

**“PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ VE HONDA TÜRKİYE  
A.Ş.’DEKİ İNCELEME”**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gülfer UZUN**

**Eskişehir, 2007**

PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ VE HONDA TÜRKİYE A.Ş.'DEKİ  
İNCELEME

Gülfer UZUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs, 2007

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ****PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ VE HONDA TÜRKİYE  
A.Ş'DEKİ İNCELEME****Gülfer UZUN****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2007****Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

Günümüzde artan küreselleşme hareketi, müşteri beklentilerinin artması, teknolojik gelişmeler ve değişen personel yapısı gibi nedenlerden dolayı organizasyonlar çağdaş yönetim uygulamalarına ihtiyaç duymaktadırlar.

Günümüz iş çevresinde geleneksel yönetim teknikleri yetersiz kalmaktadır. Bu tekniklerin yerine organizasyonlar, çalışanlarını eğiterek, katılımlarını sağlayarak ve sorumluluk almalarını teşvik ederek “insan” faktörünü ön plana çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada güçlendirme kavramı ortaya çıkmaktadır.

Personel güçlendirme işletmeye pek çok avantaj sağlamakla birlikte uygulamada bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu da personel güçlendirmenin tam olarak anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme kavramını, yöntemlerini, yararlarını ve karşılaşılan olumsuzluk ve sorunları ortaya koymaktır.

## **ABSTRACT**

Nowadays, organizations need modern management approaches due to reasons such as increasing globalism and customer expectations, technological developments and changing personnel structure.

Traditional management techniques are insufficient in the current business environments. Instead of using these traditional techniques, organizations attempt to develop “human” factor by training employees, providing participation and encouraging to take responsibility. At this point, the empowerment concept occurs.

Although the employee empowerment provides lots of benefits to organizations, it is faced by some problems in practice. The reason is that employee empowerment is not understood well enough. The purpose of this study is to propose the meaning, methods, benefits and problems of the employee empowerment into concern.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**Gülfer UZUN**'un "**Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme**" başlıklı tezi ... /... / 2007 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	<u>Adı-Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Celil KOPARAL	.....
Üye	: Prof. Dr. İnan ÖZALP	.....
Üye	: Doç. Dr. Leman BİLGİN	.....

**Prof. Dr. Nurhan Aydın**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmayı hazırlarken her daim bana vakit ayıran değerli hocam Prof. Dr. Celil Koparal'a, beni her zaman yüreklendiren babama ve hiçbir konuda desteğini benden esirgemeyen eşime sonsuz teşekkürler...

Gülfer UZUN

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHÇESİ, TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	2
1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi.....	2
1.2. Personel Güçlendirme Tanımı.....	4
1.3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri.....	6
1.3.1. Güçlendirmenin Yetki Devriyle İlişkisi ve Ayrılan Yönleri.....	6
1.3.2. Güçlendirmenin Katılımcı Yönetimle İlişkisi ve Ayrılan Yönleri.....	7
1.3.3. Güçlendirmenin İş Zenginleştirmeyle İlişkisi ve Ayrılan Yönleri.....	8
1.3.4. Güçlendirmenin Motivasyonla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri.....	9
1.4. Personel Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Gelişmeler.....	10
2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI.....	11

2.1. Organizasyon Unsuru.....	11
2.2. Çalışan Unsuru.....	12
2.3. Yönetici Unsuru.....	14
<b>3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI VE OLUMSUZ GÖRÜNEN YANLARI.....</b>	<b>16</b>
3. 1. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	16
3.1.1. Personel Güçlendirmenin Organizasyona Yararları.....	16
3.1.2. Personeli Güçlendirmenin Çalışanlara Yararları.....	16
3.1.3. Personeli Güçlendirmenin Yöneticilere Yararları.....	17
3.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri.....	17
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ</b>	
<b>1. KATILIM YOLUYLA PERSONEL GÜÇLENDİRME.....</b>	<b>20</b>
1.1. Görev Kademesine Göre Güçlendirme.....	21
1.1.1. Çalışma Grupları.....	22
1.1.2. İş Zenginleştirme.....	25
1.2. Görevin Ötesinde Katılım.....	27
1.2.1. İş Konseyleri.....	28
1.2.2. İşçi Yöneticiler.....	29
1.2.3. Mülkiyet (Sahiplik) Yolu ile Katılım.....	31
<b>2. DAHİL OLMA YOLUYLA PERSONEL GÜÇLENDİRME.....</b>	<b>33</b>
2.1. Kalite Çemberleri.....	34
2.2. Takım Brifingleri.....	39
2.3. İş Alanını Genişletme.....	41
<b>3. BAĞLILIK YOLU İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME.....</b>	<b>45</b>



3.1. Bağlılık ve Güçlendirme.....	46
3.2. Personelin Bağlılığı.....	52
3.3. Rakamsal Bağlılık.....	54
3.4. Rakamsal Olmayan Bağlılık.....	57
3.5. Bağlılık Yaratmanın Önündeki Engeller.....	59
<b>4. KADEME AZALTMA YOLU İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME.....</b>	<b>61</b>
4.1. Bürokrasinin Azaltılması.....	62
4.2. Güçlendirilmiş Yöneticiler.....	66
4.3. Engeller.....	69
4.4. Güçlendirilmiş Şubeler.....	71

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### HONDA TÜRKİYE A.Ş.'DE PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ

1. HONDA TÜRKİYE A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	73
2. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	77
3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	77
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	77
5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	78
6. HONDA TÜRKİYE A.Ş.'DE UYGULANAN PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	79
6.1. İyileştirme Önerileri.....	79
6.2. Kalite Çemberleri.....	82
6.3. Teknik Festival.....	83
6.4. Takım Brifingleri.....	84
6.5. İş Zenginleştirme ve Genişletme.....	84

<b>6.6. Eğitimler.....</b>	<b>85</b>
<b>6.7. Maddi İmkanlar.....</b>	<b>86</b>
<b>6.8. Sosyal Etkinlikler.....</b>	<b>86</b>
<b>7.DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>88</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>95</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>96</b>

**TABLULAR LİSTESİ**

<b>Tablo 1. Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklar.....</b>	<b>47</b>
<b>Tablo 2. Kontrolün Amacı.....</b>	<b>65</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1. Operasyonel Süreçlerdeki Güçlendirmenin Kavramsal Bir Modeli.....</b>	<b>49</b>
<b>Şekil 2. Personel Güçlendirmede Çalışanların Karar Vermeye Katılımlarının Merdiveni.....</b>	<b>51</b>
<b>Şekil 3. Güçlendirme Girişimlerine Karşı Yöneticilerin Verdikleri Tepkiler.....</b>	<b>68</b>
<b>Şekil 4. Honda Türkiye A.Ş.'nin Fabrika Organizasyon Şeması.....</b>	<b>75</b>
<b>Şekil 5. Honda Türkiye A.Ş'nin Şirket Organizasyon Şeması.....</b>	<b>76</b>
<b>Şekil 6. İyileştirme Önerileri Kayıt Formu Örneği.....</b>	<b>81</b>

## GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte değişimin hız kazandığı günümüzde işletmeler değişime ayak uydurabilmek için çağdaş yönetim tekniklerine ilgi duymaya başlamışlardır. Rekabet avantajı sağlayabilmenin ve değişen müşteri taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilmenin anahtar noktası çalışanları eğitip geliştirerek onlara yaptıkları işle ilgili sorumluluk vermektir.

Pek çok bilim adamı ve yönetici, işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörün çalışanlar olduğunu ve başarıya ulaşmada çalışanların katılımlarının sağlanmasının gerekliliği konusunda hemfikirdirler. Küresel rekabet ve değişim, risk alabilen, inisiyatif kullanabilen ve yaratıcılıkları gelişmiş çalışanları gerekli kılmaktadır. Personel güçlendirme, bu faydalarından dolayı oldukça önemlidir ve örgüt kültürüne bu yaklaşım yerleştirilmeye çalışılmalıdır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, personel güçlendirme kavramı açıklanıp benzer kavramlarla farkı ortaya konulmuştur. Ayrıca işletmeye, çalışanlara ve yöneticilere yararları belirtildikten sonra olumsuz yönleri ve uygulamada yaşanan zorluklardan bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, personel güçlendirmenin uygulama yöntemleri anlatılmıştır. Dahil etme yoluyla, katılım yoluyla, işletmeye bağlılık yoluyla ve kademe azaltma yoluyla güçlendirme yöntemleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, personel güçlendirme teorisi ışığında Honda Türkiye A.Ş.'de görüşme yöntemi kullanılarak ikinci bölümde bahsedilen yöntemlerin varlığı ve uygulanma durumlarının incelenmesi söz konusu olmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

#### 1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHÇESİ, TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

##### 1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi

Personel güçlendirme uygulamalarına tarihsel perspektiften bakıldığında uzun bir geçmişe sahip olduğu görülür. Özellikle 1950’li yıllar yönetimde insan ilişkilerinin çıkış zamanlarıdır. Bu yaklaşımla insana ilgi artmış, çalışanlar karar verme süreçlerine katılmaya başlamışlardır.

Personel güçlendirmenin ortaya çıkmasını sağlayan çalışmalara kısaca bakıldığında, bunların başında Kurt Lewin’in hareket araştırmaları gelmektedir. Bu araştırma, çalışanların beklenen değişiklikleri gerçekleştirmede karar vermesi ve değişimi anlama konularını içermektedir. Onun, çalışanın kendi kendisini yönetmesi fikri, McGregor’un insan doğası ve bunun insanın nasıl çalıştığına etkilerine yönelik X ve Y teorisi ile popülerite kazanmıştır. Likert’in 4 yönetim modeli de, geleneksel emir-komuta kontrol yapısının ötesine gidilmesi gerektiğini göstermiştir<sup>1</sup>.

1960’lı yıllarda katılma ve dahil olma kavramı, ortak karar vermeyi teşvik etme işletmenin karşılaştığı sorunları daha iyi tanımlamak için kullanılmıştır. Beyin fırtınası ve diğer katılma teknikleri geliştirilmiştir<sup>2</sup>. Bu çalışmalar, beklentileri, ilgileri ve yeteneklerin fark edilmesini ve yönetimle çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliğini arttırmıştır.

---

<sup>1</sup> Selen Doğan, **Personel Güçlendirme** (Birinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003), s.5.

<sup>2</sup> Nagihan Apuhan Pektaş, “Personeli Güçlendirme ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Uygulamalarına Yatkinliğinin Değerlendirilmesi.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.18.

1970'lerde çalışanlar yönetime daha fazla ilgi duymaya başlamış, Batı Avrupa ülkelerinin çoğunda bu tür yapılar için teşvikler sağlanmıştır<sup>3</sup>.

Personel güçlendirme, 1980'lerde kendi anlamını bulmuş, Block'un çalışmaları ile üne kavuşarak bir slogan haline gelmiş ve hakkında çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Block personel güçlendirmeyi, durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh hali olarak tanımlar. Dolayısıyla güçlendirilmiş hissetmek pek çok şeyi çağrıştırmaktadır. Personel güçlendirme, çalışanların ruh durumuyla ilgilenilmesini, çalışanın yaşamının kendi elinde olduğunun bilincinde olmasını ve ona önemli amaçlara sahip olduğunu hatırlatmayı gerektirir. Bandura, 1986'da güçlendirmeyi çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri olarak ifade etmiştir<sup>4</sup>. Güçlendirme kavramı, 1986 yılında Block'un yazdığı "The Empowered Manager" adlı kitapla literatüre girmiştir<sup>5</sup>.

Conger ve Kanungo 1988'de bu kavramı açıklamada önemli bir adım atmıştır. Güçlendirme kavramını, ilişkisel bir yapı olarak incelemişler ve üstün astı ile gücünü paylaştığı bir süreç olarak düşünmüşlerdir. Bu nedenle, yönetim bilimiyle ilgili çalışmaların birçoğu, güçlendirme ve katılımcı yönetim uygulamaları üzerine yoğunlaşmıştır<sup>6</sup>.

Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo'nun yaklaşımını esas almakla birlikte onların modelini daha da geliştirmişlerdir. Onlara göre güçlendirme, çalışanlara güç ve yetki vermeyi ifade eder ve çalışanların motivasyonunu sağlayan parametrelerdeki değişmelerle tanımlanır. Conger ve Kanungo'nun modeline üç yönden düzeltme yapmayı amaçlamışlardır. Birincisi, güçlendirme bir motivasyon türü olarak tanımlanmalıdır. Bu da, kişinin içsel motivasyonudur. İkincisi, bu motivasyonu sağlayacak iş düzenlemelerinin nasıl yapılacağıdır. Üçüncüsü de, çalışanların işin

---

<sup>3</sup> Pektaş, a.g.e., s.18.

<sup>4</sup> Doğan, a.g.e., s.6-7.

<sup>5</sup> Ebru Zencir, "Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.26.

<sup>6</sup> J.A. Conger ve R.N.Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," **Academy of Management Review**, Cilt No:13, Sayı No:3, (1988), s.472.

gereklerini yerine getirmelerini beklerken onların fikirlerini de yakalamak gerektiğidir. Bu model, işin yapılma şeklinin bireysel farklılıklardan etkileneceğini ileri sürmüştür.

Güçlendirme bir anlamda günümüzdeki motivasyon anlamındaki güçlendirmeyi de kapsamaktadır ve motivasyonun geleneksel anlamına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Geleneksel klasik ve bürokratik yaklaşım sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme bileşimine dayanmaktadır. Bu anlayışta iş sadece çalışanlar için bir araçtır ve çalışanların birinci görevi itaattir. Bunun tam tersine yeni anlayış, daha esnek bir kontrolü ve işle ilgili birlik duygusunu vurgulamaktadır. Yönetimde çalışanları uzaklaştırmak yerine kendine çekmek ve işi daha anlamlı kılmak hedeflenmektedir. Güçlendirme kavramı esas olarak, bu yeni yönetim yaklaşımının motivasyonel içeriğini açıklamakta kullanılmaktadır<sup>7</sup>.

## 1.2. Personel Güçlendirme Tanımı

Personel güçlendirme ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Örneğin, Vogt ve Murrell'e göre personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme çalışmaları olarak tanımlanabilir<sup>8</sup>. Gandz'a göre personel güçlendirme, yönetsel bir ayrıcalık olan karar verme ve onaylama yetkisinin örgüt çalışanlarına da verilmesini ifade eder<sup>9</sup>.

Bowen ve Lawler'e göre ise personel güçlendirme çalışanların örgütün dört girdisini paylaşmalarıdır<sup>10</sup>. Bunlar:

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,

<sup>7</sup> Doğan, a.g.e., s.8.

<sup>8</sup> Judith Vogt ve Kenth Murrell, **Empowerment in Organizations** (Amsterdam: Pfeffer and Co.,1990), s.8.

<sup>9</sup> Öznur Yüksel, Hakan Erkutlu, "Personeli Güçlendirme-Empowerment," **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No:5, Sayı No:1, (2003), s.131.

<sup>10</sup> D.E.Bowen ve E.E.Lawler, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When?," **Sloan Management Review**, (Spring, 1992), s.31.



- Çalışanların örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- Örgütün performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- Örgütün performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Conger ve Kanungo güçlendirmeyi ilişkisel bir yapı olarak incelemişler ve üstün gücünü astı ile paylaştığı bir süreç olarak düşünmüşlerdir.

Güçlendirmeyi ilişkiler ve motivasyon açısından inceleyen Spreitzer'e göre; bireyin diğerlerine oranla sahip olduğu güç ve kontrolü kendine göre güçsüz olan kişilere devretmesi ilişkiler biçimi olarak değerlendirilirken, çalışanın işine bağlılığını, işine ve işyerine duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olması motivasyon açısından güçlendirmedir<sup>11</sup>.

Ettorre, personel güçlendirmeyi, işletmenin en alt düzey çalışanları olsalar bile, çalışanların kendi kendilerine karar verebilme yeteneğine ve kapasitesine sahip olmaları ve işletmenin ortağı gibi davranmaları şeklinde tanımlamıştır<sup>12</sup>.

Gary Johns güçlendirmeyi, insanların inisiyatif almalarını ve organizasyonun sorunlarını çözmelerini sağlayacak olan yetki, fırsat ve motivasyonu vermek olarak tanımlamaktadır<sup>13</sup>.

Kabul gören başka bir görüşe göre güçlendirme, çalışanlara onlardan ne istediğinizi söylemek, bunu yapabilmeleri için de gerekli ortamı sağlamak ve onlara kendi uygulamalarını hayata geçirme imkanı vermektir<sup>14</sup>.

Amacını da kapsayan bir tanıma göre güçlendirme, astların karar alması için gereken yetkinin verilerek, yeni değerlerin yaratılabilmesi için tüm beceri ve bilgilerinin kullanılmasına yönelik motive edilmesidir. Bir organizasyonda otoritenin dağıtılması ve

<sup>11</sup> Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation," **Academy of Management Journal**, Cilt No:38, Sayı No:5, (1995), s.442.

<sup>12</sup> Doğan, **a.g.e.**, s.15.

<sup>13</sup> Gary Johns, **Organizational Behavior** (4. Baskı, Harper Collins College Publishers, 1996), s.418.

<sup>14</sup> Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik** (İkinci Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001), s.143.

çalışanların güçlendirilmesiyle, tüm çalışanlar işletmelerinin başarılı olması için daha fazla çaba harcarlar<sup>15</sup>.

Yapılan bu tanımlardan hareketle güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyon amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder<sup>16</sup>. Ancak personel güçlendirmedeki literatür taramasıyla dikkat çeken Linda Honold'un belirttiği gibi başarıya ulaşmada, her işletme personel güçlendirmeye ilişkin tanımını kendisi yaratmalıdır<sup>17</sup>.

### **1.3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri**

#### **1.3.1. Güçlendirmenin Yetki Devriyle İlişkisi ve Ayrılan Yönleri**

Yetki devri, personel güçlendirme kavramının temellerini oluştursa da, incelendiğinde aralarında farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Yetki devri kavramında, yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkisini, belirli koşullar altında kendi rızası ile bir astına devretmesi ve gerek gördüğünde tekrar geriye alması söz konusudur. Yetki devrinde, yetki yine yöneticidedir ancak, yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, karşılaşılan sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaktadır.

Personeli güçlendirmede de bir yetki devri boyutu söz konusu olmakla birlikte, personeli güçlendirme gerek anlayış itibariyle ve gerekse esas itibariyle yetki devrinden ayrılmaktadır. Yetki devri temeli itibariyle hiyerarşik bir organizasyon yapısının anlayışıdır. Bu tip organizasyonda üst kademe karar verme yetkisine sahip olup iş yapma yöntemleri ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve yönetmeye çalışırlar. Oysa ki, personel güçlendirme, işi fiilen yapan çalışanın, organizasyonun üst

<sup>15</sup> Pektaş, a.g.e., s.6.

<sup>16</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (Onuncu Bası, İstanbul:Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2005), s.416.

<sup>17</sup> Doğan, a.g.e., s.15.

kademelerinde bulunan yöneticilere göre bu işi daha iyi yaptığı anlayışına dayanmaktadır<sup>18</sup>. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici, çalışanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır.

Bu durum güçlendirme kavramı ile yetkilendirme kavramı arasındaki farkı göstermektedir. Dilimizde bazen yanlış olarak güçlendirme yerine 'yetkilendirme' kavramı kullanılmaktadır. Güçlendirme, çalışana çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirmeyle ilgilidir. Oysa yetkilendirme, çalışana yetki verme, yetkili kılma, belli konularda seçim yapma hakkı verme ile ilgilidir<sup>19</sup>. Burada önemli olan hangi terimin kullanılacağı olayı değildir. Kavramı ifade eden terim ve tanımlardan hareketle bu kavramı ölçme yöntemleri söz konusu olacaktır ve yanlış tanım çalışma ve araştırmalara farklı bir boyut kazandıracaktır.

Yetki devrinde esas, yöneticinin işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği beklentiyle bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek, kısacası işin sahibi haline getirmektir. Buradan da anlaşılacağı gibi, yetki zaten işi yapanındır.

### **1.3.2. Güçlendirmenin Katılımcı Yönetimle İlişkisi ve Ayrılan Yönleri**

Katılım ya da yönetime katılma, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifade ile yönetime katılma, karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve geliştirilmesi faaliyetidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, yönetime katılma üç önemli özelliğe sahiptir. Bunlar;

<sup>18</sup> L.Bossidy, "A master Class in Radical Change," **Fortune**, (Aralık 1993), s.42.

<sup>19</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.415-416.

- Örgütün alt yönetim kademelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile çalışan arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına yani yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Katılım, sorunların çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğini arttırması ve örgütte demokratik bir ortam yaratması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkan verildiği ölçüde süreçlere katılma noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Yani, katılımı çalışanlar karar verme süreçlerine belli ölçüde ve imkan verildiği ölçüde katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler. Çünkü güçlendirmede kararları alan kişi, fiilen işi yapan çalışan olduğu için sürekli karar sürecinin içindedir.

Bu iki kavramın ayrıldığı başka bir nokta ise, katılımı son kararlar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede çalışanlar üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları almakta ve uygulamaktadırlar. Kısacası, güçlendirme katılımı kapsamakta, fakat her katılım güçlendirmeyi içermemektedir<sup>20</sup>.

### 1.4.3. Güçlendirmenin İş Zenginleştirmeyle İlişkisi ve Ayrılan Yönleri

İş zenginleştirme, işi çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirebilmek için girişilen çabaların toplamıdır<sup>21</sup>. İş zenginleştirmede işin içeriğinin değiştirilmesine, çalışanların kendi ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmelerine ve kendi iş programlarını hazırlamalarına izin verilmektedir. İş içeriğinin değiştirilmesi, çalışanların kendi işlerini

<sup>20</sup>[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004) (05.03.2006)

<sup>21</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (Beşinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s.472.

planlayabilmeleri, işletme tarafından yeni işleri konusunda desteklenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri verilen imkanlar bakımından personel güçlendirmeye benzer bir kavramdır. Ancak aralarında fark vardır ve güçlendirmede çalışanlar yaptıkları işi etkileyebilme imkanına sahiptirler. İş zenginleştirmede çalışanlar her durumda isteklerini dile getiremezler. Güçlendirmede ise çalışanlar isteklerini dile getirebilmektedirler<sup>22</sup>. Güçlendirme, çalışanların sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme çalışanlardan çok işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. Ayrıca yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi çalışanlar<sup>23</sup> kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler.

### 1.3.4. Güçlendirmenin Motivasyonla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri

Güçlendirme motive edici bir araçtır. Ancak uygulandığı ve kapsamı itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, organizasyonun yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutları ile ‘güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek’ şekle getirilmesi amaçlanmalıdır.

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları farklıdır. Motivasyonun hareket noktası ‘komuta ve kontrol’ iken cevabını aradığı soru ‘personelle ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılabilecek şekilde davranınsın?’dır. Amaç davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise hareket noktası ‘personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?’ sorusudur. Bu yaklaşım, çalışanlara geleneksel personel yönetimi bakış açısından değil de stratejik insan kaynakları bakış açısıyla yaklaşım anlamına da gelmektedir<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Zencir, a.g.e., s.31.

<sup>23</sup> [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004)

<sup>24</sup> İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları** (Birinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002), s.220-221.

#### 1.4. Personel Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Gelişmeler

Günümüzde küreselleşme ve rekabetin artması nedeniyle yenilik yapma ihtiyacı artarak, kişilerin yaratıcılıklarının kullanılması gereği doğmuştur. 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 günümüzde bazı düzenlemelerle değişim hızını yakalamaları imkansızdır. Hatta bu gelenekçi yapılar, değişim ve artan müşteri istekleri karşısında esnek davranmama, müşteriye odaklanmama, bürokratik engeller, yenilik eksikliği ve genel yönetim giderlerinin yüksek olması gibi bazı sorunların ortaya çıkmasına da sebep olabilir. Gelenekçi düşünceye sahip yapıların yetersiz kaldığı günümüzde bir takım yeni yönetim kavramları ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme de bunlardan biridir<sup>25</sup>.

Personeli güçlendirmenin asıl amacı güçlendirilmiş bireylerin rekabet avantajı yaratarak işletmenin devamlılığını sağlaması ve karını arttırması olmakla birlikte gerekliliğinin artma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır<sup>26</sup>:

- Bilgi işleme teknolojisindeki değişimler, organizasyonlarda orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve bu orta kademenin yerine bilgi teknolojileri geçmiş ve bu durum güçlendirilmiş çalışan ihtiyacını doğurmuştur.
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması.
- Personelin eğitim düzeylerinin ve beklentilerinin artması.
- Demokratikleşme eğilimlerinin toplumsal düzeyde ve örgütlerde artması.
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajlarından biri haline gelmesi.

<sup>25</sup> Mustafa Bildiren, “Çalışanları Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2001), s.12.

<sup>26</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.417-418.

- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayalı emir-kontrolün zayıflaması.
- Globalleşme ve sürekli değişen bir çevre.
- Astlık üstlük ilişkilerinin yerini meslektaşlık ve grup ilişkilerinin alması<sup>27</sup>.

## 2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI

### 2.1. Organizasyon Unsuru

Güçlendirme yapılacak organizasyonun, çalışanlar ve yöneticiler gibi taşıması veya taşımaması gereken özellikler vardır. Organizasyonun özellikleri güçlendirme uygulamalarını doğrudan etkilemektedir.

Teknolojik gelişmelerin sonucunda organizasyonlarda orta kademe erimiş ve organizasyonlar daha basık bir yapıya sahip olmaya başlamıştır. Basık organizasyon yapısı da güçlendirmeyi kuvvetlendiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>28</sup>.

Güçlendirme yapılabilecek organizasyonun taşıması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir<sup>29</sup>.

- Süreçler ve iş dizaynı esnek olmalıdır.
- Ücretlendirme, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi destek sistemleri güçlendirmeyi destekler tarzda olmalıdır.
- İşyerindeki iletişim kanalları fazla ve mümkün olduğu ölçüde yüz yüze olmalıdır.
- Bilgi herkes tarafından paylaşılmalı ve sürekli eğitim ortamı yaratılmalıdır.

<sup>27</sup> Pektaş, a.g.e., s.22.

<sup>28</sup> Koçel, a.g.e. s.418.

<sup>29</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001), s.349-350.

- Organizasyon yalınlaştırılmalıdır.
- Güçlendirme sonunda sağlanacak stratejik başarılar açıkça ortaya konmalıdır.
- Geri beslemeyi destekler tarzındaki organizasyon yapıları personel güçlendirmeyi olumlu etkiler.
- Personel politikası olarak personel yönetiminden çok insan kaynakları yönetimi kavramının kullanılması personeli güçlendirmeyi destekler.
- İş tanımlarının ve iş yerlerinin katılımcılığa izin verecek ve destekleyecek tarzda olması personeli güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler<sup>30</sup>.
- Açık ve net misyon ve vizyon tanımı personeli güçlendirme uygulamalarını destekler<sup>31</sup>.

## 2.2. Çalışan Unsuru

Personeli güçlendirme başarısında kilit unsurlardan biri de bizzat güçlenecek olan çalışanın kendisidir. Çalışanlar güçlendirmeyi kabullenmez ve istemez ise istediği kadar organizasyon uygun olsun ve yönetici de güçlendirmeyi istesin, olumlu sonuç almak imkansızca yakın zorluktadır. Bu nedenle güçlendirmenin başarısı için çalışan unsurunun belirli özellikler taşıması olmazsa olmazlardandır.

İşletmelerin sahip olduğu teknik sistemler ve idari sistemler faaliyetlerin düzgün ve yerinde yürütmesini destekleyen ancak insan potansiyeli olmadan olamayacak unsurlardır. Dolayısıyla insan yeni bir bakış açısıyla önemsenmeli ve anlaşılmaya çalışılmalıdır. İnsan potansiyeli harekete geçirilmeli, bir diğer ifade ile sürece

---

<sup>30</sup> Koçel, a.g.e., s.418.

<sup>31</sup> Murat Gümüş, "Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.77.



çekilmelidir. Teknik sistemlerin aşırı ilerlemeleri sorunları çözmek için yeterli değildir. Teknoloji ilerledikçe çözülemeyen iş sorunlarından kaynaklı yabancılaşmış, mutsuz, küskün insanlardan oluşan iş mekanları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun çözümü eğitilmiş çalışan unsurundadır<sup>32</sup>.

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için çalışanlar açısından şu hususlara dikkat edilmesi gerekir<sup>33</sup>:

- Personelin kendini iyi tanıması güçlendirmeyi etkiler.
- Kendine güveni yüksek olan personeli güçlendirmek daha kolaydır.
- Personelin dinleme ve geri bildirim alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler.
- Dışa dönük ve değişikliklere açık olma güçlendirmeyi etkiler.
- Personeldeki sürekli kendini geliştirme arzusu güçlendirmeyi etkiler.

Bir başka kaynakta çalışanların sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır<sup>34</sup>:

- Yüksek özgüven sahibi olma.
- Yüksek kendini geliştirme arzusu.
- Değişime açık olma ve risk alabilme.
- Kendi durumunun farkında olma.

---

<sup>32</sup> Pektaş, **a.g.e.**, s.64.

<sup>33</sup> Reşat Mirzehanlı, “Çalışanları Güçlendirme ve Uygulamadaki Eğilimlerin Araştırılması.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2001), s.42.

<sup>34</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.349.

- Bağımsız çalışabilme gücü.
- Kendini iyi ifade edebilme.

Personeli güçlendirmenin başarısı için çalışanların sahip olması gereken özelliklere bakıldığında; kişilik özellikleri, eğitimle kazanılacak özellikler ve tecrübe ile kazanılacak özellikler şeklinde ayrılabilir. Deneyimli bir çalışan eğitimle, güçlendirme başarısı için yeterli hale getirilebilir.

### 2.3. Yönetici Unsuru

İşletmede yapılacak yeniliklerde yöneticilerin alacakları tavırların önemi tartışma götürmez bir gerçektir. Güçlendirme uygulamalarındaki başarı için hem yöneticiler güçlendirilmeli, hem de çalışanların güçlendirilmesinde yöneticilerin etkisi göz ardı edilmemelidir.

Personeli güçlendirme uygulaması yapılabilmesi için en önemli hususlardan biri yöneticilerin personeli güçlendirme uygulamasına inanması ve onu desteklemesidir. Yöneticilerin inanmadığı ve desteklemediği hiçbir uygulamanın başarıya ulaşması beklenemez. Yöneticiye zorlamayla ya da sadece moda olduğu için uygulatılan, yöneticilerin uygulanıp bitirilecek ve bir kenara atılacakmış gibi gördükleri uygulamalar başarısız olur. Bu uygulamaların başarılı olması için yöneticilerin güçlendirmeye inanmaları gerekmektedir<sup>35</sup>.

Güçlendirmenin ortaya çıkaracağı karar verme yetkileri artmış, kendileri gelişmiş çalışanların yönetimi için; yöneticiler bilgiyi paylaşmalı, herkesin fikirlerine önem vermeli, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmelidirler. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkabilir:

---

<sup>35</sup> Volkan Kargın, "Personel Güçlendirme Kavramı ve Konfeksiyon İmalat İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.26.

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve tartışma ortamı güçlendirmenin başarısını etkiler.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, verilen kararların uygulanmasını teşvik eden, motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Personelinin performansı konusunda net, zamanında, yararlı ve etkin geri besleme veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Katılımcı ve bilgi paylaşıcı tarzı olan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Örgütte yaşanan her başarı veya başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Görevinin emir-komuta ve kontrol yerine, yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi etkiler<sup>36</sup>.

Personeli güçlendirme uygulamaları sonucu güçlenen çalışanların yöneticisi olmak zor ve artı özellikler isteyen bir durumdur. Personeli güçlendirme uygulanan yerde çalışanların yöneticileri klasik yöneticiler olamaz. Kararlara çalışanları katan, bilgiyi paylaşan, yenilikçi özellikler taşıyan yöneticiler olmalıdırlar<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Mirzehanlı, **a.g.e.**, s.41.

<sup>37</sup> Pektaş, **a.g.e.**, s.67.

### **3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI VE OLUMSUZ GÖRÜNEN YANLARI**

#### **3. 1. Personel Güçlendirmenin Yararları**

##### **3.1.1. Personel Güçlendirmenin Organizasyona Yararları**

Personel güçlendirmenin organizasyona sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>38</sup>:

- Güçlendirilen personelin organizasyona sağlayacağı verimlilik artar.
- Kararlar daha hızlı ve etkin alınabilir.
- İç ve dış müşteri tatmini artar.
- Çalışanın esnekliği artar.
- Bilgi teknolojilerinden daha iyi yararlanılabilir.
- Genel olarak hukuki konularda azalma olduğundan bu konudaki masraflar azalır.
- İş güvenliğinde iyileşme görülmekte ve bunun sonucu iş kazaları ve sigorta ödemeleri azalır.
- İşe gelmeme oranı düşer.
- İş tatmini artar.
- Rekabet avantajı doğar.
- Genel anlamda maliyet tasarrufu sağlanır.

##### **3.1.2. Personeli Güçlendirmenin Çalışanlara Yararları**

- Çalışanların rol tanımları ile ilgili kaygı ve stresleri azalır, görevlerin paylaşımı artar ve güven ortamı sağlanır.
- Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri kolaylaşır.
- Çalışanların eğitim ve refah düzeyleri artar.

---

<sup>38</sup> Pektaş, a.g.e., s.23.

- Çalışanların yaratıcılıkları ve yetenekleri artar.
- Çalışanların girişimcilik ruhları gelişir.

### 3.1.3. Personeli Güçlendirmenin Yöneticilere Yararları

- Yöneticiler, ayrıntı ve rutin işlere ayırdıkları zamanı stratejik konuları düşünmek için kullanırlar.
- Yönettikleri kişilerin başarıları artacağı için kariyerlerinde ilerlemeleri kolaylaşır<sup>39</sup>.

### 3.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri

Personel güçlendirme, deneyimli işletmelere bile başlangıçta karmaşık gelen planlama yapılmadan uygulanamayacak bir süreçtir. Personel güçlendirmenin sayısız faydaları yanında işletme için pek çok maliyeti de beraberinde getirmektedir. Güçlendirme, tüm işletme sorunlarına çözüm olmasa da işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini arttırmada çalışanları motive etmeye yardımcı olacaktır.

Personel güçlendirme her zaman doğru uygulanamaz ve bunun sonucu başarısızlık ortaya çıkar ve güçlendirme her işletme için uygulanabilecek bir kavram değildir. Personel güçlendirmeyi uygulayanlar amacı tam olarak anlayamazlarsa ve bunu nasıl uygulayacaklarını bilemezlerse sistem işlemeyecektir. Çalışanlar, yönetim tarafından kendilerine bir şeyler yapılmasının söylenmesine alışkınlarsa, işletmede yapılan işleri takip etmiyorlarsa, beklenti ve umutları üst düzeyde tutma konusunda isteksizlerse, personel güçlendirmede hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Aşağıda personel güçlendirmenin olumsuz yönleri kısaca açıklanmıştır.

**Zaman Alıcı Olması:** Personel güçlendirme programı oldukça geniş kapsamlı işler yapmayı gerektirir ve sonuçlarını görmek zaman gerektirir. İşin nasıl yapılacağını ancak

---

<sup>39</sup>Göksel Ataman, **a.g.e.**, s.347.

o işi bizzat yapan kişi bilir. Ama yine de bu kişilerin işlerini iyi yapması konusunda eğitilmeleri ve bilgilendirilmeleri gerekir. Yöneticilerin de çalışanlarını nasıl güçlendirecekleri konusunda eğitilmeleri gerekir. Dolayısıyla personel güçlendirme zaman alan bir uygulamadır.

**Yöneticilerin Kontrolü Elden Bırakmasını Gerektirmesi:** Güçlendirme, çalışanlara görev ve sorumluluklarını yerine getirirken karar vermede kişisel güç ve kontrol vermektedir. Artık yöneticinin yeni rolü denetleyici olmak değil, yetiştirici ve yönlendirici olmasıdır. Bu da hiyerarşik kontrolün zayıflaması anlamına gelmesi nedeni ile bazı yöneticilerin personel güçlendirme fikrine gönülsüz yaklaşımlarına neden olabilir.

**Personeli Seçme ve Eğitim Maliyetleri:** Yöneticiler, etkili ve yaratıcı sorun çözen çalışanları sezgi ile seçemezler. Bunun için sistematik yöntemlerle seçim yapmak gerekmektedir. Güçlendirilecek kişileri eğitmek de oldukça maliyetlidir. Ayrıca personel güçlendirme yaklaşımında iyi bir lidere, yetiştiriciye ve yol göstericiye de ihtiyaç vardır. Bunun yanında yöneticiler de güçlendirmeyi uygulama konusunda eğitilmelidirler. Dolayısıyla sadece çalışanların değil, yöneticilerin de seçilmesi ve eğitilmesi, işletme için bir maliyet unsurudur.

**Personel Güçlendirmenin Bir Program Olarak Uygulanması Gereği:** Personel güçlendirmeyi uygulayacak bir işletmede öncelikle çalışanlar bu konuda bilgilendirilmeli ve neden böyle şeye ihtiyaç duyulduğu konusunda ikna edilmelidirler. Bir işletmede personel güçlendirme anlayışına geçilmesi, yöneticiler için kontrolün azalmasını, çalışanlar için risk ve sorumluluk alınmasını gerektirmektedir. Bu uygulamanın örgüt kültürü ile uyumlaştırılması gerekmektedir. Bu da işletmeler için köklü bir değişim ve uzun bir zaman maliyeti anlamına gelmektedir. Personel güçlendirme bir anda uygulanıp biten bir program olarak düşünülmemelidir. Uygulaması geniş bir zaman dilimine yayılmalıdır.

**Çalışanlara İstemediği Bir Sorumluluğun Yüklenmesi:** Çalışanların çoğu personel güçlendirme uygulamaları ile kendisine istemediği bir sorumluluğun zorla yüklendiği

inancındadır. Çalışanlar, bunu yöneticilerin risk altına girmemek için bir strateji olarak kullandığını ve yöneticilerin işlerini kendi üzerlerine yıkıldığını düşünürler. Dolayısıyla çalışanlar personel güçlendirme konusunda isteksiz davranırlar<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Doğan, **a.g.e.**, s.116-121.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ

#### 1. KATILIM YOLUYLA PERSONEL GÜÇLENDİRME

Çalışanlara yetki veren güçlendirmenin en iyi yolu katılım yolu ile personel güçlendirme olarak tanımlanmıştır. Vaka çalışmalarının ve yazılı eserlerin çoğunda personel güçlendirme temelde katılım ile ilişkilendirilmektedir. Geroy, personel güçlendirmeyi, çalışanların karar verirken bağımsız hareket edebilirliklerinin artırılması ve işyerlerindeki kararlara katılma imkanlarının sağlanması olarak tanımlar<sup>41</sup>.

Burada, katılım yolu ile personel güçlendirmenin yer aldığı iki temel seviye tartışılacaktır. Görev kademesine göre personel güçlendirme, iş hakkındaki acil konular ile ilgili olarak karar verme yetkisine sahip olan çalışanlar ile ilgilidir. Hizmet sektöründe önceden tahmin etmenin ve standartlaştırmanın zor olduğu müşteri hizmetleri gibi birimlerde görev yapan çalışanların sağduyuları önem kazanmaktadır.

Görev kademesine bağlı kalmadan, çalışanlar organizasyon için daha stratejik olan kararlar üzerinde bazı inisiyatifler kullanmak sureti ile tecrübe kazandırılarak güçlendirilirler. Çoğu durumda, bu inisiyatifler şirketin kontrolünü tamamen çalışanlara bırakmadıkları için, işçi ve işveren arasında daha demokratik bir ilişkinin gelişmesine de olanak sağlarlar<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> G.D. Geroy, P.C. Wright ve J. Anderson, "The Strategic Empowerment Model," **Empowerment in Organizations**. Cilt No:6,Sayı No:2, (1998), s.15.

<sup>42</sup> Conrad Lashley, **Empowerment** (Birinci Basım, Burlington: Elseiver Butterworth Heinemann, 2001), s.66.



### 1.1. Görev Kademesine Göre Güçlendirme

Önceleri problem çözme grupları veya toplam kalite yönetimi şeklinde kendilerini gösteren yaklaşımlar, daha sonra otonom çalışma grupları olarak değişim göstermişlerdir ve bu uygulamaların personel güçlendirmeye sağladıkları faydalar son zamanlarda yoğun olarak tartışılmaktadır. Örneğin, 1970'lerde, otonom çalışma grupları inisiyatif kullanılmaya imkan veren bir yöntem olarak lanse edilirken, 1980'lerde aynı durum kalite çemberleri için geçerliydi ve daha yakınlarda toplam kalite yönetimi, takım çalışması ve sürekli iyileştirme bu rolü üstlendi. Marchington ve Wilkinson da ilgilerin sürekliliği bağlamında bu yenilikleri bir yerlere yerleştirir ve son günlerde bunlara verilen önemdeki değişikliğe dikkat çekerler. Onlara göre, çalışanların dahil edilmesi, küçük gruplar ve bireylerin doğrudan katılımı üzerine yoğunlaşmaktadırlar, çalışma grupları düzeyinde bilgi paylaşımı ile ilgilidir ve çalışanları yüksek seviyedeki karar mekanizmalarına etkide bulunabilme imkanının dışında bırakmaktadırlar<sup>43</sup>.

Geary, göreve katılımın en iyi 'bir işlemler takımı' olarak anlaşılabilceğini belirtir. Böylece inisiyatiflere eklenen angaryaların vermiş olduğu aşırı meşgul olma tehlikesinden de kaçınılabilir. Geary göreve katılım için, ikincil konulardaki sorumlulukların ve karar verme otoritesinin devri ve devredilen konularla ilgili olarak danışmanlık verme şeklinde genel bir açıklama getirmiştir<sup>44</sup>. Müşteri ihtiyaçları ve iş organizasyonu hakkında karar verme gibi çalışanların belli oranlarda inisiyatif kullanabildiği konuların dışında kalan ve yöneticilerin çalışanlara danışmanlık yaptıkları konular daha detaylı bir şekilde incelenebilmektedir.

Burada, geleneksel düzenlemeler altında yöneticilerin kararları almaları için güçlendirilen çalışanlardan dolayı ortaya çıkan iki grup düzenleme tanımlanmaktadır. Bunların ilki, karar verme yetkisi verilen çalışanların gruplarının performansından ortaklaşa sorumlu olduğu düzenlemeler olarak kabul edilir. İkinci düzenlemede ise çalışanlara bireysel karar verme yetkisi verilir ve verdikleri kararlardan dolayı sorumlu

<sup>43</sup> M. Marchington, A. Wilkinson, **Direct Participation** (Oxford: Blackwell, 2000), s.340.

<sup>44</sup> J.F. Geary, **Task Participation: Employees' Participation Enabled or Constrained?** (Oxford: Blackwell, 1994), s.637.

tutulurlar.

Geary'e göre görev kademesine bağlı karar verme, en iyi süreç olarak açıklanabilir. Bu terim düzenlemelerdeki farklılıkların göze çarpmasına yardım eder, fakat aynı zamanda çalışanlara yönetimsel yetkiler verilebileceğinden yola çıkararak da düzenlemelerdeki devamlılığı ortaya çıkarır. Her iki durumda da, karar verme süreci en iyi, güçlendirilmiş olma deneyimlerinden dolayı güçlendiriliyor olma şeklinde değerlendirilebilir.

### 1.1.1. Çalışma Grupları

Genellikle güçlendirme ile birlikte kullanılan oluşumlardan birisi de çalışma gruplarının organizasyonudur. Günümüzde alışma grupları işletmede daha iyi ürün, daha hızlı üretim ve daha az maliyet sağlamaktadır. Birlikte alışan ve amaçları, sorumluluğu, yetkiyi, gücü, dlleri ve enerjiyi ortak olarak algılayan insanların yarattığı sinerji, beklentileri aşan sonuçlar ortaya koyabilir<sup>45</sup>. Çalışma grupları bireylerin performansını arttırmakta ve onları yaptıkları işlerde başarılı kılmaktadır. İşletmeler, yeniden yapılanmak ve daha rekabetçi olmak istiyorlarsa çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için çalışma gruplarına yönelmelidirler. Çalışma grupları, diğer gruplara kıyasla daha çabuk oluşturulabilen, konular üzerinde daha çabuk odaklaşan ve kısa sürede dağılabilen bir özellik gösterirler. Ayrıca yelerinin belirli kararlara katılmalarını kolaylaştırma konusunda onların motivasyonunu arttırmaktadırlar<sup>46</sup>. Çalışma gruplarındaki gelişme, çalışanların dahil edilmesine, daha yüksek çalışan bağlılığı için araştırma yapılmasına, insan kaynakları yönetiminin yumuşak yaklaşımlarına ve çalışan performansını kontrol etmedeki alternatif yollara olan ilgideki artışı yansıtır. Böylece verimliliği ve kaliteyi yükselterek rekabet edebilmede avantaj sağlanabilir.

Çalışma grubu oluşturmanın en genel amacı, birbirleriyle dayanışma içinde olan, birbirlerini destekleyen, birbirine güvenen bir grup oluşturulup, verilen işi tamamlamak ve bu işi yapılırken üyelerin farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı

<sup>45</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** (Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), s.407.

<sup>46</sup> David Jaques, **Learning in Groups** (London: Koan Page, 2000), s.142.

olmaktır<sup>47</sup>. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, yapılacak ilk şey ihtiyaçların neler olduğunu belirlemek ve sorun alanlarını tespit etmektir. Bu değerlendirmeden sonra yapılacak iş, iyi bir planlama yapmak ve gelişim programı oluşturmaktır. Daha sonra grup ile ilgili çeşitli çalışmalarla üyeler arasındaki destek ve dayanışma ortamı sağlanır. Böylece üyeler grup içinde kendilerini daha rahat hissetmeye başlarlar<sup>48</sup>. İdeal biçimde grubun oluşması için grup üyelerinin kendi istekleriyle bir araya gelmeleri, ilgi ve fikirlerini paylaşmaları ve kendi sorunlarını çözmek için gayret göstermeleri gerekir.

Oluşturulan çalışma grupları, bir amirin gözetiminden tamamen bağımsız olarak yani otonom veya kendi kendini yöneten takımlar olarak ya da amirin gevşek gözetimi altında yarı otonom çalışırlar. Kendi kendini yöneten takımlar önceden yönetimin faaliyet alanına giren konular üzerinde çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve karar vermeleri için güçlendirilmesi biçiminde tanımlanabilir<sup>49</sup>. Yarı otonom gruplarda kolaylaştırıcı söz konusudur. Grup kolaylaştırıcı grubu ile üst yönetim arasında bir ara birim ve iletişim bağı rolünü üstlenmiştir. Grup kolaylaştırıcı, lider, danışman, koordinatör şeklinde de isimlendirilebilir. Yarı otonom gruplardaki kolaylaştırıcıların karar vermede artı bir üstünlükleri söz konusu değildir.

Çalışma grubu, işin nasıl organize edileceğine karar verir, grup içerisinde görev paylaşımı yapar, çalışma metotları, iyileştirme yolları üzerinde tartışır ve önerilerde bulunur. Bazı durumlarda mola, vardiya ve tatil zamanlarına ana hatların içerisinde kalmak koşuluyla çalışanlar karar verecektir. Maliyetleri göz önünde bulundurarak bakım talebi için telefon edebilir veya stok tutmak için sipariş verebilirler. Buradaki önemli nokta, bir grup veya takım olarak çalışanların sorumlu otonominin bazı formlarını denemeleri için güçlendirilmeleridir. Kendi kendini yöneten ekipler, yönetimin yaptığı işleri ekibin görev alanı içinde yapmaktadır ve görev sınırları içinde yetkilendirilmektedirler<sup>50</sup>. Yönetim, takımların yaptıkları işlerin sınırlarına karar vermektedir.

---

<sup>47</sup> Dean Tjosvold, **Team Organization** (Chichester, Newyork: Wiley, 1991), s.136.

<sup>48</sup> Richard S. Wellins, **Empowered Teams** (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), s.66.

<sup>49</sup> İnan Özalp, **İşletme Yönetimi** (Birinci Basım, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000), s.594.

<sup>50</sup> Özalp, **a.g.e.**, s.596.

Bu biçimdeki çalışma grupları Tannenbaum ve Schmidt'in terimlerinde katılımcı olarak tanımlanmıştır ve Marchington tarafından da "sınırlı kontrol veya birlikte karar verme noktasında kararlara belli bir derecede dahil olmaktadır" şeklinde açıklama yapılmıştır. Bu doğrudan bir uygulamadır çünkü, çoğu durumda bütün çalışanlar bir takıma veya başkasına dahildir. Asıl olarak, bu grupların kendilerini de etkileyen veya yapmakta oldukları işin sınırları belirleyen kararları etkilemek için görev kademelerine göre sahip oldukları çok az olanakları vardır. Bundan yola çıkarak, güçlendirilenler, sorumluluk gerektiren örgütsel konular ile çevrilmiş olarak çalışmaya yatkındırlar. Onlar nadiren, işe alım şartları ve dönemleri, maaş görüşmeleri veya herhangi bir farklı konuya dahil olurlar. Sonuç olarak, karar verme gücü hala güçlendirilmiş grupların yapabileceklerine konulan sınırlarla şekillendirilmektedir. Onlar konular hakkında karar verme gücüne sahip oldukları ölçüde ve yöneticiler müdahale etmedikleri müddetçe bunu yapabilirler.

Otonom gruplar yönetime, karar verme ve organize etme için kullanabilecekleri bir araç sunarlar. Bu araç taleplerdeki değişikliklere, hatalara ve faaliyetlerdeki ihtiyaçlara çok çabuk cevap verebildiği gibi aynı zamanda bireysel davranışların kontrolünde de denetim rolü üstlenebilir. Organizasyon açısından, bu çalışma grubu düzenlemeleri organizasyona, ihtiyaçlara daha çabuk cevap verebilme imkanı tanır, aynı zamanda grup üyesi olmanın getirmiş olduğu kurallardan doğan baskı ile de bireylerin göstermekte olduğu gayretleri de kontrol ederler. Thompson ve McHugh bunu 'zorlayıcı kontrol' olarak tanımlar, çünkü grup üyeleri grup dinamikleri vasıtasıyla gönderilen normları özümserler. Bu normlar, bireylerin hem organizasyonun politikalarını hem de uygun çalışan davranışını özümsemesinde önemli rol oynarlar.

Barker, kendi kendini yöneten takımları, daha güçlü fakat kendini daha az hissettiren ve eski bürokratik yöntemlere göre karşı konulması daha zor bir kontrol biçimi olarak tanımlar<sup>51</sup>.

Ray-Chaudhuri 'ye göre gruplar kendi içlerinde personel güçlendirmenin kaynağı olan dinamikleri geliştirirler. Kararların üzerinde bazı etkilere sahip olabilmek için,

<sup>51</sup> James Barker, "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams," **Management Science Quarterly**, Cilt No:38 (1993), s.408.

yaptıkları işler sınırlandırılrsa bile, bazı çalışanların daha geleneksel yönetim ve kontrol yapıları üzerinde bir ilerleme gösterdikleri görülür. Benzer bir şekilde, grup üyeliği ve çalışma grubu arasında gelişmekte olan ilişkiler, bireysel desteklenme ve ortak olma duyguları vasıtası ile tatmin edici olabilirler. Bazı araştırmacılar, kendi kendini yöneten takımlara doğrudan katılımın en uç ve takımlar vasıtasıyla bireyleri geliştirme noktası şeklinde bakarlar ve takım çalışmasını bireyler için tek başına çalışmaktan daha faydalı bulurlar.

Organizasyon, çalışanların psikolojilerinde personel güçlendirmenin yer etmesini sağlayabilmek için gereken bileşenleri de içinde barındırmalıdır. Eğitim, kültür ve iletişim ihtiyaçlarının kullanılmasıyla, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılayacakları konusunda kendilerini sorumlu hissetmeleri, müşteri memnuniyetinin takibi ve diğer iş performanslarının ölçümünün yapılabilmesi için bir geri besleme sisteminin kurulması sağlanmalıdır.

### 1.1.2. İş Zenginleştirme

İşlerin rutin, monoton, basit, tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi, çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratmıştır. Bireylerin çalışma yaşamında karşılaştıkları bu sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar işin içeriğinin örgütsel etkinlikte ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur<sup>52</sup>. Bu nedenle, işin içeriğinin çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayarak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyerek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirilerek değiştirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu amaçla da iş zenginleştirme işletmelerde önemli bir kullanım alanına kavuşmaktadır.

Geary, göreve katkıda bulunmanın en iyi bir süreç olarak anlatılabileceğini belirtmişti. Anlatılmaya çalışılan düzenlemelerin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılabilmesi için,

<sup>52</sup> Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2. Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000), s.68.

sınırlı sayıda olasılığın olduğu süreçler hakkında karar verme yetkisinin çalışana verilmesi yoluyla güçlendirme yapılmalıdır. Otonom çalışma gruplarının çalışanları bir grup olarak güçlendirmeleri durumu, birey güçlendirmesini hedefleyen bir güçlendirme şeklidir. İnisiyatif kullanma ile birlikte karar verme yetkisinin genişletilmesi önceki zamanlarda zenginleştirme olarak tanımlanmıştı. Yaklaşımın önemli bileşenleri, müşteri ihtiyaçlarına yönelik detaylı bir eğitim ve çalışanlara tanımlar, yorumlar ve işle ilgili konularda rehberlik edecek bir örgüt kültürünün kurulmasıdır. Burada, hizmet ve ürünlere yönelik normalde karşılaşılmayan, alışılmadık talepler veya şikayetlere verilen cevaplar ön hatlarda çalışanlar tarafından cevaplandırılabilir. Anahtar nokta, güçlendirmenin, sürat gerektiren işlerde ön hatlarda çalışanların sorumluluk duygularını geliştirerek yüksek kalite yaratmaya yönelik çalışmalarla ilgili olmasıdır. Güçlendirme esas olarak, belirli sınırlar içerisinde iş görmek için verilen yetkiden oluşur.

Güçlendirmenin iş zenginleştirme şeklinde, çalışanları, müşterileri anlamaları ve kendilerini onların yerine koymaları, işletmenin değerlerini müşterilere yansıtması ve belirlenmiş sınırlar içerisinde müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için inisiyatif kullanmaları konusunda cesaretlendirecek detaylı bir eğitim programını içerir.

Daha destekleyici ve daha az doğrudan kontrol edici olması için yönetsel rollerde bazı değişiklikler olabilmesine karşın, güçlendirmenin bu yaklaşımı genellikle organizasyon içindeki gücü veya otoriteyi dağıtmak suretiyle yönetim yapısının doğasını değiştirme yoluna gitmez.

Dahil olmanın bu şekli, çalışanların müşteri memnuniyetini sağlamak için sağduyu geliştirmelerine izin veren bir katılımcılığı içerir<sup>53</sup>. Yaklaşım, göreve özgü düzenlemelerle sınırlandırılmış kontrollü ortak karar vermeye yakın anlamdadır. Doğrudan tüm hizmet çalışanlarını kapsar. Görev tabanlıdır ve dar kapsamlı işleri yapmak üzere güçlendirilen çalışanlara yöneliktir. Ekipman sipariş etmek veya çalışanları organize etmek gibi konular hakkında karar vermek için çok sınırlı imkanlar vardır. Çalışanlar, sınırlı imkanları olsa bile, kendi kararlarını verebilme güçlerini deneyebilirler ve bunlardan yaptıkları işlerin takipçisi olmaları beklenebilir. Yine de

<sup>53</sup> R. Tannenbaum, W.H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, (Mayıs/Haziran, 1973), s.168.

çalışanların verdikleri kararların takibi sadece kendilerine bırakılmaz ve bu kararlar belli kontrollerle denetim altına alınır.

## 1.2. Görevin Ötesinde Katılım

Genel anlamda güçlendirme, geleneksel olarak yönetim tarafından yapılan karar vermede çalışanların da bulunmasıdır ve hem ortak karar almayı hem de çalışan kontrolünü içerdiği gözden kaçırılmamalıdır. Avrupa'da, bu yenilikler organizasyonlardaki çoğunluğu yansıtan iş konseylerini ve çalışan yöneticilerini içerirler ve ortak karar alma vasıtasıyla kuruluşu yönlendiren mekanizmalardır. Çalışanların kontrolü Avrupa'da daha yaygın bir yaklaşımdır fakat, çalışanlar işçi birliklerinin bazı şekilleri vasıtası ile organizasyonların mülkiyetinin kontrolünde de bulunurlar.

Çalışanlar, kararlara görevlerinin ötesinde bir seviyede katılarak güçlendirilirler. Çoğu durumda, temsil formu ile bağlantılı bir ilerleme vardır ve çalışanlar bireyselden çok ortak bir amaç için güçlendirilirler. Çoğu kimsenin normalde iş konseyi toplantılarına devam etmemesine veya denetçi sıralarına oturmamasına rağmen, onların düşünceleri bu toplantılarda temsil edilir ve bazı sınırları da olsa onları etkileyecek kararlar hakkında söz söyleme hakkına veya etki etme imkanına sahiptirler.

Çalışanın katılım şekilleri bazı süreçler için birlikte karar almayı içerir bundan dolayı çalışanlar, karar vermek için yöneticilere veya şirket sahiplerine katılırlar veya en azından verilen kararlara itibar etmek için karar verenleri kontrol ederler. Bunun sonucunda da bunların daha temsilci bir hal almaları doğaldır. Pratikteki örgütsel zorluklara genellikle bir işgücünün tamamının temsil edilebilmesi için temsilcilerin seçilmesinin gerekliliği örnek gösterilebilir. Tartışılan konuların yapısı değişik ortamlarda farklılıklar gösterir. Çalışanların karar vermek için sahip oldukları gücün derecesi de farklılık gösterir fakat, aslında güç karar verme sürecindeki denge noktaları tarafından kısıtlanır. Yöneticilerin ve şirket sahiplerinin komitenin, konseyin veya kurulun çoğunluğunu oluşturmaları durumunda çalışanların karar verme konusunda

etkili olabilmeleri pek mümkün değildir. Güçlendirme açısından, çalışanlar daha geleneksel organizasyonlarda dışında kalacakları bazı kararlara katkıda bulunmak için güçlendirilirler ve bundan dolayı çalışanlar tarafından kişisel tatmin duygusu yaşanabilir. Katılımın doğasından gelen temsilcilik, işgücünün bir bütün olarak sağlayabileceği etkiyi sınırlandırabilir<sup>54</sup>.

### 1.2.1. İş Konseyleri

İngiltere ve Amerika'da sadece birkaç örneği olmasına rağmen iş konseyleri, Avrupa kıtasında uzun bir kuruluş geleneğine sahiptirler ve Avrupa Birliği 1994'de yayınladığı direktif ile birden fazla Avrupa ülkesinde faaliyet gösteren bütün şirketlerin sendika tarzı konseyler kurmasını zorunlu kılmıştır. İngiltere'nin Maastricht anlaşmasının sosyal bölümünün dışında kalmasına rağmen, kıtada faaliyet gösteren İngiliz şirketlerinin çoğu iş konseylerini kurmaktadır. Birçok durumda bunlar, İngiliz kuruluşlarının temsilcilerini de içerirler.

Avrupa'daki iş konseyleri işverenlerden planlanan gelişmeler hakkında çalışanlara detaylı bilgi vermelerini ve danışmalarını talep eder. Almanya'daki sistem iş konseylerinin kanuni haklarını danışmanlığın ötesine taşımıştır ve bu, çalışanlarının güçlendirilmesini isteyen organizasyonlar için bir model olabilir. İş konseyleri Almanya'daki endüstriyel ilişkilerde önemli bir rol oynarlar. 5 veya daha fazla sayıda işçi çalıştıran kuruluşlardaki çalışanların iş konseyi kurma hakları vardır.

Çalışma Yasası'na göre iş konseyleri için tüm çalışanlar arasından seçim yapılmalıdır. Konseylerin kanuni hakları arasında; işgücünün resmi temsilcileri olarak konsey üyelerinin organizasyonun genel ekonomik gelişimi ve işverenin iş gücü planlaması gibi konular hakkında bilgi alma hakkına sahip olmaları da vardır. Eğitim içerikleri, görev yapıları, çalışma yöntemlerinin alternatifleri, yeni teknoloji planlamaları ve ihtiyaç fazlalığı gibi konularla ilgili fikir bildirme hakkına sahiptirler. İş konseyleri aynı zamanda işveren ile görüşerek genel çalışma konuları, bazı resmi gerekliliklerin yerine

---

<sup>54</sup> Lashley, a.g.e., s.80-81.



getirilmesi, eğitim ve işe alma ile ilgili diğer konular hakkında da kararlara katılma hakkına sahiptirler. Bu maddelerin çoğu çalışanların, görev kademesine bağlı güçlendirme şekillerinin çoğunu içine alacak şekilde, temsilcileri vasıtasıyla faaliyet konularının ötesindeki yönetimsel kararlara da katılmalarını sağlarlar.

Bu konu ile ilgili ilginç bir olay, iş konseylerinin kurulmasını istemeyen ve açıkça buna karşı mücadele eden bir işverenin ceza alması ve aktif olarak iş konseylerinde yer alan çalışanlara ciddi miktarlarda ödeme yapmak zorunda kalmasıdır.<sup>55</sup>

### 1.2.2. İşçi Yöneticiler

İşçi yöneticiler Avrupa'da İngiltere'dekinden daha uzun bir süreden beri devam eden farklı bir katılımı temsil etmektedirler. 1970'lerde her ikisi de kamu sektörü organizasyonları olan İngiliz Çelik ve Posta İdareleri işçi yöneticileri ortaya çıkarttı. Endüstriyel Demokrasi'de yer alan Bullock Komite (1977) ilave olarak, çalışanların yönetimin üst seviyelerinde de temsil edilmesi görüşünü ortaya attı. Komite'nin önerisi İngiliz işverenler tarafından büyük bir muhalefet ile karşılandı ve 1979 da İşçi Hükümeti'nin yerine Muhafazakar Hükümet iktidara gelince bu ve benzeri öneriler gündemden kaldırıldı.

Avrupa Birliği işçi yöneticiler hakkında bir direktif taslağı hazırlamıştır fakat, sıra bunu yazmaya geldiğinde konu ile ilgili olarak bütün Avrupa'da kabul görmüş ve uygulanmakta olan bir yaklaşımlar grubunun henüz oluşmadığı görülmüştür. Bunların uygulanabilmesinin önünde ciddi uluslararası engeller vardır. Özellikle Japon işverenler Avrupa Komisyonu'nun çalışanların şirketlerin yönetim kurullarında belli formlar dahilinde temsil edilmesi planına karşı olan politik muhalefette anahtar bir rol oynadılar. Beklendiği gibi İngiltere' deki Muhafazakar Hükümet bu tür fikirlere karşı sert muhalefette bulundu ve etkisinin olduğu diğer üye ülkelerle birlikte bu sosyal yasayı uygulamayı reddetti ve kendi yasasını uygulamaya devam edeceğini bildirdi. Buna rağmen, iş konseylerinde olduğu gibi bazı İngiliz şirketler, örgütsel istikrarın

<sup>55</sup> T. Royle, "Avoiding the German System of Codetermination: the McDonald's Corporation", **Nottingham, Conference Papers The Fifth Annual Hospitality Research Conference**, (1996), s.92.

devamı için bunu kendi içlerinde uygulamaya başladılar. Cotton göstermiştir ki, Avrupa Birliği üyesi ülkelerin büyük bir çoğunluğu zaten bu düzenlemeleri kendi şirket kanunlarında uygulamaktaydı ve işçi yöneticiler direktifinin bazı formları her halükarda gelecekte kendilerini gösterecektir.<sup>56</sup>

Cotton yaptığı araştırmada, işçi yöneticilerin örgütsel performans üzerindeki çok farklı etkiler yaptıklarını ortaya koymuştur. Bu inisiyatifin muhalifleri genellikle işverenlerin aldıkları risklerle işçi yöneticilerin aldıkları risklerin karşılaştırılamayacağını ve işçi yöneticilerin ticari konular hakkındaki kararlara müdahale etmelerine müsaade edilmemesinin gerektiğini anlatmaktadırlar. Diğer taraftan destekleyiciler, çalışanları stratejik kararlara dahil ederek desteklerini kazanmanın faydalarını işaret ederler ve çalışan temsilcilerinin katılımının alınan kararların kalitelerini arttırabileceğini iddia ederler.

Güçlendirme açısından bakıldığında, güçlendirme kültürünün yaratılması için önemli bir unsur olan üst kademelerde çalışanların görüşlerinin önemli bir etkisinin olmasına rağmen, çalışanlar kişisel olarak kararlara çok düşük oranlarda dahil olurlar. Sonuç olarak, kararları etkilemede işçi yöneticilerinin gerçek bir güce sahip olup olmayacaklarını yapılan düzenlemelerin içeriği belirleyecektir. Alman şirketlerindeki deneyimler, yönetim kurulundaki sayıların dengesinin çok önemli olabileceğini göstermiştir<sup>57</sup>. Alman sistemi iki kademeli yönetim kurullarına dayanmaktadır. İşveren tarafından atanan ve bir işçi yöneticisini de içeren küçük bir yönetim kurulu şirketin günlük işleyişinden sorumludur. Denetleyici yönetim kurulu ise, işçi ve işveren yöneticilerini içerir ve şirketin işleyişini gözden geçirmekle beraber bütün stratejik kararları da alır. İşçi ve işveren yöneticilerinin sayıları arasındaki dengeyi kurmak için çeşitli düzenlemeler vardır. Çalışan sayısının 2000'den az olduğu organizasyonlarda denge 1/3 işçi yöneticileri 2/3 işveren yöneticileri şeklindedir. 2000'den fazla çalışanın olduğu organizasyonlarda ise 'ortak karar alma sanatı' ile işçi ve işveren yöneticilerinin sayısında bir denge oluşturulur fakat, işçi temsilcileri orta kademe yöneticileri de içerdiği için burada da aslında işverenin lehine bir durum söz konusudur. Açıktır ki,

<sup>56</sup> J.L. Cotton, **Employee Involvement** (London: 1993), s.120.

<sup>57</sup> O. Jacobi, B. Keller, W. Muller-Jentsch, **Industrial Relations in New Europe** (Oxford: Blackwell, 1992), s.227.

yüksek kademelerdeki kararları şekillendirebilme imkanı çok büyük oranda yönetim kurulundaki sayı dengesi ile ilgilidir. İşçi yöneticilerinin azınlıkta olduğu durumlarda onların fonksiyonları ortak karar vermeden çok danışmanlık şeklindedir.

Güçlendirmenin psikolojik yönü düşünüldüğünde, bu düzenlemelerin temsilci doğası, temsilcilerin mağaza ve atölye seviyesinde çalışanlara karşı olan potansiyel uzaklığı ve işverenlerin elindeki gücün aşırı dengede olması güçlendirme duygusu yaratmaktan uzak gibi görünmektedir. Fakat çalışanın katkısının organizasyonun başarısı için önemini ortaya koyan daha geniş kapsamlı bir stratejinin parçası olarak kullanıldığında, bu düzenlemeler bütün organizasyon üyeleri arasında ortak bir ilgi hissi ve güven duygusu yaratmak için değerli bir araç olarak kullanılabilirler.

### 1.2.3. Mülkiyet (Sahiplik) Yolu ile Katılım

Marchington, çalışanların kontrolünü katılımın en yüksek seviyesi olarak gösterir ve bazı durumlarda çalışanlar tarafından savunulan inisiyatiflerden birisi de 'işyerinin sahibi çalışanlar olmalıdır' şeklinde olabilmektedir. Buradaki varsayım, işyerinin mülkiyetinin çalışanlarda olması, çalışanların kararlarını şekillendirmede yardımcı olacak ve bu da çalışanları kendi işyerlerinde güçlendirecek yönündeydi. Mülkiyet yoluyla, çalışanlar işverenler tarafından istismar edilmenin ve ticari baskıların etkilerine karşı daha dayanıklı olacaklar veya en azından bunlara karşı iyileştirmeler yapabileceklerdir. Yine bu düzenlemelerin yöneticilerin veya çalışanlar tarafından desteklenen kişilerin kurduğu işletmelerde nispeten gerçekleştiğini görmek mümkündür.

Komite sisteminde olduğu gibi bu sistemde de ilave olarak çalışan temsilcilerinin değişik oranlarda bazı kararlara katılma hakları vardır. Sistemin yönetim üzerindeki etkisi yanıtıcı bir şekilde aslında yönetimin otoritesini güçlendirmek içindir. Öyle ki, yönetim daha güçlüdür ve talimatları alışımlıktan daha büyük bir etkiye sahiptir<sup>58</sup>. Şirketteki hisse sahipleri işletmenin çoğunluğunu temsil edebilecek hale gelseler bile bu, otomatik olarak yönetimle ilgili alınan kararlar üzerinde kontrol hakkına sahip

<sup>58</sup> A. Flanders, R. Pomeranz, J. Woodward, **Experiment in Democracy: A Study of The John Lewis Partnership**, (London: Faber and Faber, 1968), s.183.

oldukları anlamına gelmez.

Birçok çalışan için bu dolaylı bir katılım şeklidir çünkü, onlar karar alma süreçlerine temsilcileri vasıtasıyla katılabilmektedirler. Katılımın seviyesi görevin ötesindedir ve çalışanlar, ortakların adına kontrolü ellerinde bulunduran en kıdemli yöneticilerle bazı önemli iletişim kanallarına sahiptirler. Aslında ortaklar, bir yöneticiye karşı gerçek bir yaptırım hakkına sahip değildirler. Örneğin, bir müdürü işten çıkaramazlar. Yapılması düşünülen şeylerin bazıları ancak zorlamayla olabilmektedir ve doğal değildir ve çalışanların karar alma konusunda güçlendirilmeleri ise sınırlı olmaktadır. Kişisel fayda hissini geliştiren bu düzenlemeler üzerlerinde daha fazla çalışılmasına ihtiyaç duyarlar; yapılan çalışmalar genellikle yüksek seviyede iş memnuniyeti, çalışan sürekliliği ve sisteme karşı genel bir destek olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak bu bölümde, geleneksel olarak yöneticiler tarafından alınan kararlara, personel güçlendirmenin çalışanın dahil edilmesi yönteminin çeşitli şekilleri kullanılarak çalışanların da katılımı açıklanmıştır. Otonom çalışma gruplarında, çalışanların bir grup olarak güçlendirilerek işlerini nasıl yapacakları ve nasıl organize olacakları konularında kararlar verebilmeleri sağlanmıştır. Karşılıklı destek sağlamaya ve yeni fikirler üretmeye ek olarak grup, organizasyonun hedeflerinin çalışanlar tarafından kabul edilip, benimsenmesi için önemli bir mekanizma olarak da faaliyet gösterir.

Güçlendirmenin ikinci formu alan olarak daha sınırlıydı ve doğrudan bireyleri hedeflemişti. Detaylı eğitime dayanmıştı ve çalışanların yaptıkları iş ile ilgili kararlar alabilmeleri konusunda güçlendirilmelerini hedeflemişti. Kişisel güven duygusu ve risk almaya hazır olmak, departman olarak bağlı olduğu sınırları aşmak veya normalde verilmeyen hizmetleri vermek gibi konularda çalışanlar eğitim programları vasıtası ile cesaretlendirilmişti. Aynı zamanda, risk alma kültürünün oluşturulması, iletişimin geliştirilmesi, tanınma ve ödül sistemleri de önemliydi. Mükemmel ürün ve hizmet sağlayabilmek için hem arzu edilen kültürün kurulmasında hem de tanınmanın sağlanmasında önemli olan diğer bir faktör ise hikayelerin kullanılmasıdır. Bu durumda, normal olarak yapmaları gereken işlerden biraz daha fazlasını yapan çalışanlar,

eğitimlerde rol modeller olarak kullanılmışlardır.

Ayrıca, görev kademelerinin ötesinde personelin dahil olması ile yapılan güçlendirmenin bazı şekillerinde çalışanlar, şirketin en üst seviyelerinde uygulanan politikalar hakkında yorum yapma ve bazen de bunları şekillendirme imkanına sahiptirler. Bu güçlendirme şekilleri doğaları gereği temsilci özellik gösterirler ve bütün çalışanlar doğrudan yer almazlar, fakat çalışanlar bilirler ki personel güçlendirme vasıtasıyla ortak çıkarları sürekli olarak gözetilir ve geliştirilir<sup>59</sup>.

## 2. DAHİL OLMA YOLUYLA PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirmenin bazı şekilleri, karar verme yetkisini gerektiği gibi bölüştürmeksizin çalışanları faaliyetlere dahil etmeyi amaçlar. Rafiq ve Ahmed güçlendirmenin şeklinin ve seviyesinin yapılan işin karmaşıklığına bağlı olduğunu iddia ederler. Bu gibi durumlardaki çalışan performansının, çalışanların normal işlerini yaparken ortaya koydukları performansa göre daha önemli olduğu düşünülür. Çalışanın dahil edilmesi gelişmiş bir örgütsel ve özellikle de operasyonel performans gerektirir. Buradaki anahtar gereklilik, yöneticilerin yaptığı danışmanlık gibi bazı durumlarda çalışanların da önerilerde bulunarak katılımlarının sağlanmasıdır. Bu düzenlemeler altında yöneticiler karar vermeye devam ederler fakat, çalışanlar tarafından verilen öneriler ve tavsiyelerle de bilgilendirilirler.

Dahil etme yoluyla güçlendirme, çalışanları duygusal olarak bağlamayı amaçlar. Güçlendirmenin şekilleri büyük ölçüde çalışanlarda bir sahiplik duygusu geliştirmekle ilgilidirler. Öyle ki, bunlar doğrudan çalışanların müşterilere uygun hizmet ve ürün sağlayacakları ve kendi deneyimlerinden faydalanarak iyileştirme yapmanın yollarını arayacakları işlerle ilgilidirler. Hatta bir araştırmada üretim hattındaki yenilik hareketine dahil edilen çalışanların işletmeye daha bağlı hale geldiklerini ve daha güçlendikleri gösterilmiştir<sup>60</sup>. Özellikle bu araştırma, güçlendirme vasıtasıyla gelişen kişisel bilginin

<sup>59</sup> Lashley, a.g.e., s.84-88.

<sup>60</sup> N.D. Ahanotou, "Empowerment and Production Work: A Knowledge Based Perspective", **Empowerment in Organizations**, Cilt No:6, Sayı No:7, (1998), s.63.

önemini ortaya çıkarmıştır.

Güçlendirme şekilleri arasında çeşitlilikler olmasına rağmen, bunların getirdikleri yeniliklerin çoğunun danışmanlık şeklinde olduğunu söylemek doğru olur. Bu yöntemler, bilgi vermeyi ve bazı konularda danışmanlık yapmayı kapsarlar. Büyük ölçüde görev seviyesine ve iş organizasyonlarındaki, verimlilikteki ve kalite iyileştirmedeki sınırlamalara ve müşteri memnuniyeti ile ilgili problemlerin çözülmesine bağlı olarak hem temsilci hem de doğrudan olma özelliği gösterebilirler. Her durumda son kararı yöneticiler verdiği için çalışanlara sınırlı bir güç verirler. Çalışanlar, öneride bulunma ve iyileştirme yapılabilecek konularla ilgili fikirlerini söyleme imkanına sahiptirler fakat, karar verme yetkisi yöneticilerdedir.

Katılım yolu ile güçlendirme şekillerinde olduğu gibi, burada da bireylere ve gruplara veya ortak çalışmalara yoğunlaşan yöntemler arasında bazı ayrımlar yapmak mümkündür. Bundan dolayı, kalite çemberleri ve takım brifingleri yapıları gereği daha kolektif olarak kabul edilirken, öneriler daha bireysel bir katkıda bulunma şekli olarak kabul edilirler.

## 2.1. Kalite Çemberleri

Son yıllarda, kalite çemberlerinin kullanımında ürün ve hizmet kalitesinde elde edilen iyileştirmeler ve çalışan katılımındaki artışın sonucu olarak bir yükseliş görülmektedir. Yeniden yapılandırılmış bir organizasyon yapısı gerektiren otonom çalışma gruplarından farklı olarak, kalite çemberleri organizasyon ile paralel bir yapı sergilerler<sup>61</sup>. Kalite çemberlerinin normal organizasyon yapıları ile bu paralellikleri, kalite çemberlerinin etkileri üzerinde hem güçlü hem de zayıf etkiler yaratırlar.

Kalite çemberleri ile ilgili çalışmalar 1960'lı yıllarda Japon işletmelerinde gündeme gelmiştir. Ancak kalite çemberlerinin ortaya çıkışı ile ilgili hareketler 1950'li yıllarda başlamıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonlar ucuz ve kalitesiz mallar üretmek,

<sup>61</sup> E. E. Lawler, S.A. Mohran, "Quality Circles: After the Honeymoon", **Organisation Dynamics**, (İlkbahar, 1987), s.44.

ihraç konusunda dünya kamuoyunda beliren kötü şöhreti ortadan kaldırmak ve dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kaliteye ağırlık vermek konusunda çalışmalara başladılar<sup>62</sup>.

Kalite çemberleri, yapılan iş ile ilgili ortak konuları tartışmak için düzenli olarak toplanan çalışanların oluşturduğu grupları kapsar. Genellikle bu toplantılar haftalıktır ve gönüllülerin katılımı ile yaklaşık bir saat sürerler. Kalite çemberine katılan sayısı ile ilgili net bir veri bulunmamaktadır. Japonya’da en çok kullanılan sayı 5-10 arasındır<sup>63</sup>. Durumların büyük çoğunluğunda kalite çemberi aktiviteleri konu ile ilgili yeterli eğitimi olan bir yönlendirici tarafından koordine edilir. Genellikle bu yönlendirici, yönetim tarafından atanmış bir amir veya müdürdür. Bazı durumlarda ise yönlendirici farklı bir departmanın müdürü de olabilir. Yönlendirici, organizasyonun iletişim kanalı gibi davranır. Tipik olarak, kalite çemberleri ya ürün ve hizmet kalitesi ya da verimlilik ile ilgili problemlerin çözümünün araştırıldığı bir ortamda oluşturulurlar fakat, eğer varlıklarını bir ilk hevesten öteye taşıyacaklarsa, kalite çemberleri kıdemli yöneticilerin desteğini aldıkları ve uzun dönemdeki açık rollerinin belirtildiği bir örgütsel ortam içinde oluşturulmaya ihtiyaç duyarlar.

Kalite çemberleri örgütsel düzenlemelerle örtüşecek şekilde kurulurlar. Kalite çemberlerinin genellikle organizasyon ile ilgili oldukları düşünülmemen konular ile ilgilendikleri zaman değerli olduklarını öne sürülür. Çünkü bu konularla ilgilenmek için normal işle ilgili zorlamalardan dolayı yeterli zaman yoktur<sup>64</sup>. Diğer hallerde, kalite çemberleri yöneticilerin karar verebilmek için yeteri kadar detaylı bilgiye sahip olmadıkları veya çalışanların yaptıkları işin pratik detaylarını daha iyi bildikleri durumlarda faydalıdırlar. Kalite çemberleri, üretim ile ilgili konularda veya müşteri hizmetlerinde ortaya çıkan değişikliklere karşı daha esnek ve daha çabuk cevap verebilen yapılardır. Ayrıca, kalite çemberleri tavsiyede bulunucudurlar.

Yapılan çalışma aynı zamanda kalite çemberlerinin, organizasyondaki üyelere gözle

<sup>62</sup> İnan Özalp, “İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt no:6, Sayı no:2, (Kasım 1988), s.51.

<sup>63</sup> Özalp, **a.g.m.**, s.58.

<sup>64</sup> Lawler ve Mohran, **a.g.e.**, s.48.

görülür yararlarını da ortaya çıkarmıştır. Bu yararlardan birisi, kalite çemberlerinin temsilci doğalarından dolayı iş ilişkilerindeki sınırların aşılmasına yardımcı olmalarıdır.

Katılımcılar organizasyonun içinde daha çok yer alma imkanına sahip olduklarından ve organizasyona kendilerini daha fazla ait hissettiklerinden dolayı kendilerini güçlendirilmiş hissederken, katılımcı olmayanlar bunlardan yararlanma imkanına sahip değillerdir. Kalite çemberleri çalışanlardan öneri toplayan bir mekanizma oldukları ve çalışanların yapabilecekleri önemli katkıları ortaya çıkardıkları için katılım duygusunda genel bir artış sağlarlar. Kalite çemberleri, çalışanların yabancılaşmasını, doyumsuzluğunu önlediği gibi, karara fiilen katılmasına da olanak sağlamaktadır. Kalite çemberlerinin en önemli işlevi de parçalar bölünmüş, yaratıcılığı, saygınlığı olmayan işlerde pasifize edilerek yabancılaştırılmış, robota dönüştürülmüş işgören kavramının yerine; yaratıcı becerilerini geliştirmiş, düşünce ve yöntem üreten, dolayısıyla yönetim kademesinin oluşturduğu karar sürecine katılan bir çalışan modelini gündeme getirmiştir<sup>65</sup>.

Kalite çemberleri sayesinde, çalışanların moral düzeylerini arttırmalarını sağlayarak işyeri eğlenceli bir hale gelir, kalite kontrol konusunda her çalışanın duyarlı olması sağlanabilir, çalışanların işteki sorumluluk duyguları artar, yönetim ile çalışanlar arasında birbirlerini daha iyi anlama yolunda ilerlemeler sağlanabilir, işletme içinde dikey ve yatay haberleşme kolaylaşır ve grup çalışmalarının kolaylaşması gerçekleşebilir<sup>66</sup>.

Lawler ve Mohran tipik olarak kalite çemberlerinin organizasyondaki gelişiminin üç aşamada gerçekleştiğini söylerler:

İlki balayı aşamasıdır, bu periyotta yönetimde ve katılımcılarda yüksek seviyede istek ve heyecan vardır. Birkaç çember vardır ve hem alışılmadık statülerinden hem de normalden daha fazla dikkat göstermelerinden dolayı yapılan işle ilgili faydalar sağlarlar. Önerilen fikirlerin faydalı olduğu ve iyileştirmeler sağlayacakları kabul

<sup>65</sup>Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, (Üçüncü Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık:288, 2004), s.292.

<sup>66</sup>Özalp, **a.g.m.**, s.55.



edildiğinden dolayı yapılan öneriler uygulamaya geçirilir.

İkinci aşama, yöneticilerin daha fazla sayıda çemberin daha fazla iyileştirme sağlayacağını düşünmelerine ve çember sayılarında hızlı bir artışa şahitlik eder. Bu daha önceki başarıları devam ettirmenin zorluğunu ortaya çıkarır ve belki de yöneticiler sistemin işleme için artık daha az isteklidirler.

Üçüncü aşama bir aksi tesir aşamasıdır. Şöyle ki, orta kademedeki yöneticiler artık önerileri uygulama konusunda direnç göstermektedir ve bu direncin sonucu olarak katılımcılarda da ilgi kaybı vardır. Bazı durumlarda, çemberler istenilen faydayı sağlayamazlar ve yöneticiler bunların varlığını devam ettirmek için gerekli olan maliyetleri hesaplamaya başlarlar. Faydaları hesaplamak zor olabilir çünkü, verilen hizmetin şekline bağlı olarak, faydalar çoğu zaman somut olarak hesaplanamaz veya beklenen kazancın sağlandığı ispat edilemez. Kalite çemberlerinin baştaki yönlendiricileri olan üst düzey yöneticiler, başka sorumlulukları ile ilgilenmeye başlarlar veya dikkatlerini başka bir yeniliğe veya gündemde olan yeni yönetim tarzlarına kaydırırlar. Bu gibi durumlarda, ya organizasyonlar çemberlere olan ilgilerini kaybederler ve zorlukların üstesinden gelmek için farklı yollar aramaya başlarlar ya da çalışan katılımının farklı şekillerine yönelirler.

Kalite çemberi faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için öncelikle sorunun belirlenmesi gerekir. Seçilecek sorun, doğrudan üyelerin ilgili oldukları, yaptıkları işe ait olabileceği gibi, başka konularda da olabilir. Daha sonra sorunun incelenmesi gerekir. Burada her üyeye farklı görevler verilmeli ve belli bir sürede bununla ilgili veri toplaması istenir. Bu aşamada üyeler beyin fırtınası yapabilirler. Kalite çemberleri, uzmanlardan yardım alabilirler. Sorun incelendikten sonra çözüm önerileri yönetime sunulur. Bu durum çalışanlar için motive edici bir durumdur. Yönetime sunum yapma, tanınma ve iletişim aracı olarak düşünüldüğünde çok yönlü bir faaliyettir. Çözüm önerilerinin sunumundan sonra karar aşamasına gelinmektedir. Bu karar sunuşun yapıldığı toplantıda yönetim tarafından alınır<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Kovancı, a.g.e., 281-283.

Lawler ve Mohran kalite çemberleri ile ilgili birçok zayıf noktayı işaret etmişlerdir<sup>68</sup>. Olayın özünde, onların paralel yapıdaki konumlarından dolayı verilen önerilerin ve kararların organizasyon üzerinde çok küçük bir etki yaratması yatmaktadır. Onların yaptıkları ek bir görevmiş gibi görülür ve verilen öneriler yönetsel kararları verenler için yeteri kadar etkileyici olmayabilir. Daha önce bahsedildiği gibi, kalite çemberlerinin temsilci bir tabiatları vardır ve kalite çemberlerine üye olan çalışanlar ve üye olmayanlar arasında gerilimlere sebep olabilirler. Hatta üyeler arasında bile kontrol edilmesi güç gerilimler ortaya çıkabilir. Çünkü, çember toplantısı sırasında yüksek bir mevki verilen çalışana normal çalışmasına döndüğü zaman sıradan bir çalışan gibi davranılır.

Eğer bu zorlukların üstesinden gelmek isteniyorsa, diğer çalışanların dahil olduğu şekillerde olduğu gibi kalite çemberlerinde de organizasyon, kendi örgütsel yapısı ile bunların yaptıkları çalışmaları desteklemelidir. Kıdemli yöneticiler açık bir şekilde desteklemeli ve verilen önerilerin uygulanmasının devamlılığını sağlamalıdır. Genç ve orta kademedeki yöneticiler hem kalite çemberlerini kullanmaları konusunda eğitilmiş olmalı ve hem de kalite çemberlerinin yapmış olduğu başarılı çalışmaları desteklemelidirler. Çember üyeleri uygun bir yönlendirici tarafından eğitilmeli ve desteklenmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin yapmakta olduğu uygulamalar kalite çemberleri ile uyumlu olmalıdır. İşe alma, seçme, ödüllendirme, tanınma, eğitim ve değerlendirme konuları kalite çemberlerinin gereklilikleri ile örtüşmelidir. Ödül yapısı çalışanların önerilerden kazandıklarını paylaşmalarına elverişli ve çalışma grupları üzerinde yoğunlaşmış olmalıdır. Çünkü eğer bütün çalışanlar kalite çemberlerinin kazandırdıklarından pay alırlarsa, katılımcı olmayanlar bile çemberlerin sağlamakta olduğu faydaların farkına varırlar. Kalite çemberlerinin hizmet kalitesini arttırmak için kullanılması, müşterilere verilen hizmetin çoğu zaman elle tutulur, gözle görülür olmamasından dolayı bazı durumlarda problemlidir. Ürün kalitesindeki ve verimlilikteki iyileştirmelerin rakamlara dökülmesi daha kolaydır. Buna karşın, verilen belirli öneriler ile müşteri memnuniyetinde iyileştirmeler yapabilmek zordur. Benzer olarak, hizmet kalitesinin verimliliğinin ortaya konulabilmesi de oldukça zordur.

---

<sup>68</sup> Lawler, Mohran **a.g.e.**, s. 49-51.

Çalışanın dahil edilmesinin bir şekli gibi, kalite çemberleri esas olarak yöneticilerin problemlere ilgisiz kaldıkları, çalışanlardan öneriler istedikleri ve çalışanların vermiş oldukları önerilere göre karar verdikleri durumlarda danışmacı bir rol oynarlar. Kalite çemberleri, tipik olarak hizmet ve üretim kalitesini, verimlilik iyileştirmelerini kapsayan görevlere odaklıdır. Gönüllülerin aktif olarak katıldığı dahil olmanın temsilci şekilleridirler. Çalışanların çoğu sadece dolaylı olarak dahil olurlar. Kalite çemberlerinin çıktıları büyük oranda tavsiyede bulunucudurlar ve çember üyeleri önerilerini gerçekleştirebilmek için sınırlı bir güce sahiptirler.

Kalite çemberlerinin bu danışmacı ve temsilci görünümünün bireysel çalışanlar üzerinde sınırlı bir etki yaratmasından dolayı bazı problemler yaşanır ve dolayısıyla kalite çemberlerinin istenilen güçlendirmeyi yaratıp yaratamadıklarını anlayabilmek de zordur<sup>69</sup>. Çalışan performansını ürün ve hizmet kalitesinin merkezine oturtan bir stratejinin parçası olarak kalite çemberleri, kişilere önem ve gerekli oldukları hissi katacaklardır. Fakat, bu hissin yaratılmasında diğer yönetim politikaları ile birlikte kullanılmadıkları takdirde işgücünün bütünü üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olacaklardır.

## 2.2. Takım Briefingleri

Takım briefingleri, yöneticilerin ve çalışanların yapılan işlerle ilgili konuları tartışmak için düzenli olarak bir araya geldikleri bir mekanizma sağlarlar. Bazı durumlarda, vardiya talepleri, yeni üretim hatları, başarılar, başarısızlıklar gibi örgütsel konuların ve üst ve ast kararlarının iletişiminin sağlandığı araçlar olarak da kullanılırlar. Aynı zamanda, çalışanlara danışmak ve onlardan öneriler almak için de kullanılabilirler. Bundan dolayı Tannenbaum ve Schmidt modelinde, takım briefingleri temel olarak danışmacıdır. Fakat, dahil olmayı da çeşitli dereceler ile kapsarlar<sup>70</sup>. Kalite çemberlerinde olduğu gibi, daha katılımcı yöntemler ile arasındaki asıl fark, son kararları çalışanların yorumlarını da dikkate alarak yöneticilerin vermesidir.

<sup>69</sup> Lashley, **a.g.e.**, s.94 -95.

<sup>70</sup> Tannenbaum ve Schmidt, **a.g.e.**, s.168-170.

Brifing toplantılarının sıklıkları değişiktir. Faaliyetlere göre düzenlendikleri durumlarda her vardiyadan önce veya sonra yapılırlar. Açıktır ki, farklı amaçlara yönelik brifinglerin zamanlamaları da farklı olur. İlk başta brifing takıma, gelen siparişler, stok durumları, talep seviyesi, öncelikli satış hedefleri, olası faaliyetlerin zorluklarının kaynakları gibi spesifik konularda yardımcı olur ve takımı motive etmek için de kullanılabilirler. Faaliyet başarılarını ve zorluklarını öğrenmek o an görevli olan vardiya için faydalı olabilir. Bir sonraki vardiya ile ilgili olabilecek birey ve grup performansını düzeltme ve yükseltme, rol modelleme, en iyi uygulamaları tanımlama ve paylaşma gibi konuların tartışılmasını da amaçlayabilirler. Her iki durum da, takım üyelerinden öneri ve geri besleme almakta kullanılırlar. Buna göre, bu vardiyaya odaklanmış toplantıların, görevi yerine getirme ve işle ilgili konuları kapsadıkları anlaşılır.

Diğer durumlarda, takım brifingleri haftalık veya aylık gibi daha uzun aralıklarla yapılabilirler. Bu toplantılar, çalışanlarla iletişim kurma araçları olarak da sıkça kullanılmışlardır. Bundan dolayı yöneticiler, değişiklik konuları için hedefler belirlerler ve uygulanacak değişikliklerin ve politikaların sınırlarını çizerler. Birim performansı ve örgütsel gelişmeler üzerine raporlar da hazırlayabilirler. Bu toplantılar çalışanlardan öneriler ve tavsiyeler almak için kullanılabilirler fakat, genellikle çalışanlara bilgi aktarmak amacıyla kullanılmaktadırlar.

Takım brifinginde önemli olan nokta, yöneticiler karar vermeye devam ederler ve çalışanlar ya sadece bilgi veya yorum alarak veya yönetim kararlarına yardımcı olmak amacıyla önerilerde bulunarak dahil olurlar. Takım brifingleri dahil olmanın doğrudan bir formudur çünkü, süreçteki bütün çalışanlar yer alırlar. Örgütsel ilerlemeleri ve politikaları bildirerek katkıda bulduklarından dolayı büyük ölçüde işle ilgili konuları kapsarlar. Tartışılan konuların kapsamı genellikle faaliyet alanıyla sınırlıdır ve bu konular; çıktılarının performansı, kalite, satış, ve belki de birimin operasyon karı olabilir. Yöneticiler kararlar üzerindeki kontrolü ellerinde bulundurdukları için çalışanlar karar verme veya önerilerde bulunma için sınırlı bir güce sahiptirler.

Güçlendirme perspektifinden bakıldığında amaç, hedefleri ve geri beslemeleri sağlayan iletişim süreçleri vasıtasıyla bir sahiplik duygusu geliştirerek çalışanların katılımını

sağlamaktır. Bu güçlendirme şekilleri öneri vermeyi ve danışmanlıkta bulunmayı kapsarken, aynı zamanda sahiplik duygusu yaratmayı da amaçlarlar. Bu gibi durumlarda, öneri veren ve verdikleri önerilerin uygulandığını gören çalışanların yaptıkları işten duydukları gururun artması, ürün ve hizmet hatalarını bulup düzelttikleri için kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, sunulan ürün ve hizmeti geliştirdiklerini düşünmeleri ve sürekli olarak müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışacakları umulur. Çalışanlara olan bu esas faydalarına ek olarak, potansiyel olarak ürün ve hizmet kalitesi iyileşecek ve organizasyon, ön hatlarda çalışanların deneyimlerinden gelen önerilerle çeşitli kazançlar sağlayacaktır. Takım briefinglerinin vermiş olduğu yeterliliklerden dolayı, müşteri seçimleri, tercihleri, ürün ve hizmet beklentileri kolaylıkla fark edilip yerine getirilecektir<sup>71</sup>.

Toplantılarda yoğun olarak iletişim süreçleri ve işle ilgili konular konuşulur. Fakat, aynı zamanda takım üyeleri arasında ortak bir hevesin sağlanmasında ve kişiselleştirilmiş ödül sisteminden dolayı çalışanlar arasında oluşan çatışmaların düzeltilmesi sağlanır. Çalışanlar arasındaki ilişkilerde bir ortak bilinç yaratılır. Her şeyden önce çalışanların birlikte çalıştıkları ve bir parçası oldukları takımı tanımalarını sağlarlar. Hem yöneticiler hem de çalışanlar birbirlerine karşı değil de birlikte kürek çekmenin faydalarını görürler. Mülakatlar sırasında birçok çalışan, birimlerinin büyüme, satış hacmi ve müşteri memnuniyeti bakımından buldukları pozisyondan gurur duyduklarını söylemişlerdir. Diğerleri de birlikte çalıştıkları çalışanlarla birlikte organizasyona fayda sağlamak için yaptıkları çalışmalardan aldıkları zevkten bahsetmişlerdir<sup>72</sup>.

Toplantılar ayrıca çalışanlardan değerli geri beslemeler alınmasını da sağlarlar ve yöneticilerin çalışanlardan gelen önerileri sürekli takip edebilmelerine ve müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olabilmelerine de imkan verirler.

### 2.3. İş Alanını Genişletme

İş genişletme rutin, monoton, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin kişide yarattığı

<sup>71</sup> Lashley, a.g.e., 97.

<sup>72</sup> Lashley, a.g.e., s.98-99.

olumsuz duyguları önlemek ve bu duyguların neden olduğu devamsızlık, verim düşüklüğü gibi örgütsel sorunlara çözüm getirmek amacı ile işlerin yatay olarak yeni görevlerle yüklenmesidir. Yapılan işin güçlük derecesi, kişiye sağladığı sorumluluk duygusu, kullanılan becerilerin çeşitliliği aynı kalmakta, diğer bir deyişle kişinin yaptığı işi oluşturan görevlerde nitel değil, nicel bir değişiklik yapılmaktadır<sup>73</sup>. Bazı organizasyonlar çalışanlarının, müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunları karşılamaya yönelik olarak üretim ve hizmet süreçlerinde yenilikler yapılması konularında yargıya varma aşamalarına katılımlarını isterler. Çalışanlar müşteri beklentilerinden dolayı bir teknisyen seviyesinde bilgiye sahip olmalıdırlar. Bunun sonucunda da çalışanların sosyal yeteneklerden çok teknik yeteneklere sahip olması gerektiği söylenebilir. Organizasyon içindeki eğitim programları, çalışanların organizasyonun verdiği teknik hizmet konusundaki iş bilgilerini daha da ileri seviyelere taşımak içindir. Bu tür organizasyonlarda iş, dar alanlarda belli yargılara varma ve kararlar verme imkanına sahip kişiler arasında bölüştürülmektedir. Müşteri ilişkileri yeteneğinin gerekliliğinin yanında teknik yeteneklerin de önemli olduğunu göz ardı edilmemelidir. Ancak bütün bunların yanı sıra, hizmet sektöründe işlerin yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan nezaket ve sağduyu gerekliliği de gözden kaçırılmamalıdır. Müşteri ihtiyaçları kişiselleşirken verilen hizmetler hızla özelleşmekte ve çalışanların daha inisiyatifli davranmalarını gerektirmektedirler. Bu hizmetler, profesyonel servislere göre daha az çalışan gerektirirler çünkü, ihtiyaçları tahmin etmek ve bir standarda oturtmak mümkündür ve dolayısıyla çalışanlar da tahmin edilebilen müşteri taleplerine göre eğitilebilirler. İstihdam politikaları teknik, yüksek iletişim yetenekli veya her iki özelliği barındıran doğru nitelikteki çalışanları istihdam etmeye yöneliktir. Bazı durumlarda, işe alma ve seçim kriterleri insanlardan yüksek teknik bilgi ve beceri ister. Diğer durumlarda, çalışanların kişisel performansları önem kazandığında işe alma ve seçim kriterleri uygun karakter özelliklerine ve sosyal yeteneklere sahip insanların işe alınmasını gerektirir.

Çalışanların kabiliyetlerinin ve yeteneklerinin anahtar önemi vardır, dolayısıyla işverenlerin öncelikle bu çalışanları tutmak istemesi şaşırtıcı değildir. Bunlara yaptıkları eğitim yatırımını bu çalışanları ellerinde mümkün olduğunca tutarak geri kazanmak

---

<sup>73</sup> Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, s.71.

isterler. Hizmet kalitesini en üst seviyeye çıkarabilmek için Schmenner'in bir araba tamir atölyesindeki teknisyenlerinin hem kişisel yetenekleri geliştirildi hem de bunlara pirimler vasıtasıyla maddi ödemeler yapıldı. Teknisyenlere yapılan işin tamamlanma zamanına göre ödemeler yapıldı. Eğer işi standart zamanından daha erken tamamlarlarsa fazladan para kazanıyorlardı. Eğer işi standart zamandan daha yavaş tamamlarlarsa fazla para kazanamayacaklardı ve daha az iş yapmış olduklarından kazançları da otomatik olarak düşecekti. Bu yaklaşım, işin detayında bir çalışanın ne yapabileceğini kontrol etmek isteyen bir yaklaşım ile uyumludur ve istenilen çalışan seviyesini ve ürün kalitesini elde edebilmek için maddi pirim ve ceza uygulamak için de elverişli ortamı hazırlar.

Bu koşullardaki güçlendirme, hem işin tamamını oluşturan unsurlardan birisidir ve hem de teknisyenlerin yaptıkları işlerden dolayı ortaya çıkan işle ilgili sıkıntılarla sınırlandırılmıştır. Schmenner'in örneğinde servis yönlendiricileri müşteriler ile temasa geçtiler ve tamir ve bakım yapılacak konuları bu işi yapacak olan teknisyenlere bildirdiler. Dolayısıyla teknisyenler de beceri ve yeteneklerini verilen işi nasıl yaptıklarıyla gösterdiler. Yaptıkları her iş ile sahiplik duygularını geliştirdiler çünkü her servis işi kişisel olarak onların kontrolüne bırakılmıştı. Maddi ödül yapısı ise yüksek kaliteli çıktı miktarını en üst seviyeye çıkarmak için yapılan bir teşviktir<sup>74</sup>.

Dolayısıyla güçlendirme aslında yapılan işin kendi doğasından gelmektedir ve işi iyi bir şekilde yapabilmenin vermiş olduğu gurur ve yapılan işin farklı yapısından dolayı yapan kişilere getirmiş olduğu sahiplik duygusu bu tür güçlendirmelerdir. Ek olarak, çalışanları bireysel olarak da katılıma teşvik eden maddi ödül sistemi sayesinde bireysel katılımcıların sayısı fark edilebilir şekilde arttırılmıştır. Bu maddi getirinin olduğu yerdeki dahil olma tipik bir doğrudan dahil olma şeklindedir ve genellikle görev seviyesi ile sınırlandırılıp işle ilgili konularla da ilişkilendirilmiştir. Çalışanların kararları değiştirme ve kendi isteklerini kabul ettirme güçleri sınırlıdır. Güçlendirmenin psikolojik tarafı ise doğru bir şekilde eğitilmekten ve müşteri beklentilerini yorumlarken doğru kararlar vermekte kendini gösterecektir<sup>75</sup>.

<sup>74</sup> R.W. Schmenner, **Service Operations Management** (Englewood Cliffs:Prentice-Hall, 1995), s.277.

<sup>75</sup> Lashley, **a.g.e.**, s.100-101.

Çalışılan işletmeye çalışanların katılımını ve karşılaşılan problemleri sahiplenmelerini en üst seviyeye çıkartmak amaçtır. Dolayısıyla çalışanlara önceden verilen eğitim, çalışanların yapılan işin içeriğini anlamalarına ve kullanılan ekipman ve makineleri tanımlarına da yönelik olur. Hizmet sektöründe çalışanlar aynı zamanda, müşterilerin özel durumlarına bir takım olarak cevap verme konusunda da eğitilirler. İş genişletmenin tek başına uygulanması halinde verimlilik yerine üretimin kalitesini geliştirdiği saptanmıştır<sup>76</sup>.

Sonuç olarak; çalışanların dahil edilme yolu ile güçlendirilmeleri şeklinde tanımlanan personel güçlendirme şekilleri, çeşitli danışmacı süreçler yoluyla çalışanların yönetim ile daha yakın ilişkilerde bulunmalarını ve dolayısıyla da kişisel etkinlik duygularını geliştirmeyi amaçlar. Çalışanların kendilerini ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmeye daha çok adayacakları ve müşteri beklentilerini yerine getirmek için daha fazla performans gösterecekleri umulur. İşverenlere faydaları ise sadece çalışanların motive olmaları ve bağlılığının yüksek oranda kazanılmış olması değildir. Ayrıca bu sayede, çalışanlar ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek ve problem çözmek konusunda da çok değerli katkılar sağlayabilmektedirler. Dahil etme yoluyla güçlendirme, geniş oranda danışmacı olan bir çok yöntemi de içine alır ve görevlerin kapsamalarını genişletmek amacıyla da kullanılır. Kalite çemberleri ve takım brifingleri birbirleri ile yakın ilişki içerisinde oldukları ve bazı durumlarda iç içe geçmişlerdir. Her ikisi de kaliteyi iyileştirmek, problemleri çözmek ve hataları ortaya çıkarmak için verilen çalışan önerilerini toplayacak mekanizmaları içerirler. Buna rağmen çok önemli farklılıklar vardır. Kalite çemberleri temsilci yapıdadırlar ve genellikle özel bir konu üzerine yoğunlaşırlar. Diğer taraftan takım brifingleri daha çok bütün çalışanların brifing toplantılarına katılmasını amaçlayan doğrudan katılım eğilimlidir ve genellikle geliştirilmiş iletişim süreçleri üzerine yoğunlaşırlar. Takım brifingleri normal organizasyon yapısının bir parçasını oluşturup, yönetim ve çalışan arasındaki iletişim için bir araç vazifesi görürken kalite çemberleri, mevcut yönetim hiyerarşisine paralel bir yapı ile etkinliklerini gösterirler. Bu durum çember üyeleri ile organizasyonun diğer üyeleri arasındaki ilişkilerde bazı gerilimlerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Her iki durumda da, kararlar çalışanların görüşleri hakkında bilgilendirilen yöneticiler tarafından verildiği için çalışanların karar

---

<sup>76</sup> Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, s.71.



verme konusunda sınırlı imkanları vardır.

Diğer şekilde ise, çalışan performansı, ürün ve hizmet kalitesinin sağlanabilmesi için temeldir ve bunun için de sahiplik duygusunu oluşturmak ve çalışanları farklı müşteri ihtiyaçlarını anlayabilecekleri ve bunlara cevap verebilecekleri bir etkinliğe ulaştırmak zorunludur. Kitlelere özel hizmet veren organizasyonlar hizmet standartlarına ve standartlaşmış süreçlere sahiptirler ama yine de özel durumlarda bu standartların dışına çıkılabilmektedir.

Dahil etme yolu ile personel güçlendirmenin üç varsayımında başarı veya başarısızlık için anahtar konu, işgücünde kişisel yeterlilik duygusunu ortaya çıkarmalarıdır. Geleneksel yönetim ve kontrol yapıları altında çalışanlar, onların hizmet ve üretimdeki önemlerini ortaya koyacak herhangi bir hareketi bir iyileşme olarak görebilirler. Kararları yöneticiler vermeye devam ettikleri için çalışanların bu konudaki etkinlikleri kısıtlıdır. Bunun sonucunda da çalışanlar güçlendirme duygusunu geliştirme fırsatına sahip olamazlar. Çünkü dahil edilmenin danışmacı ve temsilci formları güçlendirme olgusunu oluşturan elemanların gelişmesini sağlamazlar. Buna rağmen, güçlendirilmiş bir ortamdaki insanları yönetmek için geliştirilen bir stratejinin bir elemanı olarak alındıklarında, kaliteli hizmet ve ürün sağlamada çalışanları anahtar konuma oturtan bir kültürün oluşturulmasına yardım edebilirler<sup>77</sup>.

### 3. BAĞLILIK YOLU İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Çalışanların güçlendirilmesi farklı bir çok seviyede ortaya çıkar ve farklı yönetsel ihtiyaçları ve değerleri karşılar. Güçlendirmenin şu iki tanımı arasındaki farklar vurgulanmalıdır. Tanımlardan ilkinde göre, personel güçlendirme, büyük ölçüde karar verme gücünün paylaşılması ile ilgilidir, diğerine göre ise personel güçlendirme, çalışma şartlarında karşılaşılan durumlar karşısında çalışanların sorumluluk almaları ile ilgilidir.

---

<sup>77</sup> Lashley, a.g.e., s.104 -105.

Wyer ve Mason hizmet veren firmalar için personel güçlendirmenin, çalışanları yazılı sınırların dışına çıkmaya teşvik etmek anlamına geldiğini iddia etmişlerdir çünkü, farklı tiplerde ve seviyelerde verilen hizmetler yine farklı seviyelerde müşteri beklentileri doğururlar<sup>78</sup>.

### 3.1. Bağlılık ve Güçlendirme

Personel güçlendirme, işletmede önemli ölçüde değişim gerektirmektedir. Günümüz yöneticileri değişim programlarını tam olarak işletmemektedir. Yöneticilerin, işletmede çalışanların içsel motivasyonunu sağlamada sorumluluğu paylaşmalarına rağmen, değişim programları henüz işletmelerde var olmayan yüksek düzeyde içsel bağlılık ve personel güçlendirmeyi sağlayamamaktadır.

Çalışanların işletmeye iki tür bağlılığı söz konusudur. Birincisi, dışsal bağlılıktır ve işletme çalışanlarının kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul eder. Yönetim tek bir elden çalışma şartlarını belirlerse, çalışanların işletmeye dışsal bağlılığı söz konusu olacaktır. Çünkü çalışana bırakılan sadece kendisinden bekleneni gerçekleştirmesidir. Görevler ve bu görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış kalıpları başkalarınca belirlenmekte, performans hedefleri ve bu hedeflerin önemi de yönetim tarafından oluşturulmaktadır. İşte bu nedenle de, çalışanların işletmeye karşı dışsal bağlılığı söz konusu olmaktadır.

İkincisi ise, içsel bağlılıktır. Burada çalışanların işletme ile ilgili tüm çabalara gönüllü olarak katılımı söz konusudur. Eğer yönetim, çalışanların kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk almalarını isterse, bu onların işletmeye karşı içsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Çalışanlar, işletmenin kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır. Eğer bir işletme çalışanlarını güçlendirmek istiyorsa, onların önce içsel bağlılıklarını sağlamalıdır. Bu nedenle, üst yönetim çalışanlarından içsel bağlılığı istemeli, onlardan çalışma amaçlarını yönetimle birlikte tanımlamalarını beklemeli, bu amaçları nasıl başaracaklarına kendilerinin karar

<sup>78</sup> P. Wyer, J. Mason, "Empowerment in small businesses", **Participation and Empowerment: An International Journal**, Cilt No:7, Sayı No:7,(1999), s.49-50.

vermelerini ve yeni hedefleri yine kendilerinin belirlemelerini istemelidir. Ancak yönetim bu şekilde çalışanların işletmeye içsel bağlılığını sağlayarak, güçlendirilmelerine yardımcı olabilecektir.

Aslında işletme için her iki tür bağlılığı sağlamak da önemlidir. Fakat personel güçlendirmeyi sadece içsel bağlılık kuvvetlendirebilecektir. İşletme ile olan anlaşma gereği, boyun eğmeye dayalı bağlılıktan kaynaklanan dışsal bağlılık, çalışanların kendi kaderleri üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu bir bağlılıktır. Örneğin, yönetim çalışma şartlarını tek elden belirlediği zaman, çalışanlar için dışsal bir bağlılık söz konusu olacaktır. Bu bağlılık dışsaldır, çünkü çalışanlardan sadece kendilerinden bekleneni yapmaları istenmektedir. Bu da onların personel güçlendirmeyi hayata geçirmelerine engel olmaktadır. Oysa ki eğer yönetim çalışanlarından kendi kaderlerini belirlemede daha çok sorumluluk almalarını isterse, bunun anlamı onların içsel bağlılığını geliştirme konusunda cesaretlendirmektir. Çalışanlar bu durumda, kendi bireysel nedenleri veya motivasyonları nedeniyle özel projelere, kişilere veya programlara bağlanmaktadır<sup>79</sup>.

**Tablo 1. Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklar**

DIŞSAL BAĞLILIK	İÇSEL BAĞLILIK
- Görevler başkaları tarafından belirlenir.	-Görevleri bireylerin kendileri belirler.
- Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış şekilleri başkaları tarafından belirlenir.	-Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları bireylerin kendileri belirler.
-Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.	-Bireyi zorlayıcı, mücadelecı ve meydan okuyucu performans hedeflerini yönetim ve birey ortaklaşa olarak belirler.
-Hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir.	-Hedeflerin önemi bireyler tarafından belirlenir.

**Kaynak:** Doğan, a.g.e., s.43.

Tablo 1’de dışsal ve içsel bağlılık arasındaki temel farklar belirtilmektedir. Buradan anlaşılacağı gibi, personel güçlendirmede bireyi ve bireyin hür iradesini ön plana

<sup>79</sup> Doğan, a.g.e., s.41-43.

çıkaran içsel bağlılığın vurgulanması son derece önemlidir. Dışsal bağlılığın ön plana çıktığı işletmelerde ise, çalışanlar çoğu zaman çeşitli durumları tanımlama yollarını bulabilmek için kendilerini sorumlu hissetmezler. Çünkü onlar tanımlama sürecine dahil edilmemişlerdir.

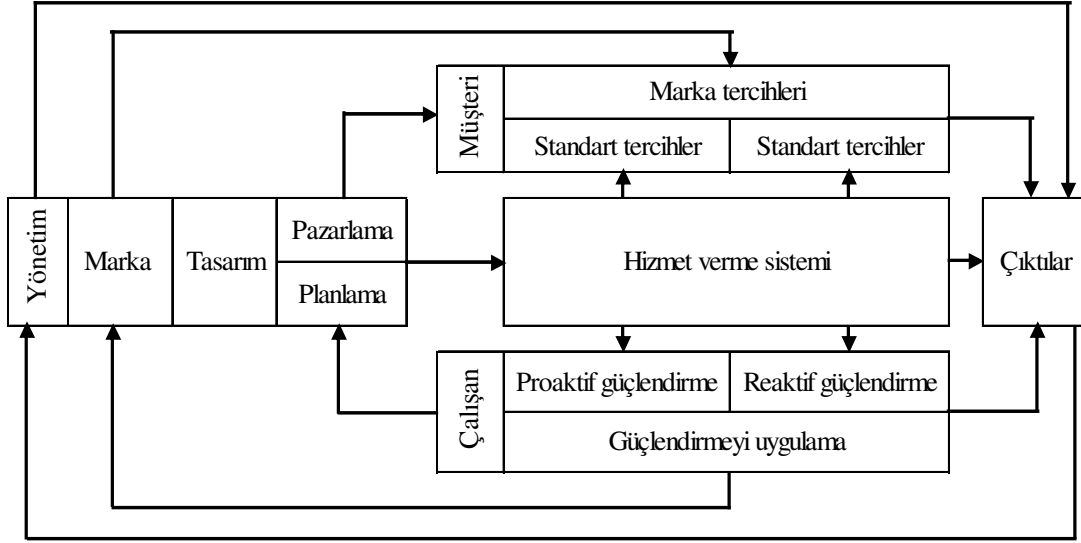
Bir çok araştırmacının paylaştığı ortak bir görüşe göre güçlendirme, güçlendirilen bireylerin yapabileceklerinin çeşidine ve seviyesine göre farklılıklar gösterebilir. 'Niçin, nasıl, ne zaman?' soruları personelin dahil edilme kademelerinin sınırlarını belirler. Bu düşünce modeli geleneksel kontrol modellerine göre farklılıklar gösterir. Çalışanların fikirlerine normal öneri toplama yöntemleri ile ulaşılır. Buna rağmen bu modelin temelinde, karar verme yetkisi hala yöneticilerin elindedir. Diğer bir deyişle organizasyon yapısı, gücü ve kontrolü geleneksel olarak yukarıdan aşağıya doğru dağıtır. Bowen ve Lawler'a göre bu tür bir dahil olma şekli, üretim hattı yaklaşımını değiştirmeksizin güçlendirme yapılmasını sağlayabilir.

Bowen ve Lawler aynı zamanda güçlendirmenin farklı seviyelerini ve şekillerini açıklayabilmek için çeşitli faktörleri de işin içine dahil ederek, genel bir tanımlama yapmışlardır. Özellikle müşteriye, teknolojiye, iş çevresine ve insan tiplerine bağlı temel iş stratejisine işaret etmişlerdir ki bunlar aynı zamanda güçlendirme yöntemlerini de etkileyen faktörlerdir. Bir güçlendirme şeklini uygulama kararı genellikle, iş stratejisinin gereği yöneticiler tarafından alınır.

Normatif modele göre insan kaynakları yönetimi ve daha geniş anlamdaki iş stratejileri arasında uygun bağlantılar olmalıdır.

Lockwood hizmet verilirken karşılaşılan konuların yorumlanmasında ve çözümünde çalışanların katılımının farklı seviyelerde olabilmesine müsaade eden güçlendirme şekillerini kapsayan bir model geliştirmiştir. Şekil 1.'de güçlendirmenin farklı seviyeleri ile müşteri tercihleri arasında nasıl bir ara yüz olduğu diyagram tarzında gösterilmiştir.

**Şekil 1. Operasyonel Süreçlerdeki Güçlendirmenin Kavramsal Bir Modeli**



**Kaynak:** Lashley, a.g.e., s.108.

Lockwood bağıllık yoluyla güçlendirmenin bu şekli ile yapılacak olan güçlendirmeyi, uygulanabilir kılmayı amaçlamıştır. Ona göre bu güçlendirme şekli, bugüne kadar herhangi bir başarı elde edilememiş organizasyonun hedeflerine ve vermekte olduğu ürün ve hizmet şekline bağıllık için bir başlangıç noktası yaratır. Bu başlangıç noktasından yola çıkarak Lockwood, proaktif (önceden harekete geçen) ve reaktif (sonradan harekete geçen) güçlendirmelerin geliştirilmesinin gerektiğine işaret etmiştir. Hizmet verirken karşılaşılan durumlarda ve müşteri memnuniyetine yönelik olarak, çalışanın bağıllığını sağlayıcı güçlendirme yapılmaksızın, güçlendirmenin daha katılımcı veya dahil edici şekilleri uygulanamaz. Proaktif güçlendirme, çalışanlardan çalışma performanslarına yaratıcı bir girdi sağlamalarını istemektir. Organizasyonlar, daha önce açıklandığı gibi, takım brifingleri ve kalite çemberleri vasıtasıyla örgütsel performanslarını iyileştirmeye çalışmaktadırlar. Diğer taraftan reaktif güçlendirme, çalışanların hem müşteri ihtiyaçları ile ilgili olduklarında hem de verilen hizmetteki hataları düzeltmeleri gerektiğinde, yazılanların dışında davranabilmelerine ve karar verebilmelerine imkan tanıyabilir. Etki olarak, bu durum güçlendirmenin psikolojik boyutu ile de benzerdir. Bu düşüncelerden yola çıkarak, güçlendirmenin psikolojik, motivasyonel ve imkan sağlama boyutları, güçlendirmenin başarıyla ilgili yönü için esas öğelerdir şeklinde bir tanımlama yapılabilir. Fakat, güçlendirmenin ilgili olduğu

diğer konular geleneksel kalsa bile insanlar kendilerini bu durumda bile güçlendirilmiş hissedebilirler.

Bazı durumlarda, işverenler karşılaşılan durumlar karşısında sorumluluk alma cesaretini gösterebilmeleri için çalışanlarını güçlendirmeyi denemektedirler. Hochschild'ın sözleriyle güçlendirme, işi öğrenmek ve sevmek için çalışanlarda daha büyük bir istek ve sorumluluk duygusu yaratır ve en önemlisi, organizasyonun ve onun müşterilerine verdiği ürün ve hizmetin getirdiği sınırları kabul ettirir<sup>80</sup>. Bu iki nokta bazı potansiyel gerilimlere ve güçlüklerle sebep olur çünkü, bireylerin işi sevmek ve sınırları kabul etmek konusundaki isteklilikleri farklıdır.

Bu gerilimler genellikle, güçlendirmenin süslü konuşmalarla dolu hitabet kısmı ve anlamsız görevlerle ilgili olarak sınırlı kararlar verme zorunda olma gerçeği arasındaki farkın sonuçları olarak tanımlanırlar. Kısaca, Wilson tarafından sorulduğu gibi 'Sizin güçlendirmeniz sözde mi kalıyor yoksa gerçek mi?'<sup>81</sup>. Güçlendirme amacıyla yapılan yeniliklerin farklı bireylerde yarattıkları duygular, istenilen etkiye ulaşabilmenin temelini oluştururlar. Buradaki anahtar konu, bireylerin farklı tepkiler vermesidir, öyle ki bazıları bu iyi organize edilmiş çevrelerde bulunmaktan keyif alırken diğerleri buraları boğucu ortamlar olarak görebilirler. Bu önemli farklılıkları göz ardı etmelerinden dolayı, güçlendirmenin bazı sınırlı şekillerinin genelleştirilebilmesi mümkün değildir.

Lockwood'un modeli göstermiştir ki, bağlılık merkezli güçlendirmenin uygulanabilir kılınması, güçlendirmenin diğer şekillerinin üzerine inşa edilebileceği bir temel yaratmada faydalı olacaktır çünkü, böyle bir durum güçlendirme ve bağlılık arasındaki ilişkinin açıkça hissedilmesini sağlar<sup>82</sup>. Bu başarılı tanımlamanın uygun bir şekilde genelleştirilmeye ihtiyacı vardır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı güvenin olmadığı ortamlarda geliştirilebilmesi mümkün değildir ve çalışanların temel seviyede de olsa bağlılığına ihtiyaç duyar. Güçlendirmeden beklenenlerden birisi de onun çalışan

<sup>80</sup> A.R. Hochschild, **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling** (Berkeley: University of California Press, 1983), s.58-60.

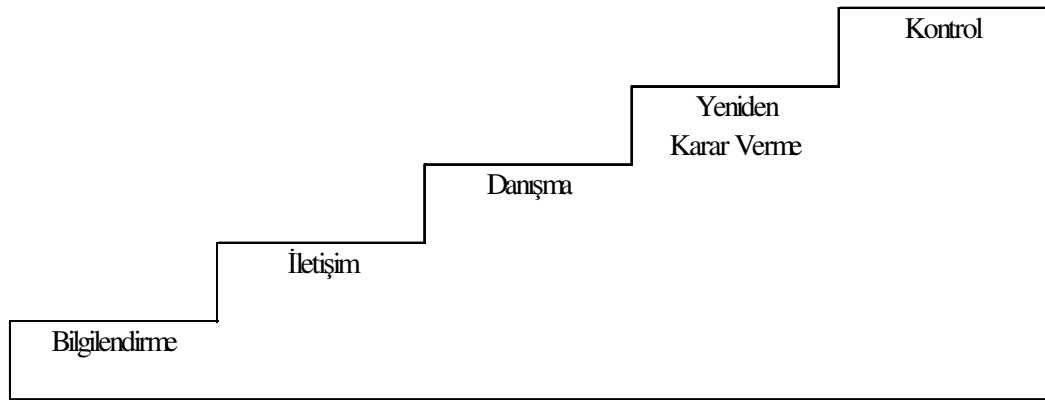
<sup>81</sup> T. Wilson, **The Empowerment Manuel** (London:Gower, 1996), s. 22-25.

<sup>82</sup> Lashley, **a.g.e.**, s.112.

bağlılığı yaratması ve bunu geliştirmesidir. Bundan dolayı, güçlendirilmiş çalışanların zaten güçlendirilmeyi bekledikleri varsayılır ve personel güçlendirmenin iddia edilen faydalarının çoğunun, personelin bağlılığının arttırılmasının sonucu olarak sağlandığı söylenir. Bundan dolayı, güçlendirme ve çalışan bağlılığı iç içe geçmiştir. Kendilerini işlerine adanmış çalışanlar güçlendirmenin geliştirilmesini isterler ve güçlendirme de çalışan bağlılığını geliştirir ve kapsamını genişletir.

Bağlılık yoluyla güçlendirme yöntemlerinin ayırt edici niteliği, onların verilmiş ve verilmekte olunan kararlar üzerinde küçük etkilere sahip olmalarıdır. Çalışanların çoğu için yöneticiler ile aralarındaki iletişim şekli daha çok yöneticilerin onlara ne yapacaklarını söylemeleri şeklindedir. Marchington modelinde, katılım daha çok merdivenin bilgilendirme basamağında gösterilmiştir.

## Şekil 2. Personel Güçlendirmede Çalışanların Karar Vermeye Katılımlarının Merdiveni



**Kaynak:** Lashley, a.g.e., s.110.

Çalışanların katılımı talimatları alma ve bunları uygulama şeklindedir. Buradaki katılım şekli doğrudandır çünkü, bütün çalışanları içerir fakat, öneri sistemleri uygulamaları vasıtasıyla bazı doğrudan olmayan şekilleri de içerebilir. Katılım çoğu zaman özellikle görev seviyesine bağlıdır. Konuların kapsamı, görevin somut ve soyut kısımlarının yerine getirilmesi ile ilgilidir. İşin emredici tabiatından gelen kararların çalışanlar

tarafından uygulanması zorunluluktan dolayıdır. Bu tip uygulamalar, çalışanların otoritelerini ve kendi kendilerine karar vermelerini kısıtlayan, sıkı kuralları olan eğitim yöntemlerini kullanırlar.

Çalışanların seçim şansları sınırlı olsa bile, gerçek bir tanıtımla birlikte etkili bir eğitimin verilmesi ile çalışanlar ürün ve hizmet kalitesine ve işin başarısına çok önemli katkılar yapabilirler. Ayrıca, güçlendirilmiş olmanın psikolojik tarafını oluşturan anlamlılık, etkileycilik ve değerlilik gibi temel öğeler de ortaya çıkarılabilir.

### 3.2. Personelin Bağlılığı

Çalışanların yaptıkları işlerin organizasyonu ile ilgili kararlara sınırlı katılım imkanlarının olduğu veya kendilerine düzenli olarak bir amaca yönelik danışılmadığı durumlarda, personel güçlendirme çalışanların kişisel etkinlik duygularını ortaya çıkarabilmelerine karşı bir engelmış gibi görülebilir<sup>83</sup>. Personel güçlendirme kapsamında yapılan yenilikler, çalışanların organizasyonun politikalarına ve yapılan işe karşı kişisel bağlılık hislerinin derecesini etkileyecektir. En önemlisi de bu yenilikler, bağlılığı sağlayacak ve kişisel etkinliği arttıracak olan güçlendirilmiş olma duygusunu sağlamalıdır. Çalışanlarda güçlendirme duygusunu geliştirecek olan yenilikleri daha iyi anlayabilmek için çalışanların bağlılıklarının gelişimine bakmak gereklidir.

Personelin bağlılığı konusu yöneticiler için aslında yeni bir konu değildir fakat, son yıllarda hem akademisyenler hem de pratik uygulayıcılar tarafından personelin bağlılığını sağlamanın önemine insan kaynakları yönetiminde fazlaca yer vermeye başlanmıştır.

Bağlılık ile personeli güçlendirme yaklaşımından beklenen, personelin daha fazla tatmin edilmesi, daha verimli ve esnek olmasıdır<sup>84</sup>. Bağlılığı sağlanan çalışanların şirketten

<sup>83</sup> H. Houtagers, "Empowerment; using skills and competence management", **Participation and Empowerment in Organizations: an International Journal**, Cilt No:7, Sayı No:2, (1999) s.60-72.

<sup>84</sup> K. Legge, **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**, (London:Macmillan, 1995), s.152-154.



ayrılmaya eğilimleri daha düşük olacaktır, daha iyi kalitede ürünler üreteceklerdir ve müşteri ilişkilerinde daha başarılı olacaklardır. Dolayısıyla bağlılık, güven duygusunu geliştirme ve çalışanları işleri ile ilgili normal veya alışılmışın dışındaki bir talebe cevap verebileceklerine dair cesaretlendirme ile sağlanabilir. Bunların yapılabilmesi için de personel güçlendirme önemli bir araçtır. Bundan dolayı personel güçlendirme, insan kaynakları yönetiminin bağlılık konusundaki temel öğelerinden birisidir.

Çalışanlar aynı zamanda sendikaya, bölüme, mesleklerine, işyerinde yaptıkları işe ve iş dışındaki çok sayıda konuya karşı sorumluluk hissedebilirler. Güçlendirme ve bağlılık savunucuları tarafından sıklıkla gözden kaçırılan konu, çalışanların hem çalışma sebepleri hem de yaşam biçimleri açısından farklılıklar göstermeleridir. Bazı insanlar için çalışmak, hayatlarını devam ettirebilmeleri için bir araçtır ve işin niteliği onlar için çok temel beklentilerini karşıladıktan sonra çok da ilgi çekici değildir. Diğer insanlar için ise yaptıkları iş, kendilerini anlatabilecekleri önemli bir araçtır. İş onların kim olduklarını açıklayabilmelerine yardımcı olur. Bundan dolayı da kişileri bağlılık konusunda farklı şekillerde yönlendirmek gereklidir.

Bu yönlendirmede etkili olan faktörleri ortaya koymaya yönelik çalışmalar ise son zamanlarda organizasyonların ve insanların doğaları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bir seviyeden sonra, sorumluluk ve organizasyon kültürü birbirine bağlı olarak hareket etmek zorundadır. Bu nedenle de, başarılı organizasyonların ortak duyguları, inanışları ve değerleri güçlendiren ve yeniden ortaya çıkaran güçlü kültürlerin etrafında oluştuğu iddia edilir. Özellikle belli bir kesime göre bağlılık, organizasyonla çalışan arasında psikolojik bir bağ kurulmasını sağlar<sup>85</sup>. Bu psikolojik bağ da organizasyon ile uyuşan davranışların ve değerlerin sergilenmesi ile geliştirilebilir. Daha davranışsal bir açıdan bakan diğerlerine göre ise bağlılık, organizasyon içerisinde bulunan bireylerin elde ettikleri kazançların bir sonucudur.

Diğer taraftan, bağlılık ile ilgili çalışmalar yapan bazı araştırmacılar, bağlılık için sayısal bir yaklaşımı kabul ederler. Buna göre, işlerine kendilerini adayın çalışanlar bir organizasyona dahil olduktan sonra orada çalışmanın getirdiği faydaları ve kayıpları

<sup>85</sup> J. Cooper, J. Hartley, "Reconsidering the case for organizational commitment", **Human Resource Management Journal**, Cilt No:1, Sayı No:3, (1991), s.18-32.

hesaplayarak çalışıp çalışmama kararını verirler ve eğer çalışma kararı verirlerse de uzun süre çalışırlar. Etzioni aynı zamanda çalışanları organizasyonlara duygusal olarak bağlayan ahlaki bağlılığı da tanımlar. Ahlaki bağlılık, kişilerin organizasyonun amacı, hedefleri ve değerleri konusunda yeterince bilgilendirilmeleri durumunda ortaya çıkar. Schein, çalışan motivasyonu ile ilgili olarak doğru bir noktaya temas etmiştir, ona göre 'motivasyonun öğelerini belirleyen faktörlerden birisi de örgütsel davranıştır'<sup>86</sup>.

Personel güçlendirmeden istenenler, bağlılığın bu her iki boyutunu birbiri ile ilişkilendirmek olarak görülebilir. Bazı durumlarda yöneticiler, genel piyasa şartlarına göre daha yüksek ücret ödeme, sadık çalışanları terfi ettirme, uygun eğitim programları düzenleme, performansa dayalı zam yapma gibi organizasyonun maddi getirilerini kullanarak güçlendirme duygusu yaratmayı ve böylece de çalışan bağlılığını sağlamaya amaçlarlar. Diğer durumlarda, güçlendirilmiş çalışanlar yaptıkları işe karşı duygusal bir bağlılığa sahiptirler. Daha katılımcı veya dahil etmeci tekniklerin kullanılması önemli örgütsel faydalar sağlar fakat, bağlılık seviyesinde bakıldığında bu tekniklerin karar verme süreçlerindeki ve organizasyondaki sahiplik duygusunu geliştirerek çalışan bağlılığı yaratmaları umulur. Güçlendirmenin şirket politikaları dahilinde kaliteyi arttırması ve çalışan bağlılığı sağlaması umulur.

### 3.3. Rakamsal Bağlılık

Bağlılık yolu ile güçlendirmeyi arzulayan şirketler, genellikle müşterilerine yüksek standartta ürün ve hizmet sunabilmek için gerekli şartları sağlayan organizasyonlardır. Ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırmak ve işleyişi değiştirebilmek için çok sınırlı bir hareket serbestlikleri vardır çünkü, farklı birimlerde farklı şekilde hizmet verilmesi müşterinin standart hizmet beklentisinin gerçekleşmemesine ve markanın zarar görmesine neden olabilir. Daha katılımcı veya dahil edici süreçler vasıtasıyla çalışanların birbirleri ile daha yakın ilişki içerisinde çalışmalarını sağlayacak imkanlar kısıtlıdır. Bağlılığın daha rakamsal formlarını kullanan bu tip organizasyonlarda çalışanların kullanmalarına izin verilen inisiyatifin sınırları organizasyon tarafından

<sup>86</sup> E.H. Schein, **Organizational Psychology**, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988), s.110-111.

önceden belirlenmiştir.

**Ücret :** İşletmeler yaratmak istedikleri çalışan bağlılığı isteği ile uyumlu olacak şekilde, piyasadaki ortalamanın üzerinde bir ücret ödemek zorundadırlar. Ücretleri bu seviyeye çekmenin amacı firmada çalışmak için açık bir rakamsal çekicilik yaratmak ve çalışanları uzun süreli çalışmaya teşvik etmektir.

**Performansa Dayalı Ücret :** Üretim ve hizmet sektöründeki çoğu organizasyonun ödeme yapısı, çalışanların kazançlarını örgütsel yan menfaatler vasıtasıyla ile arttırabilmelerine imkan verecek şekildedir. Ücret ödeme ile ilgili olarak yapılan örgütsel düzenlemeler farklılıklar gösterirler fakat, altının çizilmesi gereken prensip maddi olarak yapılan teşviklerin organizasyonların güçlendirmek istedikleri davranışlara yönelik olduğudur.

Organizasyon tarafından arzu edilen davranışları ortaya çıkarmaya ve güçlendirmeye yönelik örgütsel mekanizmalara ek olarak, çoğu çalışan başarılı çalışmalarından dolayı ödüllendirilebileceği bir ortamda çalışır.

**Performansın Gözden Geçirilmesi :** Organizasyonlar tarafından oluşturulan performansı ödüllendirici mekanizmalarla birlikte performansı gözden geçirmeye yönelik düzenlemeler de vardır. Bunlar çeşitlilikler gösterirler fakat, performansın gözden geçirilmesinin çalışan bağlılığına etkin bir katkı sağlayabilmesi için kesin gereksinimleri karşılaması gerekmektedir. Düzenli olmalıdır, önemliliği herkes tarafından bilinmelidir, gelecekte yapılacak uygulamalar için taban teşkil etmelidir ve geliştirici bir stili olmalıdır.

Performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi çalışan bağlılığının yaratılmasında önemli bir rol oynar çünkü, en basitinden çalışanlara onlardan ne beklendiği ve performansları hakkında ne düşünüldüğü ile ilgili bilgi verme aracı olarak kullanılabilir. Buna rağmen, çalışanların yapılan değerlendirmelerin adaletsiz olduğunu düşünmeleri veya yöneticiler tarafından kendilerine önem verilmediği hissine kapılmaları durumunda, bu değerlendirmeler çalışanlar için memnuniyetsizlik ve üzüntü kaynakları

olabilirler.

**Eğitim ve Personel Geliştirme :** Basit ve rutin işlerin meydana getirdiği bir küme için yapılacak olan dar kapsamlı bir iş tanımı, sınırlı içeriği olan eğitim programlarının uygulanmasına yol açar. Eğitimin içeriği büyük ölçüde işveren tarafından belirlenir ve acil iş ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir. Organizasyona ve onun müşterilerine sunduğu ürün ve hizmete bağlı olarak, eğitim belli konular üzerinde yoğunlaştırılacaktır. Bundan dolayı, fast food ve finansal hizmet organizasyonlarının hepsi çalışanlarını gülümseme, göz teması kurma ve koruma ve müşterilere sıcak bir hoş geldiniz hissi verebilme gibi müşterilerle etkileşimin çekirdek elementleri konusunda eğitirler. Geçmişte bu organizasyonların çoğu, müşterilerle etkileşimde kullanacakları senaryoları oluşturmuş ve eğitimlerde kullanmışlardı öyle ki, telefonu cevaplarırken, müşteriye karşılarken veya uğurlarken kullanılacak cümleler bile eğitimlerde öğretilmişti. 1990'ların ortasında çoğu organizasyonlar standartlaşmış hizmetlerin kontrolü için kullanılan bu tür mekanikleşmiş yaklaşımların verimliliği ve yaratıcılığı engelleyebileceğini fark etmişlerdi çünkü, müşteriler çalışanların onlarla olan ilişkilerindeki zoraki tavırlarını görebiliyorlardı. Buradaki anahtar nokta, bu tür organizasyonlardaki eğitimlerin amacının, organizasyon içindeki görevlerini yerine getirebilecek yetenek ve bilgiye sahip bireyler sağlamak olduğudur. Çalışanların çoğu için yaptıkları işin tabiatı bağlılığın önünde bir engeldir fakat, diğerleri için ise kendilerinden beklenen performansı sergileyebilmelerine yardımcı olacak şartları sağlayabilir.

Bu organizasyonların diğer bir özellikleri ise kendileri ile çalışmaya devam etmek isteyen kişilere sağlamış oldukları yeteneğe bağlı olarak terfi ettirme sistemidir. Ya çalışan seviyesinden ya da aday seviyesinden faydalanarak iç dinamiklerin kullanılmasının, bağlılığı çekici kılan faktörlerin yaratılmasında bir çok faydası vardır. Bazıları için başka bir yerde ulaşamayacakları hızlı bir yükselme ihtimalinin olması veya bazıları için ise bunun gerçekleşmiş olması, çalışanların organizasyon içinde kalmaları ve ona bağlılık göstermeleri için ciddi sebepler teşkil ederler<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Lashley, a.g.e., s.115-119.

### 3.4. Rakamsal Olmayan Bağlılık

Organizasyonların çoğu bağlılık kaynağı olarak rakamsal motivasyonlara dayanan ödül sistemlerini kullanırlar ve yapılan işin tabiatı insan kaynakları yönetiminin yumuşak tekniklerinin kullanılmasını sınırlandırır. Bilinen bir gerçek ise bazı firmaların danışmacı ve katılımcı teknikler kullanarak çalışanlarını dahil edemedikleridir çünkü, bunların örgütsel davranışları önceden tahmin edilebilir ve standartlaşmış uygulamalardan oluşmaktadır. Müşterilere sunulan ürün ve hizmet tamamen standartlara bağımlıdır. Buna rağmen çoğu organizasyonlar, bilgi paylaşımına dayanan teknikleri kullanarak manevi ve ahlaki bir bağlılık geliştirmeyi denerler. Manevi bağlılığı hedefleyen bu organizasyonların niyeti, yöneticiler ve çalışanlar arasında ortak bir ilgi yaratabilmektir. Nissan'dan Peter Wickens'tan yapılan alıntı bu isteklere güzel bir örnektir; geçmişte ortaklaşa yapılan mücadeleler şimdi organizasyonun üyeleri arasında yapılan mücadeleler ile yer değiştirmiştir ve bu mücadele, dahil etme şekillerinin çoğuna göre daha baskındır. Ortak düşmanın rekabet olarak belirlenmesi, ortak hedeflerin ve amaçların oluşturulmasını ve dolayısıyla da organizasyon içerisinde sergilenen davranış ve tutumların değişmesini sağlayabilir<sup>88</sup>.

**Gazeteler** : Gazeteler ve şirket dergileri, yönetim tarafından çalışanlarla iletişim kurmak için sıkça kullanılırlar. Genellikle içerik yönetim tarafından belirlenir ve oluşturulur, dağıtım yine yönetim tarafından yapılır ve bütün çalışanlara ulaştırılır. Verilmek istenilen mesajların okuyanlardan ne kadarı tarafından alındığı sorusu akıllara gelse de doğrudan bir katılım formuymuşlar gibi değerlendirilirler. Genellikle örgütsel performansla ilgili farklı seviyelerdeki bir çok konu başlığını içermelerine karşın organizasyonlarda varolan işlerle özellikle de kalite ile ilgili işlerle ilgili konulara da yer verilir. Potansiyel olarak geniş konu başlıklarına sahip olmalarına rağmen, bu tür gazetelerde politik olaylardan, yöneticilerin maaşlarından ve ödül paketlerinden bahsedilmekten genellikle kaçınılır. Çalışanların etkinlikleri üzerindeki sınırlandırmalar, dahil etmenin bu şeklinde de görülecektir.

Çalışan bağlılığını sağlamanın bir aracı olarak ve dolayısıyla da güçlendirilmiş olma

<sup>88</sup> J. Kelly, C. Kelly, "Them and Us: Social Psychology and the New Industrial Relations", **British Journal of Industrial Relations**, Cilt No:29, Sayı No:1, (1990), s.23-24.

hissini geliştirmek için gazeteler sınırlı etkilere sahiptirler çünkü; gazeteler vasıtasıyla kurulmak istenilen iletişimin içeriği, kaynağı ve tonu verilmek istenilen mesajın önündeki ciddi engellerdir ve bütün bunlara insanların bu tür gazeteleri okurken sıkılacakları da eklenmelidir. Gazetelerin yaptıkları asıl olarak, örgütsel olaylar hakkında çalışanların, yönetimin istediği ölçüde sürekli olarak bilgilendirilmelerini sağlamaktır.

**Öneri Sistemleri :** Farklı şirketlerde, öneri sistemleri ile ilgili olarak birbirlerinden çok farklı uygulamalar yapılmaktadır. Genel olarak bu sistemler, çalışanlardan öneri toplama üzerine kurulu pasif enstrümanlar olarak kullanılırlar. Çoğunlukla verilen önerileri kayıt altında tutmak için oluşturulmuş bir süreç vardır fakat, yönetim tarafından ortaya konulan ve öneri oluşmasını sağlayacak proaktif süreçlerin sayısı çok azdır. Bazı Japon şirketleri çalışma takımlarından ayda en az bir öneri vermelerini isterler. Böyle bir bakış açısı Batılı şirketler için alışıl gelmiş bir durum değildir. Genellikle maddi teşviklerin de uygulanmasına rağmen, öneri sistemine katkı sağlayıp-sağlamama Batılı şirketlerde çalışanların seçimine bırakılmıştır. Yani öneri verenler ödüllendirilmektedirler.

Dahil etmenin bir aracı olarak bakıldığında öneri sistemleri, danışma ve bilgilendirme arasındaki bir yerlerde düşük seviyede bir dahil etmeyi temsil ederler. Öneride bulunma pratikte bütün çalışanların doğrudan katılımına imkan veren bir araç olarak görünmesine rağmen, proaktif doğası bütün çalışanların katılımını mümkün kılmaz. Prensi olarak öneride bulunma herhangi bir konu hakkında olabileceken, gerçekte çalışanlar tarafından görev kademeleri ve yaptıkları işlerle ilgili öneriler verilir. Hangi önerilerin uygun hangilerinin uygun olmadığı ve verilen önerilerin ne şekilde değerlendirilecekleri konularında karar verme yetkisi genellikle yöneticilerin elindedir.

Çalışan bağlılığı yaratmanın bir aracı olarak öneri sistemleri, bireysel olarak çalışanların bağlılıklarının sağlanıp, kontrol altında tutulmasına katkıda bulunurlar. Eğer öneri sistemleri organizasyona karşı bağlılık hisseden ve bir şekilde verilen kararlara katılan kişiler üzerinde etkili oluyorsa, diğer kişilerin de önerilerde bulunmaları için öncelikle organizasyona karşı bağlılık duygularının geliştirilmesi gerekmektedir. Öneri

sistemlerindeki en önemli kusurlar, tüm iş gücü içerisinde sınırlı bir alana hitap etmelerinde ve genellikle çalışanlara ödeme olarak verilen ödüllerin seviyelerindedir.

### 3.5. Bağlılık Yaratmanın Önündeki Engeller

Çalışan bağlılığının sağlanabilmesi için çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerde var olan çelişkilerin dikkatli bir şekilde incelenip, ortaya konulması gerekmektedir. Daha temel bir seviyede bakılırsa, organizasyon hayatı ile ilgili yapılan bir analize göre çalışan bağlılığını sağlamak için yapılan denemeler genellikle başarısızlığa uğrar çünkü, çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişkilerde çalışanların ve işverenlerin önem verdikleri veya ilgilendikleri noktalar genellikle birbirlerinden çok farklıdır.

**Düşük Niteliklere Dayanan Görev Tanımı:** Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çoğu organizasyon, çalışanlarının sahip olmaları gereken nitelikleri düşük seviyede tutup, müşterilerin alışık oldukları standart hizmetlerin verebileceği şekilde görev tanımları yapmışlardır. Bu tarz hizmete dayalı işlerde çalışan bireylerin sahip olmaları gereken nitelikler de sınırlı tutulmuştur. Bunun sonucunda da bu tür organizasyonlarda çalışabilecek kişilerin sayısı çok fazladır. Bundan dolayı, organizasyonun yaptığı işte ve verdiği hizmette bireylerin çok fazla etkisi yoktur ve bireylerin verilen hizmeti aksatmadan başkaları ile değiştirilmeleri de mümkündür. Diğer taraftan, çalışanlar tek tek bakıldığı zaman birer bireydirler ve onların bağlılığı organizasyon için bir gerekliliktir. Bazı çalışanlar bu sistemin kesin kuralları içerisinde çalışmaktan hoşnutken çoğunluğu oluşturan diğer çalışanlar, bu sisteme adaptasyonda zorluklar yaşamaktadırlar ve bunun sonucunda da bu tarz organizasyonlarda yüksek oranda çalışan sirkülasyonu olmaktadır.

**Çalışan Sirkülasyonu:** Eğer kişiler şirkette yeterince uzun süreli çalışmazlarsa, bu durumdan dolayı yapılması gereken yatırımlar organizasyonlar için zorluklar yaratabilirler. Benzer şekilde eğitim masrafları, işe alma maliyetleri ve müşteriler ve diğer çalışanlar üzerlerindeki etkileri olumsuzluklara sebebiyet verebilirler. Çalışan bağlılığını arttırmayı isteyen bir organizasyon için çalışan sirkülasyonunun azaltılması,

hem bir amaç hem de işleyişin bir parçasıdır. Bundan dolayı çalışan sirkülasyonu sınırlı da olsa çalışan bağlılığının bir işareti olarak görülmektedir ve çalışan bağlılığını daha da arttırabilmek için düşürülmelidir.

**Sayısal Esneklik:** Çoğu işletme, talebin önceden kestirilebilir veya kestirilemez bir şekilde sürekli olarak artıp azaldığı bir çevrede faaliyet gösterir. Bundan dolayı da günün/haftanın/yılın farklı zamanlarında farklı sayılarda personel çalıştırmak gerekir. Benzer bir şekilde, yönetimin kontrolünün dışında olan olaylar veya havadaki değişiklikler de işletmelerin yaptıkları işe bağlı olarak müşteri sayılarının artıp-azalmasına sebep olur. Bu gibi durumlarda yöneticiler, ellerinde müşteri taleplerinin yoğun olduğu dönemde çalıştırıp daha sonra işten çıkarabilecekleri bir işgücü havuzunun bulunmasını arzu ederler. Çoğu organizasyonlar bu gibi inişli çıkışlı dönemler için geniş bir part-time veya geçici çalışan havuzu bulundururlar. Geçmişte bu tür uygulamalarda bazı güçlükler yaşanmıştır çünkü, çalışan bağlılığının seviyesi organizasyonun çalışanına karşı bağlılığı ile aynı şekilde olmuştur.

Temel bir seviyeden bakıldığında, personel bağlılığı hakkında bazı yorumlara yer veren birimsel yaklaşımı da eleştirmek gerekmektedir çünkü bu yaklaşım, ilgi alanları farklı olan organizasyonların amaçlarının ve hedeflerinin de farklı olacağı şeklinde hatalı bir tanımlama yapmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler örgütsel yapının parçaları olarak ortak bir mücadelenin içindedirler fakat, aralarında potansiyel bir çatışma ortamı yaratan bazı temel farklılıklar vardır. İşveren veya denetçi olarak yöneticilerin, organizasyon içerisinde farklı rolleri vardır ve bu roller de onlara örgütsel güç ve otorite imkanı sağlarlar. Çalışanların ücret, yöneticilerin maliyet; çalışanların gayret, yöneticilerin verimlilik; çalışanların işlerine devam edebilme imkanı, yöneticilerin sayısal esneklik olarak gördükleri konular, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki farklı bakış açılarını ve farklı beklentileri ortaya koymaktadırlar. Verilen bu örnekler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki potansiyel mücadele sebepleridirler. Dolayısıyla, çalışan bağlılığının ve güçlendirilmiş olma duygusunun bir organizasyon içerisinde kendini gösterebilmesi için hem örgütsel yapının ve hem de pazardaki işgücünün uygun şartlara sahip olması gerekmektedir.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Lashley, a.g.e., s.121-122.



Sonuç olarak; bir taraftan çalışanların bağlılıklarının sağlanabilmesi için güçlendirilmeleri gerekirken diğer taraftan da güçlendirilen çalışanların diğerlerine göre daha yüksek bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Güçlendirmenin pek çok şeklinin olduğu ve yöneticilerin güçlendirmeden anladıklarının ve beklediklerinin birbirlerinden ne kadar farklı olabileceği de gösterilmiştir. Mesela yöneticiler için çalışanların yaptıkları işlerle ilgili sorumluluk olarak güçlendirilmelerinin sebeplerinden birisi, karşılaştıkları problemleri çözebilmeleridir.

Çalışan bağlılığı ile ilgili olarak göz önünde bulundurulması gereken ana konu 'ne için bağlılık' sorusudur. Bu konu, hem rekabet edebilirliği arttıracak bir kalite seviyesine ve hem de yüksek orandaki satış miktarlarına ulaşmak isteyen firmalar için çok önemli zorluklara sebebiyet vermektedir. Çalışanlar şirketlerin bu hedeflerinden ve müşterilerine karşı taahhütlerinden dolayı kendilerini aşırı baskı altında çalışıyor hissedebilmektedirler.

Çalışanlardaki güçlendirme duygusunu geliştirmeye yönelik girişimler çoğunlukla rakamsal bağlılık vasıtasıyla bağlılık duygusunun geliştirilmesi ile sınırlandırılır. Bu amaçla kullanılan teşvik paketlerinin sürekli olmaları ve doğru şekilde kullanılmaları çok önemlidir. Organizasyonlar, çalışanların kişisel memnuniyetlerinin sağlanması ve bağlılıklarının önündeki engellerin kaldırılması ile ilgilenmek zorundadırlar. Bu durum, güçlendirme faaliyetlerinin geliştirilmeye çalışıldığı ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin halen geleneksel olduğu organizasyonlar için de geçerlidir. Uygun seviyelerde verilen eğitimler ve oluşturulan iletişim sistemleri, çalışanların müşteri memnuniyetine katkı sağladıkları bir kültürün oluşturulmasını ve çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini mümkün kılarlar.

#### **4. KADEME AZALTMA YOLU İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME**

Kademe azaltma, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böylece organizasyon yapısı daha basık hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir.

Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler çalışanlar arasında yeniden dağıtılacak ve büyük olasılıkla iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın hale getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Peter Drucker'e göre, organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve datanın sağlıklı bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında gürültüye neden olmaktadır.

Bu şekilde kademe sayısının azalması ile iletişim daha sağlıklı hale gelecek ve hızlanacaktır. Bu da daha çabuk karar verme ve tepki gösterme ile sonuçlanacaktır.

Organizasyon teorisinin ilginç konularından birisi organizasyondaki kademeleşme ve kademe sayısı olayıdır. Bir görüşe göre, dünya çapında en büyük bir organizasyon bile en alt en üste kadar en fazla yedi kademe ile yönetilebilir<sup>90</sup>.

#### **4.1. Bürokrasinin Azaltılması**

Organizasyonlar için 21. yüzyılda getirilen çözüm önerilerinin çoğunun kökeni çok daha eski yıllara dayanmaktadır. Kökeni endüstriyel bürokrasinin gelişmeye başladığı ve sermayenin tekelleştiği 20. yüzyılın başlarına kadar uzanan 'bilimsel yönetim' prensiplerine göre oluşturulan organizasyonlarda sıkıntılar yaşanmaya başlanmıştır. Son yıllarda, bu tür endüstriyel rahatsızlıklara cevap verebilmek için yapılan analizler göstermiştir ki, bu resmi ve mekanik yapılı organizasyonlarda karar verenler ve bunları uygulayanlar arasındaki mesafe çok açılmıştır ve aralarında bir yabancılaşma oluşmuştur. Bunun için de sınırlı iş tanımının ve denetim zorunluluğunun getirmiş olduğu problemleri ortadan kaldırmaya yönelik olarak iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme geliştirilmiştir. Danışma komiteleri, iş konseyleri ve çalışan yöneticileri de organizasyonların çalışanların fikirlerine ve ilgilerine karşı ne kadar hassas olduklarını göstermek için oluşturulan araçlardandır.

---

<sup>90</sup> Koçel, a.g.e., s.431.

1990'larda yönetimlerin ilgi alanları, çalışan ilişkilerinden ve endüstriyel mücadelelerin azaltılmasından globalleşmeye ve uluslararası rekabete doğru kaymıştır. Bu durum da organizasyon yapısı konusunu tekrar ön plana çıkarmıştır. Çok katı ve mekanik bir organizasyon yapısına sahip firmalar, hızla değişen ve rekabetçi bir ortamın bulunduğu uluslararası pazarlarda güçlüklerle karşılaşmışlardır. Bürokrasinin fazlalığı, iletişimin uzun ve karmaşık yollarla sağlanması, müşteri odaklılıktan uzak olma ve organizasyon içerisindeki çatışmalar bu tür firmaların yaşadıkları güçlüklerin başlıca sebepleridirler. Yöneticilerin güçlendirilmesi ile organizasyon içerisindeki gereksiz bürokratik işlemlerin ortadan kaldırılabilmesi ve daha dinamik bir örgütsel yapıya ulaşılabileceği düşünülebilir<sup>91</sup>.

Bu tür güçlükleri ortadan kaldırabilmek için büyük firmaların birçoğu organizasyon stratejilerini 'esnekliği maksimum seviyeye çıkarmak ve maliyetleri minimuma indirmek' amacıyla değiştirdiler<sup>92</sup>. Yönetim asıl sorumluluklarının haricindeki işlerden çekildi ve bu işleri yapmak ve yan sanayi firmaları ile olan işleri yürütmek üzere daha küçük ölçekli yan şirketler kuruldu. Bu sayede organizasyon yapısına esneklik getirilerek organizasyonun rekabet edebilirliğinin önünde engel olarak duran bürokratik yapı ortadan kaldırıldı. Bu bölümde tartışılan yöntemlerin içeriği de daha esnek ve pazardaki değişikliklere daha çabuk cevap verebilecek bir organizasyon yapısı oluşturmak için organizasyondaki yönetici kademelerinin azaltılması şeklindedir. Amaç, üst düzey yöneticilerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir hale getirilmesi ve ön hatlarda çalışanların daha çabuk ve etkili karar verebilecek şekilde bağımsız hareket edebilme yetkisine kavuşturulmasıdır.

Yönetici kademesinin azaltılmasının diğer bir olumlu sonucu ise, üst yönetim ile çalışanlar arasındaki bilgi akışının daha etkili bir şekilde yürütülebilmesidir. Çok sayıda yönetici kademesinin olması durumunda, ön hatlarda çalışanlar ile üst yönetim arasındaki iletişim bütün bu yönetici kademelerini aşmak zorunda olduğu için kesintiye ve filtrelemeye uğrayacaktır.

<sup>91</sup> P. Block, **The Empowered Managers** (San Francisco: Jossey Bass., 1987), s.1-5.

<sup>92</sup> R. Goffee, R. Scase, **Corporate Realities: The Dynamics of Small and Large Organisations** (London: Routledge, 1995), s.89-91.

Yönetici kademelerinin kaldırılması yönetim maliyetlerinde düşüğe sebep olacağından, organizasyonun operasyon maliyetlerinin azalmasını da sağlayabilir. Bazı durumlarda, bu maliyet düşüşü organizasyondaki yönetici kademelerinin kaldırılmasının veya birleştirilmesinin asıl sebebi olabilir. Fakat böyle bir maliyet azaltma problem yaratabilir çünkü, maliyet azaltmak için yönetici kademelerinin kaldırılması bazı örgütsel gerekliliklerin yerine getirilememesine ve bunun sonucunda da hizmet kalitesinde ve organizasyonun verimliliğinde düşüğe sebep olabilir. Ayrıca, maliyeti düşürmek amacıyla yapılan bu kademe azaltmalar, daha alt seviyedeki yöneticilerin yeni sorumluluklarından dolayı eğitim almalarını gerektireceğinden diğer taraftan maliyet artışına da sebep olabilirler.

Orta dereceli yönetim kademelerinin kaldırılmasının diğer bir sebebi de genç yöneticilere veya birim yöneticilerine daha fazla sorumluluk almaları ve girişimci olmaları için cesaret vermek olabilir. Organizasyonun sahip olduğu pazar payını arttıracak ve pazarın değişen ihtiyaçlarının gerektirdiği esneklikle işlerin devamını sağlayabilecek yöneticiler, pazara en yakın olan birim yöneticileri ve genç yöneticilerdir. Birçok organizasyona göre belirli bir bölgeye yönelik hizmet veren birim yöneticileri, fırsatların farkına varmada, pazardaki anahtar müşteriler ile ilişkileri geliştirmede, müşterilerin ihtiyaçlarına ve beğenilerine cevap vermede ve mali kaynakları etkin kullanmada daha başarılıdır.

Güçlendirme ile kıdemli yöneticilerin üzerindeki gereksiz sorumluluklar alınır ve onların organizasyonun stratejik kararlarına ve adımlarına daha fazla konsantre olmaları sağlanır. Aynı zamanda üzerlerindeki gereksiz sorumlulukların yaratmış olduğu isteksizlik duygusundan da kurtarılırlar. Tablo 2’de sıralanan problemlerin ve çözümlerinin uygulanabilmesi için de Mitchell’e göre bu tür aşırı bürokrasilerin kaldırılması gereklidir.

**Tablo 2. Kontrolün Amacı**

Problemler	Cevaplar
1. Başarıyı getiren asıl araçlardan uzaklaşarak, kar getirmeyen maceralara sürüklenme	1. Yapılan analizlere yoğunlaşmak, stratejik konulara dikkat etmek ve seçilmiş iş alanında kalıp-kalınmadığını kontrol etmek
2. Onayın genellikle işin gerçeklerinden habersiz kişilerden istenmesi	2. Onayın sadece o konuya katkıda bulunabilecek pozisyondaki birisinden istenmesini sağlamak
3. Yapılmak istenilen yeniliklerin sıkça aşırı bürokrasi ve detaylarla boğulması	3. Yenilik yapacak kişilere konuyu açıkça bildirmek, gerektiği kadar zaman ve bütçe vermek
4. İnsanların ellerindeki otoriteyi kullanmaktan hoşlanması ve genellikle alt kademedekilerin üzerinde aşırı baskı yaratmaları	4. Kontrolün sınırlarını belirlemek ve denetlemek
5. Aynı tipte olmayan durumlarda dahi tek tip bir çözüm metodunun uygulanması ve bunun da karmaşıklığa sebep olması	5. Probleme çözüm getirme sorumluluğunu probleme en yakın kişiye vermek, farklılıkları birbirinden ayırmak ve her birine ayrı bir strateji ile yaklaşmak
6. Kontrolü elinde tutma arzusunun genellikle kontrolün kaybedilmesine sebebiyet vermesi	6. Kontrol araçlarının asıl amaca uygun olarak kullanılmasını sağlamak

**Kaynak:** D. Mitchell, **Control Without Bureaucracy** (Maidenhead:McGraw-Hill,1979), s.3.

Bundan dolayı, organizasyonlarda yapılan kademe azaltmaların birçok faydası vardır. Üst düzey yöneticiler müşterilere daha yakın olduklarından ve çalışanlarla olan iletişimlerini daha doğrudan yaptıkları için organizasyonlar karşılaşılan sorunlara daha çabuk cevap verebilir hale gelirler. Karar verme mekanizmaları problemin kaynağına daha yakın noktalara yerleştirilmiştir ve üst düzey yöneticiler de şirketin stratejik konulardaki yönetimine daha iyi konsantre olabilmektedirler. Orta derecedeki yönetim kademelerinin kaldırılması ile yönetim giderleri azaltılabilmekte ve bunun sonucunda da üretim kapasitesini etkilemeksizin maliyetler düşürülebilmektedir. Daha düz organizasyon yapıları genç yöneticilerin daha aktif ve girişimci olmalarına imkan verirler, aynı zamanda büyük organizasyonların daha küçük yapılar gibi esnek hareket edebilmelerini ve pazardaki değişikliklere çabuk cevap verebilmelerini sağlarlar<sup>93</sup>.

<sup>93</sup> Lashley, a.g.e., s.134.

## 4.2. Güçlendirilmiş Yöneticiler

Yönetici kademelerinin kaldırılması, içerisinde alt seviyelerdeki yöneticilerin de bulunduğu geniş bir alanın kontrol altında tutulmasında güçlükler yaratır. Kaldırılan yönetici kademelerinden sonra geriye kalan üst düzey yöneticiler, daha fazla sayıda birim ve genç yönetici ile ilgilenmek zorundadırlar ve bunun sonucunda da her birisine harcayabilecekleri zaman da azalacaktır. Bürokrasiyi azaltmak sadece kademeleri kaldırmayı değil aynı zamanda görevleri de kaldırarak işleri daha sade hale getirmeyi gerektirir. Ayrıca organizasyonun kişileri, kendileri ve işleri için en iyisini yapabilmeleri için güçlendirmesini de gerektirir<sup>94</sup>. Bu gibi durumlarda organizasyonun içerisindeki ilişkiler değişir ve birim yöneticileri ile genç yöneticiler daha fazla sorumluluk alarak ve daha bağımsız olarak çalışmak zorunda kalırlar. Başka bir deyişle, onlardan sorumluluklarını üzerlerinde yakın ve sürekli bir denetim olmaksızın yerine getirmeleri istenir. Bu yöneticilerin yaptıkları işlerin üzerinde daha düşük bir kontrol vardır ve önceden belirlenen kurallar çerçevesinde hareket etmeleri ve düzenli olarak rapor vermeleri için güçlendirilmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler ve onların alt kademelerindeki güçlendirilmiş yöneticiler arasındaki ilişkiler daha çok danışmanlık şeklinde yürütülür. Bu durum daha geniş bir alanı kontrol etme isteğinin bir sonucudur, üst düzey yöneticiler bu gibi durumlarda her bir birimin veya bölümün işini detaylı olarak bilmezler ve işlerin yürütülmesinde ilgili yöneticilere güvenirlir. Bu yaklaşımda yöneticilerin birimlerini veya bölümlerini sahiplenmeleri beklenir ve bunun için de yöneticiler cesaretlendirilirler. Eğer üst düzey yöneticiler önemli konulardaki karar verme yetkilerini ellerinde tutmaya devam ediyorlarsa ve ortaya çıkan problemlerle ilgili olarak da doğrudan çözüm yollarını dikte ediyorlarsa, yöneticiler de kısa bir süre sonra güçlendirilen diğer çalışanlar gibi yapılan güçlendirme ile mevcut uygulama arasındaki tutarsızlıkların farkına varırlar.

Yöneticilerin güçlendirilmesini gerekli kılan bir organizasyon yapısının olduğu durumlarda ve yöneticilerin kendileri ile ilgili konuları etkilemek için ne gibi imkanlara sahip oldukları konusunun ortaya çıkarılması gerektiğinde, organizasyonlarda bu

---

<sup>94</sup> Block, a.g.e., s.1.

konulara yönelik olarak güçlendirme yapılması ihtiyacı doğar. Güçlendirmenin başlatılacağı kademenin belirlenmesi çok önemlidir çünkü, güçlendirmenin organizasyon geneline yayılması buradan başlayacaktır. Bununla ilgili bir çok olasılık vardır, bunlardan birisi de güçlendirmenin üst yönetim kademesinden başlatılması ve buradan da aşağıya doğru, operasyonda görevli yöneticilerin seviyesine kadar indirilmesidir. Özel bir veya birkaç işe yönelik bir inisiyatifin ortaya konulmak istenmesi durumunda, bu konularla ilgili olarak güçlendirilen yöneticilerin karşısındaki başlıca zorluk, yapmak istediklerinin organizasyonun kültürü ve daha geniş olan geri kalan yapısı ile uyumsuz olabilmeleridir. Bu gibi örgütsel ortamlarda, güçlendirmenin geleneksel organizasyon kültürüne ve yapısına yerleştirilebilmesi zordur<sup>95</sup>.

Organizasyon yapısı içerisinde yönetsel güçlendirmenin hangi kademeye uygulandığının yanı sıra, yöneticilerin hangi seviyedeki kararları alabilmeleri için güçlendirildiklerinin de göz önünde bulundurulması gereklidir. Bu güçlendirmeler büyük oranda yöneticilerin günlük işleri ve onları da etkileyen ve katkıda bulunabilecekleri kararların alınması ile ilgilidirler.

Güçlendirilmiş yöneticilerin ve güçlendirilmiş çalışanların bir çok ortak yönü vardır. Her iki tarafın da karar verme yetkilerinin sınırları önceden belirlenmiştir. Bundan dolayı, güçlendirilen bir yöneticinin geçmişte yaptıklarına kıyasla bugün ne yapabileceği sorusuna vereceği subjektif cevap çok önemlidir. Bu sorunun cevabı, güçlendirilmeden sonra ortaya çıkan yeni pozisyonların kimler tarafından ve nasıl doldurulacağına bağlı olarak yöneticiden yöneticiye değişecektir. Şekil 3., değişen durumlardan dolayı ortaya çıkması muhtemel üç pozisyonu göstermektedir.

İlk pozisyonda, kişinin yapmakta olduğu iş çok az değişmektedir, güçlendirilmeden önce yaptığı iş ile güçlendirildikten sonra yaptığı işler arasında esas olarak pek bir farklılık yoktur. Burada beklenen davranış, kişinin güçlendirmenin fayda sağlayacağına inanmaması ve güçlendirmeyi sadece içi boş laflar veya başka bir gelip geçici moda olarak görmesi şeklindedir.

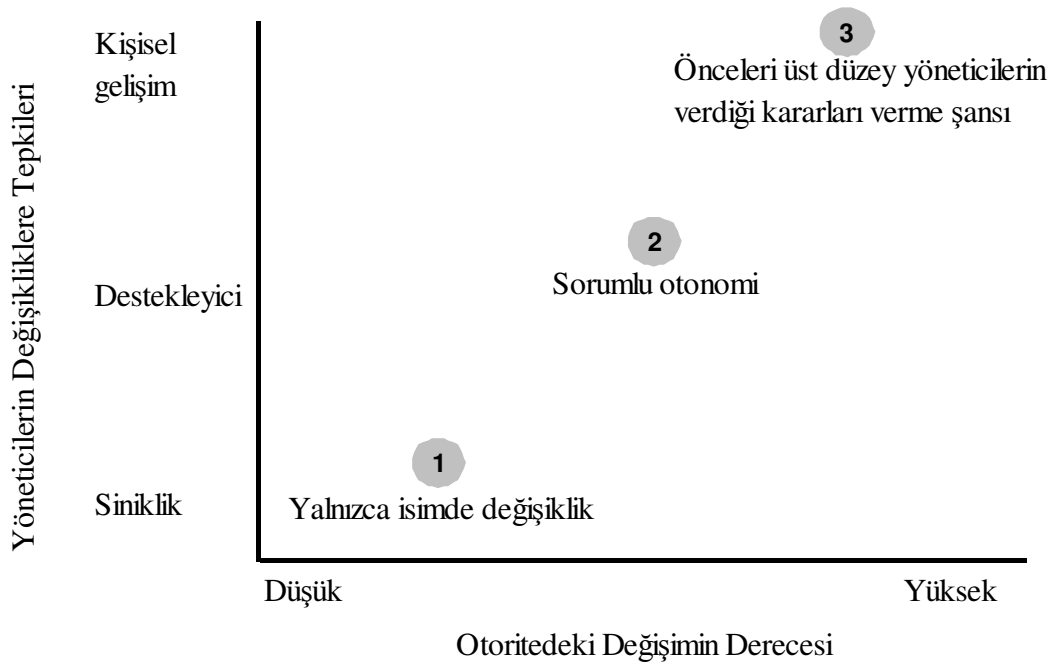
---

<sup>95</sup> L.E. Sternberg, "Empowerment: Trust vs. Control", **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt No:33, Sayı No:1, (Şubat, 1992), s.69.

İkinci pozisyonda kişinin yöneticileri ile olan ilişkisi değişmiştir ve yöneticilerine sormaksızın veya onay almaksızın hareket etme özgürlüğüne sahiptir fakat kişi, temel olarak aynı işi yapmaktadır. Burada beklenen davranış, yapılan iş başkaları tarafından çok sıkı bir şekilde kontrol edilip yönlendirilmediği için güçlendirmeyi destekleyici yönde olacaktır.

Üçüncü pozisyonda ise kişiye daha önce üst düzey yöneticiler tarafından alınan bazı kararları alma yetkisi verilmiştir. Burada kişi güçlendirmeyi kişisel gelişim ve ilerleme imkanı sağlayan bir araç olarak görecektir.

**Şekil 3. Güçlendirme Girişimlerine Karşı Yöneticilerin Verdikleri Tepkiler**



**Kaynak:** Lashley, a.g.e., s.138.

Bu arada farklı deneyimlerden, beklentilerden ve kişiliklerden dolayı bireysel olarak yöneticilerin farklı tepkiler verebileceklerini hatırlamakta da fayda vardır. Kademe azaltmayı uygulayan organizasyonların çoğu, bazı yöneticilerin bu yeni düzenlemeler altında çalışmayı zor bulduklarını raporlamıştır. Bazı durumlarda bu yaklaşım, yönetim



takımı içerisindeki bütün yöneticilerde olmayan farklı yetenekleri gerektirir. Diğer durumlarda ise, rollerdeki değişiklikler kişilerin beklentileri ile uyumlu olmayabilir.

### 4.3. Engeller

Kökende, yöneticilerin güçlendirilme nedenleri ile operasyonda çalışanların güçlendirilme nedenleri arasında bir çok benzerlik vardır. Bu güçlendirme nedenlerin başında, müşteri taleplerindeki değişikliğe ve faaliyetler zorluklara daha çabuk ve daha esnek bir şekilde cevap verebilmek için organizasyon içerisindeki farklı noktalara karar verme mekanizmalarını yerleştirmek ve böylece de organizasyon performansını geliştirmek gelir. Bunun için de çalışanların sahiplenme ve bağlılık duyguları geliştirilmelidir. Kademe azaltma vasıtasıyla yöneticilerin güçlendirilmesinin, yöneticilere karar verme konusunda istedikleri güveni vereceği ve bağlılıklarını arttıracığı ve bu sayede de güçlendirmeden beklenen etkilerin elde edilebileceği umulur.

Güçlendirme ile ilgili olarak yapılan herhangi bir girişimin başarısının temelinde, güçlendirilmiş olmaya karşı verilen tepkiler yatmaktadır. Eğer yöneticiler, iş yapma prosedürlerindeki, faaliyetlerindeki ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerindeki değişikliklerin onlara yaptıkları işin çıktılarını etkileyecek bir güç verdiğini hissederseniz güçlendirilmiş olmaya olumlu yaklaşacaklardır. Fakat, güçlendirilmiş olmanın yaratacağı olumlu duyguları, olumsuz olarak etkileyebilecek bir dizi etkenden ve yöneticiler arasındaki kişisel farklılıklardan dolayı güçlendirme girişimlerine bütün yöneticilerin aynı şekilde yaklaşacağının garantisi yoktur.

Markanın müşterilere sunduğu ürün ve hizmetin sıkı bir şekilde standartlaştırılması, bu standartlaştırılan hizmetlerin kontrol edilmesinin gerekliliği ve satın alma, reklam verme ve promosyon yapma gibi faaliyetlerin belli bütçeler çerçevesinde yürütülmek zorunda olunması organizasyon içerisinde bulunan müdürlerin karar verme yetkilerini ve serbestliklerini sınırlandıran örgütsel etkenlerdir. Bundan dolayı, kademe azaltma ile yapılan yönetici güçlendirmeleri daha çok dar kapsamlı kararların alınmasına yönelik

olarak gerçekleştirilmektedir. Bu kararların üst yönetim tarafından alındığı ve tecrübesiz yöneticilerin sıkı bir kontrol ve takibe tabi tutulduğu geçmiş uygulamalarla kıyaslandığında bu durum bir ilerleme olarak görülür. Fakat yine de yöneticilerin etkinlik sahibi olmalarını sağlamak amacıyla yapılan güçlendirme girişimlerinin ve bu güçlendirmelerin sağladığı gücü kullanabilmelerinin önünde engeller bulunmaktadır.

Kademe azaltmanın, uygulandığı organizasyonların yönetim hiyerarşilerine ve gelişimlerine olan etkilerinden dolayı ortaya çıkan problemler ise üzerinde durulması gereken diğer bir konudur. Bir veya daha fazla sayıdaki yönetim kademesinin kaldırılarak yapının daha düz hale getirilmesinin sonuçlarından birisi de genç yöneticilerin yükselmeyi amaçlayacakları üst yönetimdeki pozisyonların azaltılmış olmasıdır. Bu durumun doğal bir sonuç olarak da asıl olarak yöneticilerin bağlılıklarını arttırmayı amaçlayan bu güçlendirme girişimi, tam aksi bir etki ile bir çok yöneticinin bağlılığının ve motivasyonunun azalmasına sebep olacaktır.

Güçlendirmeden kimin fayda sağladığı konusuna gelindiğinde ise güçlendirmenin her bir çalışanı farklı şekilde etkilediği görülür. Yöneticiler açısından bakıldığında, kademe azaltma ile elde edilen kazançlar ile yöneticilerin güçlendirilmeleri arasında herhangi bir fark yoktur. Eğer yöneticiler güçlendirmeyi, kendilerinden önceki üst düzey yöneticilerin yapmakta oldukları işleri herhangi bir ek kazanç olmaksızın yapmak olarak algılıyorsa, onların güçlendirme hakkında olumlu duygular beslemeleri mümkün değildir. Çünkü her ne kadar güçlendirmenin sağladığı faydaların en önemlilerinden birisi kişisel olarak daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olmak olsa da her bir yönetici bununla beraber maddi olarak da kazancının artmasını beklemektedir.

Güçlendirmeye karşı tepkiler genellikle, yöneticilerin organizasyon içerisinde bulunan diğer meslektaşlarına göre iş yüklerinin daha çok arttığını fakat bununla bağlantılı olarak maddi veya manevi olarak bir kazanç sağlayamadıklarını gördükleri durumlarda ortaya çıkarlar<sup>96</sup>.

---

<sup>96</sup> Lashley, a.g.e., s.138-140.

#### 4.4. Güçlendirilmiş Şubeler

Bu çalışmanın ana amacının doğrudan şirket tarafından yönetilen birimlerin güçlendirilmesi olmasına karşın, bu işin bir parçası olan şubelere de kısaca değinmek faydalı olacaktır. Bir şubedeki faaliyetlerin sağlıklı olarak yürütülebilmesi için gerekli olan faktörler, güçlendirmeye konu olan faktörlerin benzerleridir. Şube organizasyonu, düz ve müşteriye daha yakın, daha çabuk cevap verebilecek bir yapıda olmalıdır, ayrıca şubenin esnek ve müşteri beklentilerini karşılayabilecek bir anlayışla yönetiliyor olması da gereklidir.

Temsilcilik veren markaların lisansları altında faaliyet gösteren bu 'bağımsız' küçük firmalardan beklentileri, kendilerine minimum risk ve maliyet getirecek bir şekilde işlerinin istekli ve dikkatli çalışan bu firmalar aracılığıyla yapılmasıdır. Şubelerin perspektifinden bakıldığında, şube sahipleri başarısı kanıtlanmış formülleri ve büyük bir firmanın kaynaklarını kullanarak minimum risk ile iş yapma imkanına sahiptirler. Temsilcilik veren firmaların sıkı kuralları vardır. Örneğin bazı firmalar, temsilcilik alıp şube açmak isteyenlerin, herhangi bir ücret almadan firmada bir yıl çalışmalarını istemektedir. Bu zaman zarfında, temsilcilik almadan önce, açacağı şubeyi şirketin belirlemiş olduğu standartlara uygun olarak yönetebilmeleri için gerekli olan bütün yöneticilik eğitimlerini alırlar. Şubeyi açtıktan sonra da şirketin yapacağı hizmet kalitesi denetlemelerinden geçmeleri ve müşterilere şirket tarafından izin verilenlerin dışında bir hizmet vermemeleri gereklidir. Bu koşullar altında, şubelerin bağımsız işyerlerinden ziyade güçlendirilmiş yöneticiler tarafında yönetilen birimler gibi faaliyet gösterdikleri söylenebilir.

Sonuç olarak, yüksek hacimli organizasyonlar, uygun bölgelerde kurdukları çok sayıda şubeleri vasıtasıyla oluşturdukları dağıtım ağları ile müşterilerine ulaşabilmektedirler. Şubelerden oluşan firmalarda, sürekli artan iş hacimleri ve çalışan sayılarından dolayı da sıkı kontrollerin olduğu çok kademeli bir organizasyon yapısının ve yoğun bürokrasinin olması da kaçınılmazdır.

Yakın geçmişte bu tarz firmaların çoğu iki aşamalı bir uygulamayı benimsemişlerdir.

Birinci aşamada organizasyonlar, örgütsel aktiviteler üzerindeki kontrollerini daha da sıkılaştırmışlardır ve ikinci aşamada ise, bu kontrolleri sürdürürken bir yandan da birim yöneticilerine işlerini yaparken daha bağımsız hareket edebilme imkanı sağlamışlardır.

Bu durum organizasyondaki yöneticilerin, geleneksel organizasyon yapısında değişikliklere gitmelerini gerekli kılmıştır. Hem büyük hem de küçük ölçekli organizasyonlar stratejik yönetimi merkezden yapmayı tercih ederken, global ve bölgesel faaliyetlerde uygulanacak taktikleri ilgili bölge yönetiminin kararına bırakırlar. Bu tür organizasyonları tanımlamak için bir çok terim geliştirilmiştir ve organizasyon yapısını yeniden düzenleyerek birim yöneticilerini yaptıkları işlerde daha bağımsız hareket edebilir hale getiren bir çok güçlendirme formu kullanılmıştır.

Güçlendirilmiş yöneticiler, bölgesel ihtiyaçlara cevap verecek adımları atabilmeleri için bağımsız girişimcilermiş gibi davranmaları yönünde cesaretlendirilmişlerdir. Bundan dolayı da yöneticilerin, deneyimleri ve birim faaliyetleri hakkındaki bilgileri ile organizasyonun hem mevcut hem de gelecekteki hızlı talep değişikliklerine daha çabuk cevap verebilmesine yardımcı olmaları beklenir. Çalışanlara yapılan güçlendirmelerden beklendiği gibi, hizmet organizasyonu içerisinde çalışan güçlendirilmiş yöneticilerin de daha üst kademeler tarafından belirlenmiş sınırlar içerisinde çalışmaktan doğan gerilimlerle başa çıkmaları beklenir. Markanın doğasından gelen bazı kısıtlamalar da, çalışanların ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamalarına engel olabilir. Bu gibi durumlarda çalışanların ve güçlendirilmiş yöneticilerin böyle bir gerilim ile nasıl başa çıkacakları ve bu gerilimi iyileştirme yapmak için bir fırsata dönüştürüp-dönüştüremeyecekleri anahtar konudur. Başarılı bir güçlendirilmiş yönetici veya çalışan olmak için, bu tür durumlarla başa çıkacak kişisel etkinlik ve yeterliliğe ulaşmış olmak gereklidir. Organizasyonlar, markanın müşteriye taahhüt etmiş olduğu hizmetin ve ürün çeşitliliğinin organizasyonun bütün birimleri tarafından müşteriye aynı şekilde yansıtılmasını sağlamaya çalışırlar. Binlerce birim ile faaliyet gösteren organizasyonların, bölgesel ihtiyaçlara cevap verebilecek esneklikte olmaları gereklidir. Bir çok firma esneklik ve kontrol altında tutma arasındaki dengeyi sağlayabilecek doğru formül ve politikayı bulabilmek için sürekli bir arayış içerisinde<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> Lashley, a.g.e., s.149-152.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HONDA TÜRKİYE A.Ş.'DE PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ

#### 1. HONDA TÜRKİYE A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİ

HONDA MOTOR CO., LTD. Eylül 1948'de Soichiro Honda tarafından kuruldu. Takeo Fujisawa şirketin nakit akışını düzenlemek üzere Soichiro Honda'nın ticari ortağı oldu. Honda, kurulduğu ilk yıllardan bugüne, araştırma ve geliştirme çalışmalarına öncelik verdi. Kuruluşundan itibaren mükemmel mühendisliği ile tanındı. Kuruluşunu takip eden 50 yıl içinde kök saldıği her yerde üstün kalitesini uygulayan Honda, toplumsal sorumluluk, çevre bilinci gibi konularda hassasiyet göstererek dostça ortamlar yarattı. 34 ülkede bulunan 95 üretim tesisinde 90.000'in üzerinde kişi istihdam ederek global bir şirket haline geldi. Küresel bakış açısını yerel bir yaklaşımla bütünleştirerek üretimi talebin olduğu yerde yapmayı hedefledi.

Honda adını ilk önce motosikletlerle duyurdu ve ilerleyen yıllarda en büyük Japon motosiklet üreticisi durumuna geldi.

Honda iş dünyasına girdikten 15 yıl sonra otomobil üretimine başladı. Dünya otomobil endüstrisinin önemli bir parçası haline gelmesi 10 yıl aldı. 1972 yılında ilk CIVIC "maksimum insan, minimum makine" kavramı kapsamında üretildi. 1980'lerin başında kalite ve mühendislik hedefleri, çalışanlarına ve çevreye olan sorumluluk anlayışı ile uyuşan dünyanın en büyük çok uluslu şirketlerinden biri haline geldi.

Honda günümüzde dünyanın en büyük motor üreticisidir. 34 ülkede, motosikletler, otomobiller, jeneratörler, çim biçme makineleri, tarım makineleri ve tekneler üretilmektedir.

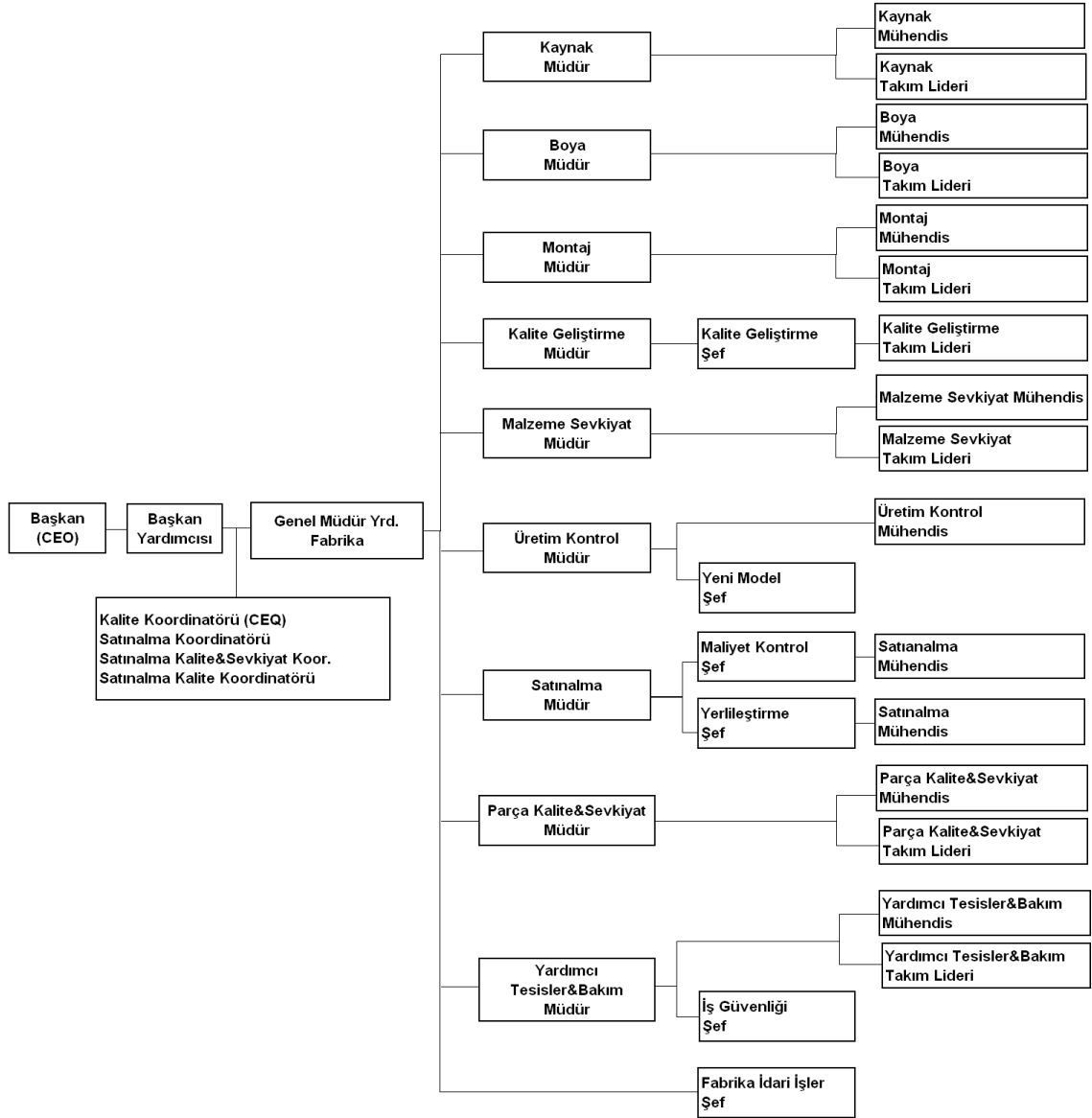
Honda binek otomobillerinin üretim, ithalat ve pazarlaması ile Honda motosikletlerinin ithalat ve pazarlama kuruluşu olan Honda Türkiye A.Ş., Anadolu Grubu'yla Honda'nın 1992 yılında %50 - %50 ortaklıkla Anadolu Honda Otomobilcilik A.Ş. adı altında kurdukları bir şirkettir. Gebze Şekerpınar'da kurulan fabrikada 1998 yılında üretime geçilmiştir. Ocak 2003 tarihinden itibaren Honda Türkiye A.Ş. olarak %100 Honda Motor Co. sermayesi ile faaliyetini sürdürmektedir.

Honda Türkiye'nin vizyonu “maksimum otomobil üretim kapasitesine ulaşmak, Türkiye, Avrupa ve komşu ülkelere otomobil ve satış sonrası hizmetleri sağlamak ve Avrupa'nın iki Honda otomobil üretim ve dağıtım merkezinden biri olmaktır” ve bu vizyon doğrultusunda faaliyet göstermektedir.

Honda Türkiye'nin misyonu ise “hissedarların, bayilerin, toplumun, müşterilerin ve çalışanların beklentilerini karşılamak, müşteri memnuniyetine dayanan, kar ve çevre sorumluluğunu önde tutan, üretici, ihracatçı ve ithalatçı bir şirket olmaktır.”

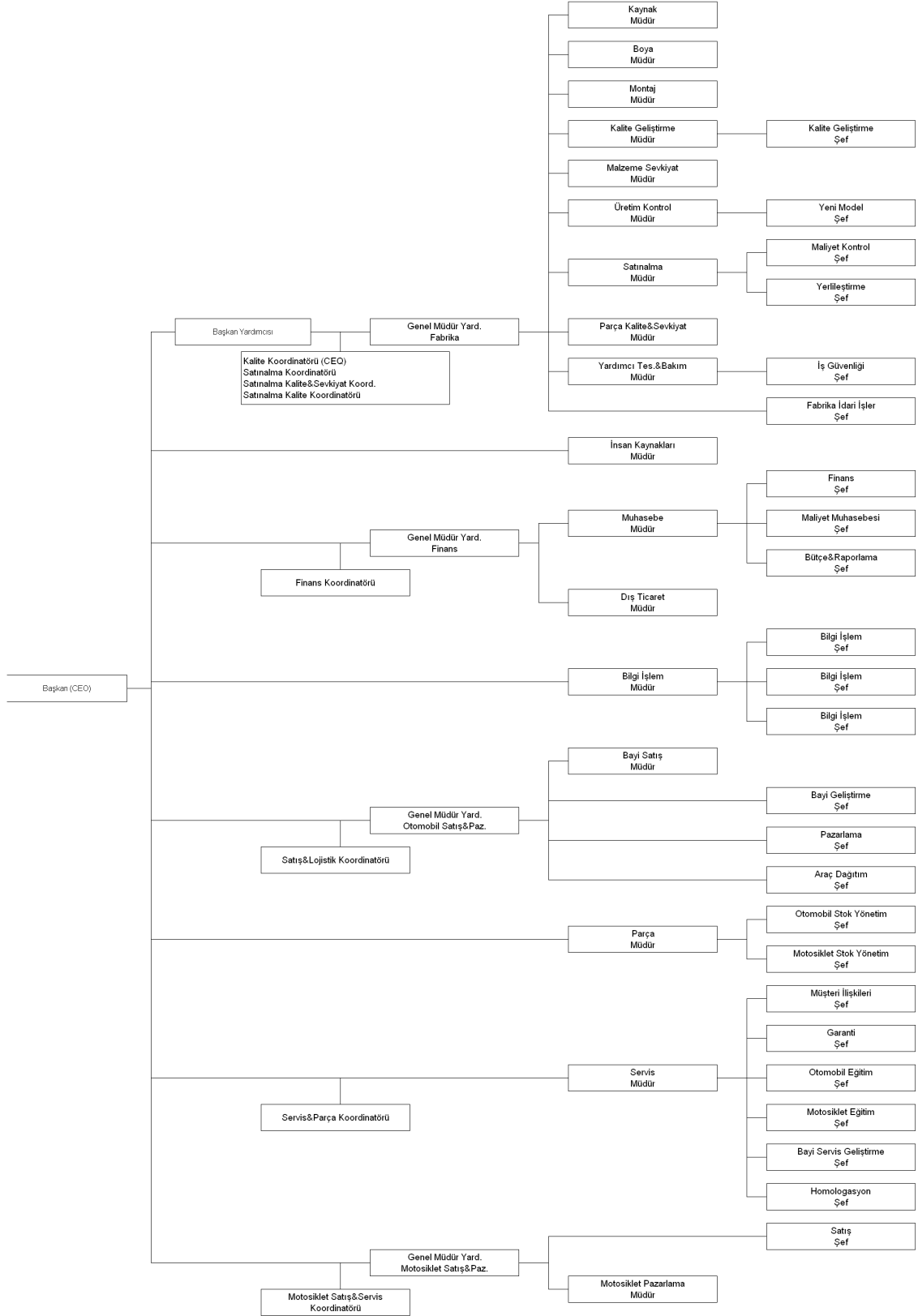
Honda Türkiye A.Ş'nin fabrika ve şirket organizasyon şemaları aşağıda gösterilmektedir.

HONDA TÜRKİYE A.Ş.  
FABRİKA ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 4. Honda Türkiye A.Ş.'nin Fabrika Organizasyon Şeması

HONDA TÜRKİYE A.Ş.  
ŞİRKET ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 5. Honda Türkiye A.Ş'nin Şirket Organizasyon Şeması



## 2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Teoride anlatılanlara paralel olarak, Honda Türkiye A.Ş.'de uygulanan personel güçlendirme yöntemlerinin ortaya konulması bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

## 3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada asıl amaç, Honda Türkiye A.Ş.'de uygulanan personel güçlendirme yöntemlerinin belirlenmesidir. Bunun yanında şunların da ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır:

- İşletmede uygulanan personel güçlendirme yöntemlerinin çalışanlara ve işletmeye etkileri,
- Uygulanan personel güçlendirme yöntemlerinin eksiklikleri ve uygulamadaki hataları,
- Kullanılan yöntemlerin teoriyle uygunluğu.

## 4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın evreni, Honda Türkiye A.Ş. olarak belirlenmiştir. Bu durumda Honda Türkiye A.Ş. içinde yer alan tüm çalışanlar bu evrenin içinde yer almaktadır. Ancak araştırmanın belli kısıtlarının olduğu göz önüne alındığında evrene sınırlılıklar getirme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle Şekil.4'de görülen fabrika organizasyon şemasındaki Honda Türkiye A.Ş.'nin fabrikada çalışan müdür, şef, mühendis ve takım liderleri evren olarak belirlenmiştir. Müdür ve şefler üst, mühendis ve takım liderleri ast olarak sınırlandırıldıktan sonra her iki grubun da görüşlerinin alınması sağlanmıştır. Böylelikle farklı bakış açılarından değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

Evrenin Honda Türkiye A.Ş. olarak seçilmesinin nedeni, uluslar arası büyük bir Japon işletmesi olması ve bundan dolayı yeni yönetim tekniklerinden olan personel güçlendirmeyi diğer işletmelere göre daha iyi uygulayabildikleri düşüncesidir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği kullanılmıştır. Öncelikle personel güçlendirme yöntemlerinin varlığını, nasıl uygulandığını, çalışanlara ve işletmeye etkilerini ortaya koyacak mülakat formu hazırlanmış ve telefonla mülakat yapılacak kişilerden randevu alınmıştır. Görüşme yapılan kişilerden yeterli bilgi almak için;

- Öncelikle mülakatı kabul ettikleri ve zaman ayırdıkları için kendilerine teşekkür edilmiş,
- Araştırmanın yapılış amacına ilişkin kısa bir açıklama yapılmış,
- İsimlerinin kesinlikle açıklanmayacağı belirtilmiş,
- Görüşme sırasında not tutma sistemi hakkında bilgi verilmiş ve onay alınmıştır.

Mülakat yaklaşık 30-40 dakika arasında gerçekleşmiştir. Mülakat tekniği olarak, mülakat formu hazırlanmasına rağmen aralarda bir takım ek sorular da sorulduğu için yarı biçimsel mülakat tekniği kullanılmıştır.

## **5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın gerçekleştirilmesi esnasında bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Mülakat tekniğinin zaman alıcı olması araştırmayı yavaşlatmıştır. Randevu almadaki zorluklar ve işletmenin büyüme döneminde olmasından dolayı şef ve müdürlerden 3, mühendis ve takım liderlerinden 4 kişiyle görüşme yapılabilmektedir.

## **6. HONDA TÜRKİYE A.Ş'DE UYGULANAN PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Teori bölümünde anlatılan personel güçlendirme yöntemlerinin büyük bir kısmının Honda Türkiye A.Ş.'de uygulandığı görülmektedir. Mevcut uygulama şekilleri, yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda açıklanmaya çalışılacaktır.

### **6.1. İyileştirme Önerileri**

Çalışanların yaptıkları işlerle veya çalışma ortamları ile ilgili yapmak istedikleri veya yapılmasını istedikleri iyileştirmelere yönelik verdikleri önerilerdir.

Öneri vermek isteyen çalışan öncelikle öneri formunu doldurarak, yapmak istediği iyileştirmeyi detaylı olarak açıklar. Bu formda yer alan iyileştirme öncesi, iyileştirme sonrası, iyileştirmenin getireceği kazançlar ve bu iyileştirmenin yapılabilmesi için gerekli olan kaynak kısımları çalışan tarafından doldurulduktan sonra, bölüm yöneticisinin onayına sunulur. Form bölüm yöneticisi tarafından değerlendirilip, uygun bulunduğu takdirde öneri komitesine gönderilir.

Öneri komitesi, bölüm temsilcileri ve komite başkanından oluşur ve ayda bir defa toplanarak o aya ait önerileri değerlendirir. Komite tarafından kalite, maliyet, zaman, motivasyon, iş güvenliği ve çevre gibi kriterlere bakılarak yapılan değerlendirme sonunda her ay ilk ona giren önerilerin sahiplerine çeşitli para ödülleri verilir. Yıl sonunda ise yine öneri komitesi tarafından o yıl içerisinde verilen öneriler arasından en iyi üç öneri seçilir ve öneri sahipleri aileleri ile birlikte bir haftalık tatile gönderilerek ödüllendirilirler.

Öneri sistemi ile çalışanlar tarafından özellikle kaliteyi arttırıcı, maliyeti azaltıcı ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayıcı bir çok öneri verilmiş ve bunlar yine öneriyi veren çalışanlar tarafından uygulamaya koyulmuştur. Bu sayede hem şirket ve hem de öneri veren çalışanlar kazanç sağlamıştır.

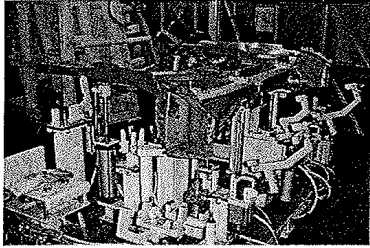
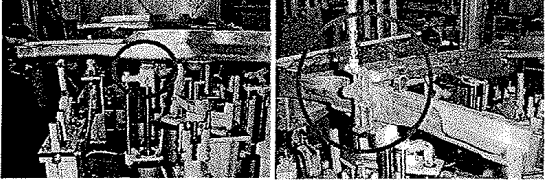
Öneri sistemine katılım oranı çalışan başına yıllık en az bir öneri şeklindedir. Çalışan sayısının artması, yeni model ve kapasite arttırım çalışmaları ile birlikte toplam öneri sayısı da her yıl bir önceki yıla göre artış göstermektedir. Şekil.6'da İyileştirme Önerileri Kayıt Formu Örneği görülmektedir. Çalışanların verdiği bu öneri sayesinde araç başına 1 dakika gibi önemli bir kazanç sağlanmıştır.

## İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ KAYIT FORMU

we-283

DEPARTMAN	ÜRETİM	BÖLÜM	WE	TARİH	27.10.2005
ÖNERİYİ VEREN	Abdullah ÇETİNKAYA	SİCİL NO	167	KAYIT NO	

ÖNERİ AÇIKLAMASI:  
Mid Floor Fikstürünün iyileştirilmesi

ÖNCE	SONRA
	
<p>Mid Floor Fikstüründe parça set edilip klempler kapalı pozisyonda iken atılmayan spottarı Fikstür üzerinde bulunan eşeçler kaldırarak spottarın atılması gerekmektedir. Fakat eşeçler yukarı pozisyonda iken parçayı tutarak herhangi bir aparat olmadığından dolayı dışarıda atılması gereken spottar iki kişi yardımı ile atılmaktadır.</p> <p><i>Uygulandı</i></p>	<p>Mid Floor Fikstüründe, Fikstür üzerinde atılmayan spottarı atmak için eşeçler yukarı pozisyonda iken parçayı sabitlemek için eşeçler üzerine pim ve klempler yapılarak iki kişi ile atılan spottar 1 kişi ile atılması sağlanmıştır.</p>
HARCAMA	KAZANÇ
-7ok-	1 dk./Aras

ÖNERİ KATEGORİLERİ:

VERİMLİLİK	<input checked="" type="checkbox"/>	BAKIM	<input type="checkbox"/>	ÇEVRE	<input type="checkbox"/>	Sevkiyat&taşıma	<input type="checkbox"/>	MALİYET	<input type="checkbox"/>
KALİTE	<input checked="" type="checkbox"/>	ENERJİ	<input type="checkbox"/>	İŞ GÜV.	<input type="checkbox"/>	ZAMAN	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

PUANLAMA SİSTEMİ:

ÖLÇÜLEBİLEN FAYDA (KAZANÇ/YIL)	ÖLÇÜLEMİYEN FAYDA	BÖLÜM PUANI
1000\$'A KADAR	İYİ	3
1000-10000\$	ÇOK İYİ	
10000\$ VE ÜSTÜ	MÜKEMMEL	
		MAX. 5 PUAN

UYGUN	<input checked="" type="checkbox"/>	RED	<input type="checkbox"/>	BÖLÜM ŞEFİ
BİTİŞ TERMİNİ:			* Çevre ve İş Güvenliği ile ilgili öneriler için SE bölümünün görüşü alınmalıdır	

KOMİTE DEĞERLENDİRMESİ:

ÖNERİ	UYGULAMA	TOPLAM P.(I + II)
İYİ (1-2)	İYİ (1)	
ÇOK İYİ (3-4)	ÇOK İYİ (3)	
MÜKEMMEL (5)	MÜKEMMEL (5)	
ÖNERİ PUANI (I): BÖLÜM P x KOMİTE P=	UYGL. PUANI (II): BÖLÜM P x KOMİTE P=	
		KOMİTE BAŞKANI

Öneriyi veren ----> Bölüm Şefi ----> Öneri Toplama Kutusu (İnsan Kaynakları Dept.) ----> İyileştirme Önerileri Komitesi

Şekil 6. İyileştirme Önerileri Kayıt Formu Örneği

## 6.2. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, herhangi bir konuyu iyileştirmek veya problemi çözmek amacıyla çalışanların biraraya gelmeleri ile oluşturulan ve yıl boyunca faaliyet gösteren çalışma gruplarıdır. Bu gruplar, ele aldıkları konuya bağlı olarak aynı bölümden veya farklı bölümlerdeki çalışanlardan oluşabilirler. Bu çemberler, haftada bir kez toplanır ve 3-7 kişiden oluşur.

Çemberler faaliyetleri boyunca hem konu hem de kalite çemberleri hakkında bilgi ve tecrübe sahibi bir yönetici tarafından yönlendirilirler.

Honda Türkiye A.Ş.'deki çemberlerin faaliyet aşamaları;

- beyin fırtınası yapmak,
- konuyu seçmek,
- planlama yapmak,
- görev ve sorumlulukları dağıtmak,
- veri toplamak,
- kalite araçlarını kullanarak verileri analiz etmek,
- analiz sonuçlarını değerlendirmek,
- çalışmanın sonucunu ortaya koymak şeklindedir.

Çemberlerin yaptıkları çalışmaları anlatabilmeleri ve bu tür kalite çemberlerinin sayılarının artmasını teşvik etmek amacıyla şirket içinde her yıl kalite çemberleri yarışması düzenlenir.

Yukarıda sıralanan aşamalardan geçerek faaliyetlerini tamamlayan çemberler bu yarışmaya katılırlar ve yaptıkları çalışmaları hem yarışma jürisine ve hem de diğer çalışanlara anlatırlar. Şirket üst düzey yöneticilerinin oluşturduğu jüri tarafından çember üyelerinin yaptıkları sunumlar değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucunda da iki çember finalist olarak seçilir.

Seçilen bu iki çember, Honda Türkiye A.Ş.'yi diğer Honda fabrikalarından gelen kalite çemberlerinin de katılımıyla düzenlenen Honda Kalite Çemberleri Dünya Festivali'nde temsil ederler.

Bu festivale her yıl farklı bir Honda fabrikası ev sahipliği yapmaktadır. Dünya Festivali ile dünyadaki bütün Honda çalışanlarının birbirlerinin yapmış oldukları çalışmalar hakkında bilgi sahibi olabilmeleri, buradan edindikleri bilgileri kendi fabrikalarına yansıtmaları ve bunlarla birlikte de farklı ülkeleri ve farklı kültürleri tanımaları amaçlanmaktadır.

### **6.3. Teknik Festival**

Teknik festivalde, çalışanlar tarafından geliştirilen makina, ekipman veya üretim metotlarının tanıtımı yapılır.

Çalışanlar kendi yaptıkları işleri veya fabrika genelinde yapılan diğer işleri kolaylaştırıcı, zaman ve maliyet düşürücü, kaliteyi arttırıcı yenilikler yapmaktadırlar. Yapılan bu yenilikler mevcut makina, ekipman veya prosesin yapılan ilavelerle daha da geliştirilmesi veya ihtiyaca göre yeni bir makina veya ekipmanın tasarlanıp, faaliyete geçirilmesi şeklinde olabilir.

Bu çalışmaların yaygınlaştırılması ve diğer çalışanlara tanıtılması için kalite çemberlerinde olduğu gibi yılda bir defa yarışma yapılmaktadır. Bu yarışmaya çalışanlar tek başlarına veya takım olarak katılabilmektedirler. Yine kalite çemberlerinde olduğu gibi yapılan sunumlar içerisinde jürinin en yüksek puanı verdiği iki çalışma finalist olarak seçilir.

Seçilen finalistler, her yıl İngiltere'de düzenlenen Avrupa Teknik Festival'inde Honda Türkiye A.Ş.'yi temsil ederler. Burada da dereceye girdikleri takdirde bu defa Japonya'da yapılan Dünya Teknik Festival'ine katılma hakkını kazanırlar.

Gerek Avrupa ve gerekse Dünya Teknik Festivalleri sayesinde çalışanların en son teknolojik yeniliklerden haberdar olma ve bunları kendi fabrikalarına yansıtma imkanları olur. Ayrıca, buradaki bilgi ve tecrübe paylaşımları sayesinde fabrikalar diğer fabrikaların çalışanlarından yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik fikirler ve öneriler alabilmektedirler. Bütün bunların yanısıra, çalışanlar yaptıkları çalışmalarını diğer ülkelerde tanıtılabilmekte ve gelecekte yapacakları çalışmalar ile ilgili fikirler alıp, yenilikleri daha yakından görerek kişisel gelişimlerine katkı yapabilmektedirler.

#### **6.4. Takım Brifingleri**

Üretim bölümlerinde her gün vardiya öncesinde bütün çalışanların katıldığı 5 dakikalık toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantıların amacı gün içerisinde yapılacak üretim, mevcut kalite problemleri ve alınması gereken önlemler hakkında çalışanları bilgilendirmek ve varsa çalışanların sıkıntıları hakkında bilgi almaktır.

Ayrıca yine her sabah bölüm yöneticilerinin katıldığı bilgilendirme ve koordinasyon toplantısı yapılmakta ve bu toplantı sayesinde bölüm yöneticileri fabrika geneli ve diğer bölümler hakkındaki genel bilgileri öğrenip, diğer yöneticilerle görüş alışverişi yapabilmektedirler.

#### **6.5. İş Zenginleştirme ve Genişletme**

Honda Türkiye A.Ş.'de gelişen organizasyona ve üretim tekniklerine bağlı olarak yeni iş tanımları yapılmakta ve buna bağlı olarak da çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilmektedir. İşinde başarılı olan ve gerek öneri sistemi, kalite çemberleri gibi faaliyetlere katılan ve gerekse sürekli olarak kişisel gelişim gösteren çalışanlar zaman içerisinde daha geniş yetki ve sorumluluklar alabilmektedirler.

Honda Türkiye A.Ş.'de uygulanan güçlendirme yöntemlerinden birisi de iç rotasyon uygulamasıdır. Bu uygulama da şirket içerisinde açık bulunan pozisyonlar için İnsan



Kaynakları Bölümü tarafından şirket genelinde duyuru yapılmaktadır. Açık bulunan pozisyonda çalışmak isteyen ve uygun niteliklere sahip olan çalışanlar bu açık pozisyonlara rahatlıkla başvuruda bulunabilmektedirler.

Başvuru için öncelikle İnsan Kaynakları bölümüne rotasyon talebi çalışan tarafından iletilir. Daha sonra açık pozisyonun bulunduğu bölüm yöneticisi ile adayın görüşmesi sağlanır, bölüm yöneticisinin onay vermesi halinde fabrika müdürüne durum bildirilir ve onun da onayı alındıktan sonra çalışanın mevcut yöneticisine iç rotasyonun sonucu bildirilir.

Şirketteki dinamik ortam ve çalışanlara sunulan terfi, görev ve sorumluluk genişletme, iç rotasyon gibi imkanlar sayesinde çalışan sirkülasyonu sektör ortalamasının çok altında bulunmaktadır.

## **6.6. Eğitimler**

Honda Türkiye A.Ş.'de işe yeni giren her çalışana öncelikle İnsan Kaynakları tarafından şirket hakkında genel oryantasyon eğitimi verilir.

Daha sonra çalışacağı bölüm tarafından iş güvenliği, çevre, kalite ve genel olarak bölümün işleyişi ile ilgili eğitim verildikten sonra çalışan herhangi bir üretim bölümünde çalışarak üç haftalık bir oryantasyon eğitimi alır. Bu eğitimlerden sonra kendi bölümünde asıl işini yapmaya başlar.

Her yılın başında bütün çalışanlar için eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla anket düzenlenir ve bu anketten çıkan sonuçlara göre yıllık eğitim planı yapılır. Bu plan dahilinde çalışanlara yıl içerisinde Honda Türkiye A.Ş. veya dışarıdan bir eğitim kuruluşu tarafından çeşitli eğitimler verilir. Bu eğitimler çalışanların yaptıkları işlerle ilgili mesleki eğitimler olabildikleri gibi kişisel gelişimle ilgili eğitimler de olabilmektedirler.

Ayrıca çalışanlara yeni üretim tekniklerini kullanmaları gerektiği zaman veya yeni modellerin devreye alınmasından önce gerek şirket içerisinde gerekse diğer Honda fabrikalarından gelen uzmanlar tarafından işbaşı eğitimleri verilmekte ve eğitim sonrasında çeşitli ölçme teknikleri ile eğitimlerin etkinlikleri takip edilmektedir. Bu ölçümler sonucunda, gerekli hallerde verilen eğitimler tekrarlanabilmektedir.

### **6.7. Maddi İmkanlar**

Honda Türkiye A.Ş.'de yıllık 16 maaş uygulaması vardır, ilave olarak bütün çalışanlara yıl sonunda o yılki kar miktarına bağlı olarak prim dağıtılmaktadır. Maaş zammı yılda bir defa yapılmaktadır ve zam oranı yıllık enflasyonun altında olmamak koşuluyla performansa bağlı olarak belirlenmektedir.

Ayrıca, bütün çalışanlara ücretsiz olarak özel sağlık sigortası yapılmakta ve ailelerini de bu imkandan faydalandırmak istemeleri halinde şirket tarafından ödenecek primlere katkı yapılmaktadır.

Bunların yanısıra öneri sistemine, kalite çemberlerine veya teknik festivale katılan ve başarılı olan çalışanlara nakit para, hediye çeki, aileleri ile birlikte tatil vb. gibi çeşitli ödüller de verilmektedir.

### **6.8. Sosyal Etkinlikler**

Honda Türkiye A.Ş.'de yapılan başlıca sosyal etkinlikler;

- **Yıl sonu partisi :** Yıl sonunda bütün çalışanların katılımıyla düzenlenir. Partide profesyonel sanatçının yanısıra yeteneklerini sergilemek isteyen çalışanlar da sahne alırlar ve hep birlikte yılın yorgunluğu atılmaya çalışılır.

- **Piknik :** Her yaz çalışanların aileleri ile birlikte katıldıkları geleneksel piknik organizasyonudur. Piknikte açık büfe yemek ve içecek ile birlikte çeşitli yarışmalar ve eğlenceler düzenlenir. Ayrıca yıl sonu partisinde olduğu gibi pikniğin sonuna doğru profesyonel sanatçı sahne alır.
- **Spor turnuvaları :** Her yıl çalışanların oluşturdukları takımların katılımıyla, şirketteki spor tesislerinde çeşitli turnuvalar düzenlenir. Turnuvalar başlıca futbol, basketbol, voleybol, koşu, masa tenisi, tenis dallarında yapılır ve dereceye giren takımlara ve çalışanlara kupa, madalya ve çeşitli ödüller verilir.
- **Kulüpler :** Şirket çalışanları tarafından oluşturulan gezi, otomobil, sinema ve tiyatro kulüpleri yıl boyunca aktif olarak faaliyet gösterirler. Bu kulüpler tarafından yapılan organizasyonlara çalışanlar ve aileleri katılabilmektedirler.

## 7. DEĞERLENDİRME

Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler altında pek çok personel güçlendirme yönteminin Honda Türkiye A.Ş.'de uygulandığı görülmektedir. Ancak elbette ki uygulanan bu yöntemlerin artıları ve eksileri de bulunmaktadır.

Personel güçlendirmenin benzer kavramlarla ilişkisi ilk bölümde açıklanmıştı. Yetki devriyle personel güçlendirme birbirinden farklı kavramlar olmasına rağmen çalışanlara yetki verilmesi güçlendirmenin temelini oluşturmaktadır. Honda Türkiye A.Ş.'de yapılan görüşmelerde yetki devrinin söz konusu olduğu görülmüştür. Ancak, bu daha çok üst kabul ettiğimiz şef ve müdürler için geçerlidir. Diğer çalışanların yetkilerinin sınırları standartlarla belirlenmiştir. Yaptıkları işlerle ilgili karar verme yetkilerinin sınırları bellidir. Rutinde olmayan ve beklenmeyen sorunlarla karşılaşıldığında mutlaka amirlerine danışacaklarına yönelik açıklamalar yapmışlardır. Bazı çalışanlar, yetki ve sorumluluğun eşit olmamasından şikayetçidirler. Bu durum da çalışanlar üzerinde psikolojik baskı oluşturarak sorunlara yol açabilir.

Öneri sistemleri, işletmede uygulanan ve çalışanlar üzerinde olumlu katkılar yapan bir yöntem olarak göze çarpmaktadır. Düzenli olarak aylık değerlendirmelerin yapılması bu sistemin iyi işlediğinin bir göstergesidir. Ayrıca tüm çalışanların katılabilme imkanlarının olması motivasyonu artırıcı yönde etki yapmaktadır. Yapılan görüşmelerde, uygulanan güçlendirme yöntemlerinden ilk olarak bu yöntemin akla gelmesi de sistemin tamamen işletme kültürüne yerleştiğinin bir işaretidir. Uygulamaya geçirilen önerilerin sahiplerine maddi ödüllerin verilmesi çalışanları daha istekli yapmakta ve yaratıcılıklarını kullanmaya teşvik etmektedir.

Kalite çemberleri, Japon kültüründe oldukça önemlidir. Bundan dolayı, işletmede kalite çemberi uygulaması yıl içerisinde devamlı olarak uygulanmaktadır. İsteyen herkesin katılımı mümkün olan bu çemberlere teşvik etmek amacıyla her yıl kalite çemberi yarışması düzenlenmektedir. Finale kalan bu iki çember, Honda Türkiye A.Ş.'yi diğer Honda fabrikalarından gelen kalite çemberlerinin de katılımıyla düzenlenen Honda Kalite Çemberleri Dünya Festivali'nde temsil ederler. Aslında bu uygulama,

çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttırmak ve onların farklı ülkeleri görmeleri sağlanarak kendilerini ayrıcalıklı hissetmelerini sağlamaktadır. Ancak, fabrikanın ana faaliyet birimlerinin dışında kalan bölümlerde, kalite çemberi uygulamasının yapılmadığı görüşme yapılan bir ast tarafından belirtilmiştir. Bu da göz önünde bulundurulması gereken önemli bir eksikliklerdir.

Çalışanlar işleriyle ilgili kaliteyi artırıcı, işleri kolaylaştırıcı ve maliyet azaltıcı bir yenilik ve ekipman yaptıkları takdirde jüriden en yüksek oy almaları halinde teknik festivale katılma hakkı kazanır. İngiltere’de düzenlenen Teknik Festival’e giderek çalışanlar bilgi alış verişinde bulunur, yenilikleri öğrenir ve kendini geliştirme imkanı bularak kendini güçlendirilmiş hissederler.

Her sabah yapılan takım brifingleri, mevcut durum hakkında çalışanların bilgilendirilmesini sağlar ve onların sıkıntıları hakkında yönetimin bilgi sahibi olmasına olanak tanır. Takım brifinginde çalışanların verdikleri öneriler, yöneticilerin onayı sonucu karara bağlanabilir. Sonuç olarak bu uygulamada, çalışanın bağımsız olarak karar verme hakkının bulunmadığı görülmektedir.

İş zenginleştirme ve genişletme de güçlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. Ancak, etkili bir uygulama olarak göze çarpmamaktadır. Çünkü çalışanın yetki ve sorumluluğunun artırılması, işinde başarılı olmasına ve kendini geliştirebilecek pek çok faaliyete katılmış olmasına bağlıdır. Aslında burada şu faktör göze çarpmaktadır. Çalışanın kişiliği, işindeki başarısı ve gayretli olması güçlendirilmesi için önemli bir zemin hazırlar. Ayrıca çalışanlar için iç rotasyon imkanı da mevcuttur. Şirket içinde duyurular yapılarak isteyen her çalışan açık pozisyona başvurabilme imkanına sahiptir. Bu uygulama, çalıştığı birimden memnun olmayan çalışanlar için önemli bir alternatif sunarak işgücü sirkülasyonunu önemli ölçüde azaltan bir uygulama olmaktadır. Pozisyon açıldığında duyurunun yapılması da işletmeye olan güveni arttıracaktır.

Alınan bilgiler ışığında eğitim işletme için oldukça önemli bir uygulama olarak göze çarpar. Çalışan işe alındığından itibaren oryantasyon eğitimiyle işe başlar. Daha sonraki aşamalarda ise belirlenen eğitim konuları işle ilgili olabildiği gibi kişisel gelişimle ilgili

de olabilmektedir. Anket düzenlenerek çalışanların eğitim ihtiyacı belirlenir ve sonuçlara göre yıllık eğitim planı yapılır. Verilen bu eğitimler çalışanların genel konularda ve yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalarını sağlayarak güvenlerinin gelişmesini sağlar ve işlerini daha da sahiplenirler. Ancak yapılan görüşmelerde bazı çalışanlar yapılan eğitimlerin yetersiz olduğunu da ayrıca belirtmişlerdir.

İşletmeye rakamsal bağlılığı sağlayan maddi imkanlar, ülke şartlarına göre oldukça iyidir. Ücretlerin düzeyi, performansa dayalı ücret ve prim uygulaması çalışanları motive eder ve bağlılığın oluşmasını ve devamını sağlar. Çalışanlara ücretsiz sağlık sigortası yapılması da çalışanın kendisini değerli hissetmesi sonucunu doğurur. Bu şartlarda çalışanlar işletmenin kendisini önemseydiğini düşünürler ve kendilerini güçlendirilmiş hissederler. Yapılan görüşmelerde de ücret konusuyla ilgili çalışanların olumsuz bir ifadesi bulunmamıştır.

Pek çok işletmenin göz ardı ettiği bir takım sosyal etkinlikler, çalışanların motivasyonunu artırır ve çalışanları iş dışında başka alanlara kanalize ederek yaşamlarının renklenmesini sağlar. Honda Türkiye A.Ş.'de düzenlenen piknik, yılsonu partisi, spor turnuvaları ve çeşitli kulüpler artık şirket kültürü haline gelmiştir. Çoğu kişinin sadece televizyonlarda gördüğü ünlü sanatçıları canlı olarak izlemek de bazı kişiler için oldukça önemli bir anlama sahip olabilmektedir. Kendisini ayrıcalıklı hissederek çalıştığı işletmeye karşı psikolojik bağlılıkları oluşmaktadır.

Honda Türkiye A.Ş.'de uygulanmayan bir yöntem kademe azaltma yolu ile güçlendirme faaliyetidir. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde çalışanlar mevcut kademeleri yeterli gördüklerini belirtmişler ve azaltmayla ilgili bir görüş belirtmemişlerdir. Ancak onlar için kademe azaltma terfi edebilecekleri mevkilerin de azaltılması anlamına gelmekte ve bu uygulamayı pek de istememektedirler. Alt ve orta kademe yöneticilerinin güçlendirilmeleri konusunda ise, bu yöneticilerin sınırlı yetkilerinin bulunduğu bahsedilmiştir. Öyle ki bir ast bu konuda oldukça sert bir açıklama yaparak her konuda son kararı Japon yöneticilerin verdiğini söylemiştir. İşletmede bu uygulamanın olmaması bilgi akışında yavaşlamaya ve işlerin gecikmesine neden olabilmektedir.

Çalışanların bilgilere ulaşmada herhangi bir sıkıntıları bulunmamaktadır. Ancak bazı stratejik konularda ilk amirden başlayıp izin alarak bilgilere ulaşılacağı de belirtilmiştir. Bu uygulama da organizasyondaki işleyişin ve işletmenin çalışanına tam olarak güvenemediğinin bir göstergesi olarak görülebilir.

Çalışanları ilgilendiren konularda, örneğin yer değişikliği, terfi gibi, çalışanların fikirleri alınmaktadır. Bu da işletme için içsel bağlılığı yaratmak için önemli bir adım olarak göze çarpmaktadır.

İşletmede tam olarak uygulanmayan bir yöntem de otonom çalışma gruplarıdır. Bölümlerin kendi içinde oluşturulan çalışma gruplarının varlığından bahsedilmiştir. Ancak bu grupların aldığı kararlar yöneticinin inisiyatifi doğrultusunda onaylanabilmektedir. Şu da bir gerçek ki, güçlendirme uygulamalarının en ileri aşaması olan otonom çalışma gruplarını uygulamaya sokmak ve çalışanlara tam yetki ve sorumluluk vermek her işletme açısından pek de mümkün görülmemektedir.

Honda Türkiye A.Ş.'deki güçlendirme çalışmaları hakkında kısa bir değerlendirme yapacak olursak, ister öneri sistemi olsun ister kalite çemberi olsun daha çok tavsiye amaçlıdır. Çalışanların verdikleri kararların uygulanması yöneticilerin onayına bağlıdır. Eğitim programları, takım brifingleri, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, sosyal etkinlikler ve maddi imkanlar işletmede uygulanan yöntemlerdir. Her ne kadar çalışanların son sözü söyleme yetkileri yoksa da esas olan çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleridir. İşletmede uygulanmayan kademe azaltma, otonom çalışma grupları, bazı bilgilere ulaşmada prosedürlerin olması güçlendirme uygulamalarının işletmede tam olarak gerçekleştirilemediğinin bir göstergesidir. Ancak, güçlendirmeyi tam olarak uygulayabilen işletmelerin varlığı kanımızca oldukça zor görülmektedir. Mevcut şartlarda bu uygulanan bu yöntemlerle Honda Türkiye A.Ş. çoğu işletmeye göre oldukça önemli bir ilerleme kaydetmiştir.

## SONUÇ

Günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler işletmeleri bazı sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için işletmeler alternatif olarak çağdaş yönetim tekniklerine ilgi duymaya başlamışlardır.

Rekabet ve müşteri beklentilerinin hızla arttığı günümüzde işletmeler, rakiplerine fark yaratmak için ürün ve hizmetlerinde değişiklik ve gelişmeyi hedef olarak belirlemişlerdir. Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması zorunluluğu ön plana çıkmakta ve bu durum da çalışana verilen önemin artırılmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanların etkinliği ve yaratıcılığının rekabet için avantaj olduğu düşünülürse, personel güçlendirmenin etkisi bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. İnsana harcanan zaman ve para maliyet değil, yatırım olarak görülmeli ve bu örgüt kültürüne bu şekilde yansıtılmalıdır.

Güçlendirme yaklaşımı işletme literatürüne 1980'lerden bu yana girmiş bulunmaktadır. Güçlendirmede temel felsefe, çalışanların yardımlaşma, paylaşma, karar verme güçlerinin ve yetkilerinin artırılmasıdır. Bunun sonucunda da çalışanların işletmeye bağlılıkları sağlanacak, işletme içindeki etkinlik ve verimlilikleri artacaktır.

Honda Türkiye A.Ş.'de personel güçlendirme yöntemlerinin değerlendirilmesi konusunda yapılan araştırmada, uygulanan yöntemlerin olumlu ve olumsuz yönleri, çalışanların bu yöntemleri algılamaları, çalışanlara ve işletmeye sağladıkları faydalar araştırılmaya çalışılmıştır.

İşletmede öneri sistemleri, kalite çemberleri, takım brifingleri, iş dizaynı çalışmaları, eğitimler, maddi imkanlar ve çeşitli sosyal etkinlikler güçlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. Bu yöntemler sayesinde işletme müşteri taleplerini daha iyi algılayabilir, çalışanların getirdikleri öneri sistemleriyle ürün ve hizmetteki kaliteyi arttırabilir, iş süreçlerinde iyileştirmeler yapabilir ve bunun sonucunda da maliyetlerini azaltabilir. Ancak buradaki sorun, nihai kararı her zaman yöneticilerin vermesidir. Ama ne olursa olsun, önerilerinin gerçekleştiğini gören çalışanın işi ve işletmeyi



sahiplenmesi söz konusu olmaktadır. İşletme bağlılığı yüksek, işine hakim ve yüksek motivasyonlu çalışanlar sayesinde rekabet avantajını yakalayabilmektedirler. Eğitim, maddi olanaklar ve sosyal etkinlikler de çalışanların psikolojik durumları üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bunun sonucunda işyerindeki gerilimler ve çatışmalar azalmaktadır ve çalışanlar işletmeyi daha eğlenceli bir yer olarak algılamaktadırlar. Bağlılıklarının artması sonucu işgücü devri azalmıştır ve işletme deneyimli çalışanlarla yola devam etmenin avantajını yaşayacaktır.

Honda Türkiye A.Ş.'de bazı uygulamaların çalışanları tatmin etmediği görülür. Örneğin, kalite çemberleri özellikle üretimdeki çalışanları kapsamaktadır. Üretim dışındaki faaliyet alanlarındaki birimler kalite çemberlerine dahil olamamaktadır. Bu durum da çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratmakta ve buralarda çalışanlar kendilerini değersiz olarak algılayabilmektedirler. Oysa ki güçlendirme faaliyetlerini işletmenin tümüne yaymak çalışma ahengi açısından oldukça önemli bir konudur. Örneğin, üretim birimleri dışında çalışan bir personel, işletmeye bağlılığının az olduğunu ve güçlendirme yöntemlerinin işletmede yetersiz uygulandığını belirtmiştir.

Yapılan araştırmada alt ve orta düzey yöneticilerin de belli konularda bağımsız karar verme imkanlarının olmadığı görülmüştür. Yetki alanları belli standartlarla sınırlandırılmıştır. Böylesi bir durum güçlendirme anlayışına ters düşmektedir ancak, sınırsız yetkilerin kullanılabilirdiği bir organizasyonun olması da pratikte oldukça zordur.

Bilgiye çabuk ulaşma ve bilgi akışının sağlanması işletme içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Honda Türkiye A.Ş.'de çalışanlar bilgiye ulaşma konusunda sıkıntı yaşamadıklarını ancak bazı spesifik konularda izin alarak bilgiye ulaşmanın mümkün olduğunu söylemişlerdir. Bu durum işleyiş açısından sıkıntılara yol açarak faaliyetlerin aksamasına neden olabilecektir.

Honda Türkiye A.Ş.'de gerçekleştirilen güçlendirme çalışmalarına sınırlı da olsa, son kararları yöneticiler de verse çalışanlar dahil edilmeye çalışılmaktadır. Çalışanların kalite çemberlerine ve öneri sistemlerine konulan ödülleri katılımı teşvik edilmeye çalışılmaktadır. Çalışanlara eğitim, sosyal etkinlikler ve sınırlı da olsa yetki ve

sorumluluk verilerek psikolojik olarak kendilerini değerli hissetmeleri, kendisiyle gurur duymaları ve sonuç olarak kendisini güçlendirilmiş hissetmeleri sağlanır.

Honda Türkiye A.Ş.'de güçlendirme anlamında uygulanan bu yöntemler tüm çalışanları tatmin etmemektedir. Bundan dolayı işletmede üretimle ilgili olan ya da olmayan tüm bölümlerin bu çalışmalara dahil edilmesi gerekmektedir. İşletme bir bütün olarak görülmeli ve buna göre yapılan uygulamaların alanı genişletilmelidir. Ayrıca çalışanlara verilen yetkinin ve sorumlulukların artırılması yönünde uygulamalara geçilmesi de uygun olacaktır. İşletmede sadece belli kademelerde bulunanlar değil, her kademedeki çalışanların inisiyatif kullanmaları teşvik edilmelidir. Bu nedenle eğitim programlarına daha da ağırlık verilerek çalışanların işleriyle ilgili konularda yeterince uzmanlaşmaları sağlanmalıdır. Böylelikle yöneticiler işi aslı bilen kişiye bırakacaklar ve bunun sonucunda kendileri daha stratejik konularla uğraşmaya vakit ayırabileceklerdir.

## EK.1 MÜLAKAT FORMU

1)	Genel olarak personel güçlendirme çalışmaları denildiği zaman işletmenizde uygulanan hangi yöntemler aklınıza geliyor? ( Sorumluluk ve yetki verme, çalışma grupları oluşturma, kalite çemberleri, öneri sistemleri, maddi ödüller vb. )
2)	Takım çalışmalarının sizce önemi nedir ve hangi konulara yönelik olmalıdır?
3)	İşletmenizde takım çalışmaları yapılıyor mu? Nasıl uygulandığını anlatır mısınız? Hangi amaçlara yönelik olarak ve ne sıklıkla yapılıyor?
4)	Oluşturulan takımlara katılma koşulları nelerdir ve bu koşullar neye göre belirlenir?
5)	Çalışanların takım çalışmalarına katılma istekleri ne düzeydedir?
6)	Takım çalışmaları sizce çalışanlar arasındaki iletişimi nasıl etkilemektedir?
7)	İşletmenizdeki takım çalışmalarının sizce artıları nelerdir? ( Çalışanları motive mi eder, işletmeye bağlılıklarını mı artırır, sorumluluk duygularını mı geliştirir, yönetim ve çalışanlar arasında yakın bir iletişim mi sağlar vb. )
8)	İşletmenizdeki takım çalışmalarının sizce eksileri nelerdir? ( Sonuca kısa sürede ulaşamaması mı, takım üyelerinin üzerlerinde baskı oluşması mı, uygun olmayan kişilerin seçilebilmesi mi vb. )
9)	İşletmenizde çalışanlardan öneri ve tavsiyeler almak için ne gibi uygulamalar yapılmaktadır? Bu uygulamaların işleyişi nasıldır?
10)	Bu uygulamalara bütün çalışanlar katılabilir mi ve hangi konular üzerinde durulur?
11)	İşletmenizde çalışanların tatmin edilmeleri, daha verimli olmaları için ne gibi düzenlemeler yapılmaktadır? ( İş ile ilgili eğitimler verilir mi, ortaya çıkan problemler karşısında inisiyatif kullanabilirler mi vb. )
12)	İşletmenizdeki çalışanların işten ayrılma eğilimleri konusunda neler söyleyebilirsiniz? Bunun nedenleri nelerdir? ( Ücret, çalışma koşulları, sosyal haklar, beklentiler vb. )
13)	Sizce göre işletmenizde bağlılığı sağlamaya yönelik ne gibi yöntemler kullanılmaktadır? ( Yüksek veya performansa dayalı ücret, uzun süre çalışanları terfi ettirme, çeşitli eğitim programları vb. )
14)	Sizce çalışanların işletmeye bağlı olmasının, işletme açısından faydaları nelerdir?
15)	Çalışanlar için eğitim programları düzenleniyor mu? Düzenleniyorsa hangi konularda düzenleniyorlar ve çalışanlara ne gibi faydalar sağlıyorlar? ( Kendine güven, işletmeye psikolojik bağlılık vb. )
16)	İşletmenizin organizasyonundaki kademeler sizce nasıl olmalıdır?
17)	Alt ve orta düzey yöneticiler bölümleri ile ilgili konularda ne ölçüde bağımsız karar verebilirler? Bu yöneticilere getirilen sınırlamalar ve sağlanan serbestlikler nelerdir?
18)	Sizce bunların üst yönetime olumlu/olumsuz etkileri nelerdir?
19)	Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili karar verme yetkilerinin sınırı nedir? Çalışanlara yetki ve sorumluluk verirken ne gibi özellikler göz önünde bulundurulur? ( Kişilik özellikleri, bulunduğu kademe, tecrübe vb. )
20)	Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artması, çalışanları ve işletmeyi nasıl etkiler? ( Kararlar daha hızlı alınır, tatmin artar, devamsızlık azalır, işte kalite artar, girişimcilik ruhları gelişir, çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri sağlanır vb. )
21)	İşinizle ilgili ihtiyaç duyduğunuz bilgilere ulaşabiliyor musunuz? Bu bilgilere ulaşmada izleyeceğiniz bir prosedür veya hiyerarşi var mıdır?
22)	Sizce çalışanları ilgilendiren konulardaki kararlar nasıl alınmalıdır? İşletmenizde bu tür kararlar alınırken, çalışanların fikirleri alınır mı? ( Yer değişikliği, terfi vb. )
23)	İşletmenize özgü personel güçlendirme çalışmaları olarak bunların dışında sayabileceğiniz uygulamalarınız var mı?

Katılımınız ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

## KAYNAKÇA

- Ahanotou, N.D. "Empowerment and Production Work: A Knowledge Based Perspective", **Empowerment in Organizations**, Cilt No:6, Sayı No:7, 1998.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Dördüncü Baskı, İstanbul: Avcı Ofset, 2005.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.
- Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İkinci Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001.
- Barker, James. "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", **Management Science Quarterly**, Cilt No:38, 1993.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bildiren, Mustafa. "Çalışanları Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2001.
- Block, P. **The Empowered Managers**. San Francisco: Jossey Bass., 1987.
- Bossidy, L. "A master Class in Radical Change", **Fortune**, Aralık 1993.
- Bowen, David E. ve Edward E.Lawler. "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When?", **Sloan Management Review**, İlkbahar 1992.
- Conger, J.A. ve R.N. Kanungo. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, Cilt No:13, Sayı No:3, 1988.

- Cooper, J. Hartley. "Reconsidering the case for organizational commitment", **Human Resource Management Journal**, Cilt No:1, Sayı No:3, 1991.
- Cotton, J.L. **Employee Involvement**. London, 1993.
- Dalay, İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık. **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. Birinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002.
- Doğan, Selen. **Personel Güçlendirme**. Birinci Basım. İstanbul:Sistem Yayıncılık,2003.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beşinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- Flanders, A., R. Pomeranz ve J. Woodward. **Experiment in Democracy: A Study of The John Lewis Partnership**. London: Faber and Faber, 1968.
- Geary, J.F. **Task Participation: Employees' Participation Enabled or Constrained?**. Oxford: Blackwell, 1994.
- Geroy, G.D., P.C. Wright ve J. Anderson. "The Strategic Empowerment Model", **Empowerment in Organizations**, Cilt No:6, Sayı No:2, 1998.
- Goffee,R. ve R. Scase. **Corporate Realities: The Dynamics of Small and Large Organisations**. London: Routledge, 1995.
- Gümüş, Murat. "Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Hochschild, A.R. **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling.**  
Berkley: University of California Press, 1983.

Houtagers, H. "Empowerment; using skills and competence management",  
**Participation and Empowerment in Organizations: an International  
Journal**, Cilt No:7, Sayı No:2, 1999.

[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004) (05.03.2006)

Jacobi, O., B. Keller ve W. Muller-Jentsch. **Industrial Relations in New Europe.**  
Oxford: Blackwell, 1992.

Jaques, David. **Learning in Groups.** London: Koan Page, 2000.

Johns, Gary. **Organizational Behavior.** 4. Baskı, Harper Collins College Publishers,  
1996.

Kargın, Volkan. "Personel Güçlendirme Kavramı ve Konfeksiyon İmalat İşletmelerinde  
Personeli Güçlendirme Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma." Yayınlanmamış  
Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan  
Kaynakları Yönetimi.** 2. Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri,  
2000.

Kelly, J. ve C. Kelly. "Them and Us: Social Psychology and the New Industrial  
Relations", **British Journal of Industrial Relations**, Cilt No:29, Sayı No:1,  
1990.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** Onuncu Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım  
Dağıtım, 2005.

- Kovancı, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Üçüncü Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık:288, 2004.
- Lashley, Conrad. **Empowerment**. Birinci Baskı. Burlington: Elseiver Butterworth Heinemann, 2001.
- Lawler, E.E ve S.A. Mohran. “Quality Circles: After the Honeymoon”, **Organisation Dynamics**, İlkbahar, 1987.
- Legge, K. **Human Resource Management: Rhetorics a Realities**.London:Macmillan, 1995.
- Marchington, M. ve A. Wilkinson. **Direct Participation**. Oxford: Blackwell, 2000.
- Mirzehanlı, Reşat. “Çalışanları Güçlendirme ve Uygulamadaki Eğilimlerin Araştırılması.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2001.
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Birinci Basım. Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.
- Özalp, İnan. “İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt no:6, Sayı no:2, Kasım 1988.
- Pektaş, Nagihan Apuhan. “Personeli Güçlendirme ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Uygulamalarına Yatkinlığının Değerlendirilmesi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Royle, T. “Avoiding the German System of Codetermination: the McDonald’s Corporation”, Nottingham, Conference Papers The Fifth Annual Hospitality Research Conference, 1996.

Schmenner, R.W. **Service Operations Management**. Englewood Cliffs:Prentice-Hall, 1995.

Spreitzer, M. Gretchen. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, Cilt No:38, Sayı No:5, 1995.

Sternberg, L.E. "Empowerment: Trust vs. Control", **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt No:33, Sayı No:1, Şubat, 1992.

Tannenbaum, R. ve W.H. Schmidt. "How to Choose A Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Mayıs/Haziran, 1973.

Tjosvold, Dean. **Team Organization**. Chichester, Newyork: Wiley, 1991.

Vogt, Judith ve Kentth Murrel. **Empowerment in Organizations**. Amsterdam: Pfeffer and Co.,1990.

Wellins, Richard S. **Empowered Teams**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

Wilson, T. **The Empowerment Manuel**. London:Gower, 1996.

Wyer, P. ve J. Mason. "Empowerment in small businesses", **Participation and Empowerment: An International Journal**, Cilt No:7, Sayı No:7, 1999.

Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu. "Personeli Güçlendirme - Empowerment", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No:5, Sayı No:1, 2003.

Zencir, Ebru. "Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.