizasyonlar. Teori Ve Davranış. Çeviri:Besim Baykal, İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, 1981
- 23 Hüseyin, Ç., Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Bağlılık İlişkisi : Bir Alan Araştırması. İstanbul. 1999
- 24 Itzhaky, H., York, Alan, S., Employee Empowerment, 2000
- 25 Johnson J., R., Leadership For The Quality Transformation An Experiential Approach, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996
- 26 Keçecioğlu, T., Örgüt Teorisinde Yenilikler, Beta Yayınları, 1998
- 27 Kırım, A., Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. Sistem Yayıncılık, İST. 1998
- 28 Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1995
- 29 Kolarik, William J., Creating Quality : Concepts, Systems Strategies And Tool Singapore : Mc Graw – Hill, Inc., 1995
- 30 Kolarik, William, J., Creating Quality; Concepts, Systems, Strategies And, Tools. Singapore: Mcgrame Hill, Inc, 1995

- 31 Mathieu, J.E. ve Zajac, D., M., A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents Correlates, and Consequences Of Organizational Commitment Psychological Bulletin, 1990
- 32 Michael, H., James, C., Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Manifesto, Çeviri : Sinem, G., Sabah Yayınları, 1991 İstanbul
- 33 Mowday, R., Porter, L., Steers, R., The Measurement Of Organizational Commitment. Journal Of Vocational Behavior, V14
- 34 Mowday, R.T., Porter, L.W. And Steers, R.M. Employee-Organization Linkages : The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover Newyork, Akademik Press
- 35 Oral, S., Kuşluyan Z., Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar, MPM Verimlilik Dergisi, Ankara, 1997
- 36 Özalp, İ., Ulukan, C., Oktal, Ö., Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Yayın:4 Ankara, 1998
- 37 Özel, A., Öğrenen Organizasyonlar, milliyet.com.tr. / Isyosam / 000917 / Haber / Iso2 / Html 10/07/2001
- 38 Özer, P., R., Dedeoğlu, Ö., A., Şenyay, L., İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerine Meta Analizi, 1999
- 39 Robbins, Stephen P. Örgütsel Davranışın Temelleri Çeviri: Ayşe Sevgi Öztürk. Etam Yayınları. Eskişehir. 1994
- 40 Sigler, Tracey, H., Pearson, Christine, M., Creating On Empo Vering Culture: Examining The Relation Ship Between Organizational Culture And Persceptions Of Empowerment, Journal Of Suality Management, Issue:1, 2000
- 41 Spreitzer, G., M., Social Structure Characteristic f Psysholagial Empowerment. Acedemy Of Management Journal, University Of California, 1996
- 42 Tannenbeum, Scott, I., Mathieu, John E.; Salos, Edvardo Ve Connon-Bouers. Janis E. Meeting Trainees Expectations: The Influence Of Treim Fulfilment On The Development Of Commitment Self-Efficacy, And Motivation Journal Of Applied Psychology, 1991



- 43 Tutar, H., Reorganisasyon ve Değişim Mühendisliği, Başak Ekonomi Dergisi Eylül-Ekim 12 Temmuz Perş. 2001
- 44 Tüz, Vergiliel, M., Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 2000
- 45 Vandanberg ve Lance, Examining "The Casual Order Of Job. Satisfaction And Organizational Commintment "Journal Of Managament Vol 18,No:1,1992
- 46 Veznedaroğlu, B., Kendini Ymaları, 7. Ulusal Kalite Kongresi, 11-12 Kasım. 1988
- 47 Walker, James, W., Human Resource Stratagy, Singapore, 1993
- 48 Wasti S. Arzu Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güveniirlik Analizi, Erciyes Üniversitesi yayınları, Kayseri, 2000
- 49 Williams ve Andersan, Job Satisfaction And Organizational Commintment As Predictors Of Organizational Citizenship And In Role Behaviors Journal Of Management Vol, 1991, No.3
- 50 Womack, James, P., Jones Daniel.T., Roos, D., Dünyayı Değiştiren Makine. Çeviri : Otomotiv Sanayi Derneği. İstanbul,1990
- 51 Yılmaz, F., 2001 Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsuru : İnsan. Dünya Gazetesi, 24.05.2001

## ÖZGEÇMİŞ.



1970 Adana Yumurtalık doğumluyum. İlk. orta ve Lise öğrenimimi Ceyhan'da tamamladım.

Üniversite tahsilimi 1990-1994 yılları arasında Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümünde tamamladım. 1996 Yılından bu yana Özel bir şirkette mali analist olarak çalışmaktayım.



## EK:1

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. İşletme Anabilimdalında yapılmakta olan yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Elde edilen bilgiler toplu olarak değerlendirilecek ve araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır. Çalışmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder ve saygılarımızı sunarız.

Mustafa BİLDİREN

Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman Öğretim Üyesi

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi beşli ölçek üzerinde belirtiniz. İfadelerin doğru ve yanlış yoktur. Bu nedenle okuduğunuzda ilk aklınıza gelen cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır. Lütfen aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı uygun rakamın altına X koyarak işaretleyiniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum

2= Katılmıyorum

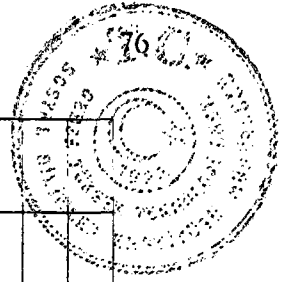
3= Kararsızım

4= Katılıyorum

5= Kesinlikle Katılıyorum

|                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni mutlu eder                   |   |   |   |   |   |
| 2. Bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum                                 |   |   |   |   |   |
| 3. Bu kuruluşun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm                         |   |   |   |   |   |
| 4. Kendimi kurulumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum                                |   |   |   |   |   |
| 5. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var                                 |   |   |   |   |   |
| 6. Kuruluşa karşı güçlü bir aidiyet hissim yok                                               |   |   |   |   |   |
| 7. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum                     |   |   |   |   |   |
| 8. Benim için avantajlı da olsa Kuruluşmdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum |   |   |   |   |   |
| 9. Kuruluşmdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.                                    |   |   |   |   |   |
| 10. Bu kuruluş benim sadakati hak ediyor                                                     |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım                                       |  |  |  |  |  |
| 12. Kuruluşuma çok şey borçluyum                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 13. Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten                                                        |  |  |  |  |  |
| 14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu                                                         |  |  |  |  |  |
| 15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olurdu                                        |  |  |  |  |  |
| 16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum                                               |  |  |  |  |  |
| 17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu                                    |  |  |  |  |  |
| 18. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.                            |  |  |  |  |  |
| 19. İşimi nasıl yaptığım konusunda çok fazla kontrole sahibim                                                                   |  |  |  |  |  |
| 20. İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum                                                                              |  |  |  |  |  |
| 21. Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var                                                                |  |  |  |  |  |
| 22. Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma yetkim var                                     |  |  |  |  |  |
| 23. Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verildiğini net olarak bekliyorum    |  |  |  |  |  |
| 24. Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir                                                   |  |  |  |  |  |
| 25. İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır                                           |  |  |  |  |  |
| 26. İşimi ne derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir                                                   |  |  |  |  |  |
| 27. Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum                                                            |  |  |  |  |  |
| 28. Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir. |  |  |  |  |  |
| 29. İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim                                                        |  |  |  |  |  |
| 30. Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız                                                                    |  |  |  |  |  |
| 31. Müşterileri memnun etmeye çalışırken yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez                                         |  |  |  |  |  |
| 32. İşyerinde çalışanlar "müşteriye verilen hizmeti nasıl arttırabiliriz" konusunda düşünmeye teşvik edilir                     |  |  |  |  |  |



33. İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için birçok bürokratik işlem yapmam gerekir

34. İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar

35. İşyerimizdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar

36. Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder

37. Müşterilerin beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşümdedir

38. İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir

39. Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli düzeyde eğitim aldım

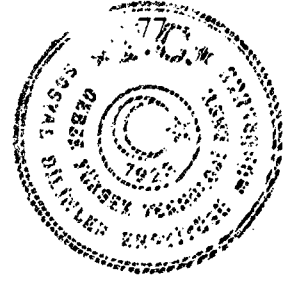
40. İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik edilirim

41. Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilir/takdir edilirim

42. Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onları memnun etmek için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.

43. İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik edilirim

**ÇALIŞANLARA**  
**İLİŞKİN KİŞİSEL**  
**BİLGİLER**



1. Cinsiyetiniz ☐ Bayan ☐ Bay
2. Eğitiminiz ☐ İlkokul Diplomasız veya ☐ Ön Lisans(2 Yıllık)  
☐ Ortaokul ☐ Lisans (4 Yıllık)  
☐ Lise ☐ Lisans Üstü
3. Yaş Grubunuz ☐ 18-20 ☐ 21-24 ☐ 25-29  
☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40 +
4. Bugüne kadar Kaç Kere İş Değiştirdiniz. ....
5. Bugüne kadar Kaç değişik işyerinde çalıştınız. ....
6. Bu İşyerinizde çalıştığınız süre (Yıl Ay Olarak) .....
7. İşyerinizde çalıştığınız Bölüm/ Departman. ....
8. İşyerinizdeki ünvanınız .....  
Satatünüz.

**İŞYERİNE İLİŞKİN BİLGİLER**

1. İş Yerinizde Toplam Kaç Kişi Çalışmaktadır. ....
2. Çalışanların Kaçı Bayandır. ....