

## İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN ÖNEMİ

Selen DOĞAN\*

### Abstract

Today, organizations are demanding more from their employees than ever before. Higher customer expectations, increased globalization, more sophisticated technology- these are Just a few of the changing conditions at working life . In today's working environment the traditional command and control hierarchies of the past are increasingly less appropriate. Instead, employees must learn to take initiative, to be creative and to accept responsibility for their actions. They need to be "empowered". Empowerment is a complex concept. It tends to mean different things to different people. There are two different perspectives that often come into play when executives think about empowerment. One of them is that empowerment is about delegation and accountability. The other group of executives believe that empowerment is about risk taking, growth and change. In this article, we try to analyze these two different perspectives of executives and the meaning of empowerment.

Despite feelings that empowerment can give an organization a competitive advantage, and despite the fact that many managers agree that empowerment is desirable, companies often run into problems with implementation. At the same time, this article explores the reasons why this promising concept often proves elusive.

**Keywords:** Employee Empowerment, Empowerment, Participative Management, Empowered Environment, Empowerment and Delegation.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Güçlendirme, Katılımlı Yönetim, Güçlendirilmiş Çevre, Güçlendirme ve Yetki Devri.

### 1. GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri yeni sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmeler ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar, beklenmedik yeni bir değişim her şeyi alt üst edebilmektedir. Bunun da ötesinde, yöneticiler önemli sorunlarla uğraşırken, işletmede çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaşılabilecekleri bir takım

---

\* Yrd.Doç.Dr. Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

sorunlar ya da işletmeyi geliştirmek adına üretebilecekleri fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları da takip edememektedirler. İşletme yöneticilerinin buna ne zamanları, ne de enerjileri yeterli olamamaktadır. Ayrıca, günümüzde işletmelerin varlıklarını uzun dönemlerde sürdürebilmeleri için kaliteli ve hızlı müşteri hizmeti vermelerinin önemi de artmıştır. Bu hizmeti sağlayan kişiler işletmenin çalışanlarıdır. Personelin güçlendirilmesi yolu ile müşteri memnuniyeti sağlanması işletmeye stratejik esneklik kazandıracaktır. Tüm bu nedenlerle, günümüzde bir çok işletme artık çalışanlarını güçlendirmenin gereğinin farkına varmıştır ve bu yönde bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Ancak çoğu zaman, yapılan çalışmalar ya yetersiz kalmakta ya da başarısız olmaktadır. Bunun temel nedeni de, başta yöneticiler olmak üzere işletmedeki tüm çalışanların güçlendirme kavramını tam olarak anlayamamaları ve bu kavramı uygulamaya aktaramamalarıdır. Oysa, bugünün değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verebilmenin ve özellikle bu şekilde rekabet avantajı sağlamanın yolu, karar verme ve uygulama hakkının en alt kademede, müşteri ile doğrudan temas halinde bulunan personele kaydırılmasıdır.

Çalışanların verimliliğinin ve yaratıcılığının rekabet avantajı sağladığı bir işletme yaratabilmek, ancak onların kendi problemlerini çözmelerini, yaratıcılık ve sezgilerini göstermelerine imkan vermekle sağlanabilecektir. İşte bu nedenle bu çalışmada, öncelikle güçlendirme kavramı, tanımı ve kapsamına, personel güçlendirme için temel koşullara ve güçlendirilen personelin ne gibi özelliklere sahip olduğuna, sonra da yöneticilerin çalışanları güçlendirmede yapmaları gereken bazı faaliyetlere ve farklı personel güçlendirme yaklaşımlarına, örgüt kültürü-personel güçlendirme ilişkisine değinilmiştir. Daha sonra da, hizmet sektöründe personel güçlendirme anlayışına, yönetimin personel güçlendirmedeki rolüne ve personel güçlendirme-müşteri memnuniyeti ilişkisine, personel güçlendirmedeki çeşitli engeller ve uygulamada yapılan bazı hatalar ve eleştirilere değinilmiştir. Son olarak da, personel güçlendirmenin yarar ve maliyetine yer verilmiştir.

## 2. GÜÇLENDİRME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Güçlendirme (empowerment) kavramı, işletme biliminde bugün sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Bu kavramın geçmişine bir göz atılacak olursa; kavramı ilk kullanan kişilerin: 1983'te Harrison ve Kanter; 1985'te Bennis ve Naus; 1986'da Burke ve Neilsen; 1987'de Block; 1988'de House olduğu görülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990:666).

1988'de ise Conger ve Kanungo bu kavramı açıklamada önemli bir adım atmıştır. Adı geçen yazarlar güçlendirme kavramını çalışanların "*motivasyon süreçleri*" ile tanımlamak gerektiğini önermişlerdir. Bu yaklaşım, pek çok araştırmacıyı güçlendirmenin etkilerini araştırırken farklı bakış açılarına yöneltmiştir. Conger ve Kanungo 1988'de güçlendirmeyi "*çalışanların gayret-performans beklentilerindeki bir artış*" olarak tanımlamışlardır. Bandura da, 1986'da güçlendirmeyi "*çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri*" olarak ifade etmiştir. Böylece güçlendirme, "*çalışanların işlerini daha yetenekli yaptıklarını hissetmelerine imkan verme*" anlamına gelmiştir (a.g.e).

Yukarıdaki şekilde bir sıra takip eden güçlendirme tanımları Conger ve Kanungo (a.g.e:667) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: “*Güçlendirme, astların görev davranışlarında hem öncü olarak kişisel teşebbüste bulunabilmeleri hem de bu davranışlarını devam ettirmede ısrarlı olmaları*”dır. Bu tanımdan hareketle yazarlar; örgütsel şartlar, yönetim stratejileri, güçlendirme ve onun davranışsal etkileri üzerine odaklanmışlardır. Thomas ve Velthouse ise (a.g.e:667), Conger ve Kanungo’nun bu genel yaklaşımını esas almakla birlikte, güçlendirmeyi “*çalışanların motivasyonunu sağlayan parametrelerdeki (örneğin; yapılan işin takdir görmesi gibi...) değişmelerle*” tanımlanmıştır. Ayrıca, güçlendirmeye ilişkin olarak üç nokta üzerinde durmuşlardır. **Birincisi**, güçlendirme bir *motivasyon türü olarak değerlendirilmelidir*. Bu motivasyon türü de, kişinin içindeki unsurlara hitap eden doğal iş motivasyonudur (intrinsic task motivation). **İkincisi**, bu motivasyonu sağlayacak iş düzenlemelerinin nasıl yapılacağıdır. **Üçüncüsü de**, çalışanların işin gereklerini yerine getirmelerini beklerken, onların fikirlerini de yakalamak gerektiğidir. Bu bakış açısı bir anlamda, işin yapılma şeklinin, yorumlama sürecindeki bireysel farklılıklardan da etkileneceğini ileri sürmektedir.

Güçlendirme güç verme anlamındadır. Bununla birlikte, güç çok farklı anlamlara gelebilmektedir. Yasal anlamda güç, otoritedir. Böylece güçlendirme otoriterlik ya da yetkili olma anlamına gelmektedir. Güç kapasite ya da enerji verme anlamına da gelebilir. Böylece güçlendirme, başkalarını enerjik hale getirmektir. İşte aslında gücün bu son anlamı, günümüzdeki motivasyon anlamındaki güçlendirmeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla, güçlendirme motivasyonun geleneksel anlamına yeni bir bakış açısı getirecektir. Geleneksel klasik/bürokratik yaklaşım sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme bileşimine dayanmaktadır ki, bu anlayışta iş sadece çalışanlar için bir araçtır ve çalışanların birinci görevi itaattir (Thomas ve Velthouse,1990:667). Bunun tam tersine yeni anlayış, daha esnek bir kontrolü ve işin başarılmasında çalışanlar arasında birlik duygusunu vurgulamaktadır. Yönetimde yer alan kişilerin, çalışanları kendinden uzaklaştırmak yerine, kendine çekmeleri ve işi çalışanlar için daha anlamlı kılmaları hedeflenmektedir ((Thomas ve Velthouse,1990:667). İşte güçlendirme kavramı, bu yeni yönetim yaklaşımının motivasyonel içeriğini açıklamakta kullanılmaktadır.

Güç ve kontrol çoğu kez yanlış anlaşılmalıdır. Pek çok yönetici ve üst hiyerarşik yapıyı kıracak, kontrolü tek elden yapmak yerine dağıtacak değişiklikler öngören personel güçlendirmeden korkmaktadır. Onlar, katılım ve güçlendirme kavramlarını yanlış anladıklarından, gücünü, kontrolünü, prestijini ve kendine güvenlerini kaybettiklerini hissetmektedir. Bu kavramların, işlerinin gizliliğini tehdit etmek kadar, geleneksel rollerini de tehdit ettiğini düşünmektedir. Yöneticiler için gücü ve kontrolü bırakmak çok zor bir geçiş dönemidir. Çünkü yöneticiler yıllar boyunca astlarını yönetmeleri gerektiği, onlara amaçları ve talimatları belirledikleri ve onları motive etmeleri gerekirken aynı zamanda kontrol de etmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Pek çok işletme değişim ihtiyacını hissetse de, gerçek bir katılımcı çevre sağlamada temel prensiplerini değiştirmekten korkmakta ve bu konuda isteksiz davranmaktadırlar. Sonuçta onlar, tüm işletmeyi değiştirmekte başarısız olmakta, yine süreçler halen üst yönetim tarafından yönetilmekte ve kontrol

edilmektedir. Bu konuda ancak işletmede tüm çalışanlar istekli olduğunda ve sorumluluk hissettiğinde süreç başarılı olacaktır (Pojiadaeff,1995:47-48).

### 3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KAPSAMI VE TANIMI

Personel güçlendirme karmaşık bir kavramdır. Bu kavram, farklı kişilere farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Personel güçlendirmeye ilişkin olarak birbirine zıt iki farklı bakış açısı vardır. Yaklaşık olarak üst düzey yöneticilerin yarısı personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğuna inanmaktadırlar(Quinn ve Spreitzer,1997:37). Onların personel güçlendirmeye ilişkin olarak itiraz kabul etmeyen stratejileri şudur: Personel güçlendirme tepeden (üst düzey yöneticilerden ) başlar; işletmenin vizyon, misyon ve değerlerinin anlaşılmasına yardımcı olur; çalışanlar için görevler, roller ve ödüllerin açıkça anlaşılmasına yardımcı olur; sorumluluğun dağıtılmasını ve çalışanların sonuçlardan sorumlu tutulmasını sağlar(a.g.e:37). Yöneticilerin bir kısmı ise, personel güçlendirmeye ilişkin olarak farklı bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısına sahip yöneticiler, personel güçlendirmenin risk alma, gelişme ve değişim olduğunu düşünmektedirler. Personel güçlendirmenin anlamı, güvenilen çalışanlar ve onların eksiklerinin olduğunu kabul etmektir. Kurallar konusunda ise bu bakış açısına sahip yöneticiler şuna inanmaktadır: “Var olan yapı, çoğunlukla işletme için doğru işlerin yapılmasının önünde bir engeldir. Yeni güçlendirilmiş çalışanların doğal olarak hataları olabilir, fakat bu hataların cezalandırılmaması gerekmektedir”. Güçlendirilmiş çalışanlar, yapacakları işler için izin almaktan çok, yöneticilerinden sahip oldukları yeteneklerin farkına varmalarını istemektedirler. Onlar girişimcidirler ve riskleri göze alabilir ve işletmenin sahibi gibi hareket edebilirler. İşletmede, insanlar arasındaki farklılıkları açığa çıkarmak sinerji yaratacaktır. Kısaca, bu şekilde düşünen gruptaki üst düzey yöneticiler personel güçlendirmeyi risk alma ve kişisel gelişme fırsatı olarak görmektedirler. Onların itiraz kabul etmeyen personel güçlendirme stratejisi ise şöyledir (a.g.e:38):

- Personel güçlendirme, çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılması ile aşağıdan başlamaktadır.
- Personel güçlendirmede çalışanlar için model “güçlendirilmiş davranışlar”dır.
- Personel güçlendirmede, işbirlikçi davranışı cesaretlendirmek için takımlar oluşturulmalıdır.
- Personel güçlendirmede akılcı risk alma cesaretlendirilmektedir.
- Personel güçlendirmede görevler yerine getirilirken çalışanlara güvenilmektedir.

Görüldüğü gibi, iki bakış açısı birbirlerinden oldukça farklıdır. Birincisi, personel güçlendirmeye yukarıdan aşağıya yani “mekanistik” olarak; ikincisi ise, aşağıdan yukarıya yani “organistik” olarak yaklaşmaktadır. İki bakış açısı arasındaki en önemli farklılık, çalışanlara güven ve kontrol konusundaki varsayımlardır. Değişim, bu iki grup arasındaki çatışmaları ateşlendirici bir etki yapmaktadır. Hiçbir grup, diğer grubun fikirlerini ve görüş açısını anlamak istememektedir. Böyle bir yönetim takımının işletme planlarında personel güçlendirmeyi uygularken başarısızlığa uğraması da şaşırtıcı olmayacaktır. Açık

ki, insanlar personel güçlendirme programını uygulamaya niyetlendiklerinde, farklı varsayım ve görüşlerle yüz yüze gelmeye de hazır olmalıdırlar (Quinn ve Spreitzer,1997:38). Aslında, başarılı bir personel güçlendirme uygulaması, mekanik veya organik görüşler arasında bir tercih yapmayı gerektirmemektedir. Daha karmaşık bir şeyi yani, her ikisinin de birleşimini gerektirmektedir.

Personel güçlendirmeye ilişkin olarak çok çeşitli tanımlar vardır. Aşağıda bunlardan bazılarına yer verilmiştir. Personel güçlendirme:

\* "Sorumluluğun dağıtılması", "katılımlı yönetim" veya "herhangi bir yönetim tanımı"nın da ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme "bireyleri daha güçlü kılmak"tır (Saeman,1992:189). Ancak, bu güçlü kılma onları örgüt hiyerarşisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak değildir. Daha çok, kişisel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güven ve diğer bireylerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme ve kişinin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onları güçlü kılmaktır (a.g.e.).

\* "Çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi"dir (Sandbulte,2002:1).

\* Peter Koestenbaum'a göre personel güçlendirme (Saeman,1992:189): "Her bireyin kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışı"dir. Bunun anlamı, bireylerin farkında olmadıkları, bilinç altındaki güç ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarına yardımcı olmaktır. Einstein ortalama olarak insanların zihinsel kapasitelerinin %80'inden fazlasını kullanmadıklarını ifade etmiştir. İşte, personel güçlendirmenin uygulamaya konulması için öncelikle gerekli olan unsur, her bireydeki başkaları tarafından kabul edilme, uyanıklık, ve en azından bu potansiyel zihinsel kapasitesinin bir kısmını davranışa dökmesi ve kişisel gelişmelerine engel olabilecek unsurları ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktır. Aksi takdirde, verimlilikte büyük iyileştirmeler, yaratıcılık ve cesaretin ortaya konulması, daha iyi bir motivasyon ve işbirliğinden de söz edilemeyecektir (a.g.e:189-190).

\* Alfred Adler'e göre personel güçlendirme (Saeman,1992:190): "Grup çıkarlarının önemini vurgulamak, bireylerin potansiyellerini fark etmelerini ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. İşletme içinde işbirliği ve takım çalışmasını vurgulamak, işletme dışında endüstriyel faaliyetleri gerçekleştirirken, toplum tercihlerini ve bulunulan çevreyi de dikkate almaktır".

#### 4. PERSONEL GÜÇLENDİRME İÇİN TEMEL KOŞULLAR

Personel güçlendirmede pek çok koşul söz konusu olmakla beraber, çalışmada bu koşullardan başlıca dört tanesine değinilecektir. Bunlar; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur (Özgen ve Türk,1997:79-81).

##### \* **Katılım**

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların büyük bir kısmının işletmenin performansını ve kalitesini artırma

konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Ancak bu noktada, bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara inisiyatif hakkı verilmesi konusu bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna rağmen, bir çok işletme, faaliyetlerinin yürütülmesi ve aktif olarak yönetime katılmanın çalışanlara öğretilmesinde, personel güçlendirme anlayışını yeni yeni keşfetmektedir. Oysa, çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır.

#### **\* Yenilik**

Personel güçlendirme anlayışı yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü bu anlayışta, çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler. Örneğin; tüketim malı üreten bir firmada güçlendirilmiş yetkilerini kullanan iki mühendis, yeni bir ev aletini dizayn edip test etmiş, ancak 25.000 dolar masraf edilmesine rağmen başarısız olmuştur. Buna rağmen, yöneticileri onları desteklemiş ve bir sonraki denemede başarılı olacaklarını umut ettiklerini belirtmişlerdir. Yönetimin bu yaklaşımı onların cesaretlenmelerini sağlamış ve gelecekte piyasa için yeni fikirler üretmeleri için teşvik edici olmuştur.

#### **\* Bilgiye Ulaşılabilirlik**

Çalışanlara gerekli bilgiler verilirse, onların güçlendirilmiş yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olacaktır. Böyle bir anlayışa sahip olan işletmede, kendi kendini yöneten çalışma gruplarına, verimliliklerini artırma ve işlerini yapmada ihtiyaç duydukları her bilgi verilmektedir. Bunun sonucu olarak, çalışma grubu, ihtiyaç duyulan bilginin sağlanması yaklaşımının olduğu bir yapıda faaliyetlerini yerine getirebilmektedir. Yönetim tam olarak çalışanlarına bilgiyi aktarırsa, onlar daha fazla sorumluluk alacaklardır ve bu güven ortamı onları ileriye götürecektir ve yeni fikirler üretmeleri konusunda onları yönlendirecektir.

#### **\* Sorumluluk**

Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değildir. Bunun yerine amaç, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır. Bu davranış şekli ile yönetim onları, kendi yollarında gitmeleri için güçlendirmeye devam etmektedir.

### **5. GÜÇLENDİRİLMİŞ PERSONELİN GENEL ÖZELLİKLERİ**

Quinn ve Spreitzer (1997:41)'in yaptığı araştırmalar, güçlendirilmiş kişilerin genel olarak şu karakteristik özelliklerini ortaya koymuştur:

- Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir (bunun anlamı, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmeleridir).

- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin önemini bilir (bunun anlamı, çalışanların işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır).
- Güçlendirilmiş personel yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olmalıdır(bunun anlamı, çalışanların işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir).
- Son olarak güçlendirilmiş personel işini etkileyebilmelidir (bunun anlamı, çalışanların birimini ve diğerlerinin kendi fikirlerini dinlediğine inanmasıdır).

Yönetim personel güçlendirme için bir içerik oluşturmaya çalışırken, çalışanlar kendi istekleri ile güçlendirilmeyi seçmelidirler. Onlar, kendi kendilerine karar verme hürriyetine sahip, işletme ile kişisel bağı olan, yeteneklerinden emin ve dahil oldukları sisteme etki etme kapasitesi olan kişiler olmalıdırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar aynı zamanda kendi kendilerini nasıl güçlendirebileceklerini de bilirler(a.g.e).

Quinn ve Spreitzer'in araştırmalarına göre (a.g.e:42) örneğin; güçlendirilmiş orta düzey yöneticilerin güçlendirilmemiş meslektaşlarından çeşitli yönlerden önemli ölçüde farklı oldukları ortaya çıkmıştır. *İlk olarak*, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerinin işlerinde daha etkili olduğuna inanmakta ve daha da önemlisi onlar birlikte çalıştıkları kişiler tarafından daha etkili olarak değerlendirilmektedirler. *İkinci olarak*, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha yenilikçi ve yeni bir şey denemede daha az korku içinde hissetmektedirler. Astlar ve üstleri de onların bu görüşünü paylaşmaktadırlar. *Üçüncü olarak*, güçlendirilmiş çalışanlar liderlik yeteneklerini harekete geçirebilmektedirler. Kendilerini daha iyi tanımaları nedeni ile, beraber çalıştıkları insanlar tarafından daha karizmatik görülmektedirler. Güçlendirilmiş personelin sahip olduğu bu karizma, işletmelerine harekete geçirici bir değişim getirme yeteneklerini de kolaylaştırmaktadır. Her durumda, güçlendirilmiş çalışanlar işletmelerine önemli ölçüde kazanç sağlamaktadırlar.

## 6. YÖNETİCİLERİN PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE YAPMALARI GEREKEN BAZI FAALİYETLER VE PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI

Personel güçlendirmede yöneticilerin karşısına çıkan en önemli sorun, çalışanlarını nasıl güçlendirecekleridir. Tablo 1'de yöneticilerin çalışanlarını nasıl güçlendireceğine ilişkin bir takım faaliyetlere yer verilmiştir. Bu faaliyetler, onların astlarını nasıl güçlendireceği sorusuna kısmen cevap verebilecektir.

Tablo 1: Çalışanları Güçlendirmede Yapılacak Bazı Faaliyetler

| Faaliyetler  | Personel Güçlendirme Ölçütleri |            |            |             |
|--|--------------------------------|------------|------------|-------------|
|  | Etkileme                       | Yeterlilik | Anlamlılık | Seçme Hakkı |
| Yetki Devri  |                                |            |            | x           |
| Katılımcı Karar Verme                                |                                |            |            | x           |
| Kendi Kendine Yönetmeyi Cesaretlendirme              |                                | x          |            | x           |
| İş Zenginleştirme                                    | x                              |            | x          | x           |
| Kendi Kendini Yönetebilen Takımlar Oluşturma         | x                              |            | x          | x           |
| Doğal Bir Geri Besleme Gerektiren Görevler Oluşturma | x                              |            |            |             |
| Aşağıdan Yukarıya Performans Değerleme               |                                |            | x          |             |
| Resmiyetin Azaltılması                               |                                |            |            | x           |
| Çalışanı Destekleyici Bir Kültür Yaratılması         | x                              |            | x          | x           |
| Amaç Geliştirmeyi Cesaretlendirme                    | x                              |            |            |             |
| Çalışanları Eğitmek ve Yetiştirmek                   |                                | x          |            |             |

Kaynak: ROBBINS,1993:683.

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, dört farklı personel güçlendirme ölçütü söz konusudur. Bunlar; etkileme, yeterlilik, anlamlılık ve tercih (seçme) hakkıdır. Personel güçlendirme, çalışanların iş motivasyonunu arttıran bir süreçtir. Yönetimin çalışanların motivasyonlarını arttırmaya ihtiyaç duyma nedenleri ise 4 tanedir (Robbins, 1993: 682): **Birincisi:** Etkileme, tesir etme (Impact); eğer bir çalışan, yaptığı işin fark yarattığına inanıyorsa, bunun böyle olduğunu gerçekten hissediyorsa ve işin amacına hizmet ettiğini düşünüyorsa gerçekleşecektir. **İkincisi:** Yeterlilik, yetenek (Competence); eğer bir kişi verilen görevi yerine başarı ile getiriyorsa, bu görev çalışanın yeteneklerini pozitif etkileyecektir. **Üçüncüsü:** İşin anlamlı olması (Meaningfulness); eğer çalışan yaptığı işin değerli ve anlamlı olduğuna inanıyorsa, ne yaptığını önemsiyorsa gerçekleşecektir. **Dördüncüsü:** Tercih hakkı (Choice); eğer bir kişi görevini yerine getirirken kendi başına karar verebiliyorsa, tercih hakkını kullanabiliyorsa gerçekleşecektir.

Tablo 1'de de görüldüğü üzere, yönetici çalışanlara yetkileri devrederse ve katılımlı yönetim tarzını benimserse, kararlara katılma ve görevini yaparken seçeceği yöntem konusunda tercih hakkı tanınarak, onları güçlendirmiş olacaktır. Ayrıca, yeteneklerini artırmasına yardımcı olduğu sürece ve bu konuda çeşitli kaynak ve imkanlar sunduğu sürece, çalışanların kendi kendilerini yönetmesi konusunda cesaretlerinin artmasını da sağlayacaktır.

Fikir itibarıyla iş zenginleştirme ile personel güçlendirme her zaman yan yana gitmektedir. Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, iş zenginleştirme yöntemini kullanan bir yönetici, çalışanların yaptığı işi etkilemesini ve fark yarattığına inanmasını sağlayacaktır. Böylece, kişi yeteneklerini geliştirebilecek ve işini yaparken seçeceği yöntem konusunda da tercih hakkını kullanabilecektir. İş zenginleştirme, işin içeriğini değiştirerek çalışanların başarısını sağlamaktır. Güçlendirme ise, çalışanlara işlerini yapmada yetki vermektir. Zenginleştirilmiş işler çalışanlara farklı işleri yapma imkanı verirken, güçlendirilmiş çalışanlar değeri bilinmeyen ya da farkında olmadıkları yeteneklerini işte kullanabilme imkanına



kavuşacaklardır. Zenginleştirilmiş işlerde otorite ve şahsi karar verme yetkisine sahip olmaya ihtiyaç vardır. Zenginleştirilmiş ve güçlendirilmiş işler (Caudron,1995:35):

- İşin içeriğini değiştirmek; çalışanlara kendi işlerini planlama izni vermek.
- Çalışanlara yeni iş yaparken ihtiyaç duyacağı eğitim, araç gereç ve desteği vermek.
- Tüm yöneticilerin çalışanların iş yaparken yeni ve geniş yetkiler kullanmalarına izin vermek anlamına gelmektedir.

Yönetici, çalışanın işle ilgili kararları kendisinin vermesini, yöntemlerini kendisinin seçip, işi etkilemesini sağlayarak, çalışanın kendi işini dönüp kontrol etmesine yani, doğal bir geri besleme yapmasına da imkan verebilecektir. Eğer çalışan yaptığı işin değerli ve anlamlı olduğuna inanıyorsa, ne yaptığını önemsiyorsa daha başarılı olacaktır ve işletme için katma değer yarattığı ölçüde de aşağıdan yukarıya doğru bir performans değerlemesi yapıldığının farkına varmak isteyecektir. Kişi işini yaparken tercih hakkını kullandığından ve yöntemini kendisi belirlediğinden bürokrasi de azalmış olacaktır. Yönetici, personel güçlendirmeyi destekleyici bir kültür yaratırsa, çalışanların işlerine katkıları artacak, işlerini daha anlamlı bulacak ve işi yaparken yeni yöntemler de geliştirebileceklerdir. Yönetici çalışanlarını amaç geliştirme konusunda cesaretlendirirse, yaptığı işin işletme için fark yarattığına ve işin amacını gerçekleştirdiğine inanmasını sağlayacaktır. Son olarak da, yönetici çalışanlarını eğiterek ve yetiştirerek, onların yeni yetenekler geliştirmelerini ve kullanmalarını sağlayacak, bu da işlerine pozitif etki edecektir.

Grathwohl(1994:11-12), daha güçlü bir işgücü için 8 adımdan bahsetmiştir.

Bunlar:

**1.Çalışanlara Sorumluluk Vermek:** Yönetici, çalışanların işletmedeki amaçlarının ne olduğunu ve yaptıkları görevin işletme veya departmanın amaçları ile ne yünden ilgili olduğunu bildiğinden emin olmalıdır. Örneğin; danışmada bulunan bir memur, kendisini iyi müşteri ilişkilerinin kritik unsuru olarak görüyorsa, işinin sadece telefonlara cevap vermek olduğunu düşünen bir danışma memuruna göre çok daha başarılı olacaktır.

**2.Çalışanlara Yetki Vermek:** Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir.

**3.Performansın Ölçülmesi:** Yönetici, çalışanların performansını ölçmede standartlar geliştirmelidir. Amaç ve performansla ilgili işaretler vermek kişilere gerçekleştirebilecekleri hedefleri belirleme, bunlara ulaşmada motive olma ve kendi kendine güven ve gurur duyma özelliği verecektir.

**4.Çalışanları Eğitmek:** Hizmet içi eğitim ve geliştirme personel güçlendirmenin önemli bir parçasıdır. Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerini artırarak kendilerine güven duymalarını, onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır. Bir kişi ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa, işletmeye katacağı değer de o kadar fazla olacaktır ve çalışanlar işletme için değerli olduklarını düşündükçe, daha çok çalışacak; işletmenin amaç ve hedeflerini, vizyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunacaklardır.

**5. Bilgileri Saklanmaması, Paylaşılması:** Personel güçlendirmenin bir diğer ana unsuru da iletişimdir. Bilgi güçtür ve bilgi olmaksızın çalışanlar istenilen iyi düzeylere ulaşamayacaklardır. Ancak, personel güçlendirmede bu bilgilerin nasıl iletildiği de önem kazanmaktadır. Yöneticinin, çalışanların işletme amaç ve hedeflerini, plan ve yöntemlerini bildiğinden emin olması gerekmektedir. Yönetici, periyodik toplantılarla, işletme çalışanlarının her türlü değişiklikten haberdar olduğundan emin olmalıdır.

**6. Geri Besleme Yapılması ve Açık Fikirli Olunması:** Performans üzerinde geri besleme yapmak, yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övmeye ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Bu şekilde bir geri besleme, çalışanların motivasyonunu artıracak ve eğer onlar belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirlerse, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissedeceklerdir.

**7. Çalışanları Toplum Önünde Övme:** Bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu, onu başkalarına tanıtmak, başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Her insan iyi yaptığı bir işten dolayı fark edilmeyi, göze çarpmayı ve övülmeyi istemektedir. Övgü bireylerin kendine güvenlerini de artıracaktır. Dolayısıyla, personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de, çalışanları meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmektir.

**8. Çalışanlara Güveni Öğretmek ve Onlara Güven Aşılama:** Yönetici çalışanlarına güven aşılmalıdır ve kendisinin de onlara güvendiğini hissettirmelidir. Önemli görevleri ve yetkileri onlara devrederek, onlara güvendiğini göstermelidir. Güvenilen kişiler daha çok emniyet ve kabul görme hissi duyacaklardır. Böylece, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok konsantre olacaklardır.

Yöneticilerin personel güçlendirmeyi gerçekleştirmede en çok kullandıkları yöntemlerden biri "**yetki devri**" veya başka bir ifade ile "**yetki göçerimi**" dir. Yetki devri yolu ile personeli güçlendirmede öncelikle bu yetki devrinin nasıl yapılacağına bilinmesine ihtiyaç vardır. Yetki devri konusundaki hazırlıkta Nelson (1994:56-58) tarafından önerilen aşağıdaki 3 adım yöneticilere yardımcı olacaktır. Bu üç adım:

#### **1. Adım: Yetki Devrinin Planlamak**

Yönetici çalışanlarına deneyimsiz olduğu zaman bile güvenmelidir. Hata yaptıklarında ya da desteğe ihtiyaç duyduklarında yanlarında olmalıdır. Onların fikirlerini ortaya koymalarına izin vermelidir. Eğer yönetici bir çalışanın kişisel gelişimini kontrol etmek istiyorsa, onunla önceden nasıl ve ne zaman çalışmasını gözlemleyeceği konusunda bile fikir birliğine varmalıdır. Daha sonra, neyi devredeceğine karar vermelidir. Yöneticinin işi yapmak için zamanı olsa bile, mümkün olduğunca görevleri devretmelidir. Yönetici yeni bir görevi tek kişiye devretmeli eğer görev çok büyükse, gene onu tek kişi sorumlu olacak şekilde bölmelidir. Ayrıca yönetici, o iş için en doğru insanı seçmelidir. Çünkü, çalışanlar çok farklı düzeyde yetenek, motivasyon ve iş tecrübesine sahiptir. Yönetici onların yeteneklerini, ilgilerini bilmelidir ve sonra da onların son zamanlarda nasıl motive olmuş hissettiklerini veya iş yükü altında sıklıkla sıkıldıklarını saptamalıdır. Başka bir ifade ile, görevleri insanlarla bağdaştırmalıdır.

## 2. Adım: Yetki Devri

Yetkilendirme işlemi çalışanlarla yönetici arasında karşılıklı bir anlaşmadır. Bu anlaşmada tarafların yanlış anlaşmalardan kaçınmalarında açık bir iletişim gereklidir. Yönetici çalışanlarının gerçekte ne yapmasını istemektedir? Performans standartları nelerdir? Personel ne kadar çaba gösterebilmektedir? Yöneticinin çalışanlardan beklentileri konusunda mümkün olduğunca açık olması gerekmektedir.

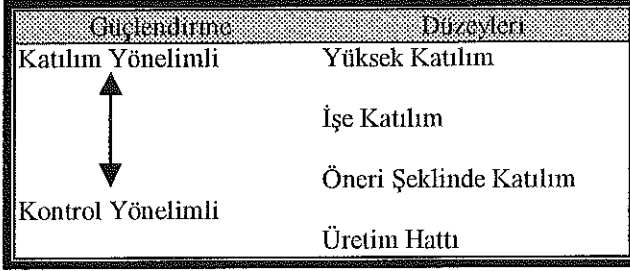
Yönetici daha sonra çalışanlarına görevin içeriği konusunda bilgi vermelidir. Neden böyle bir görevin yapılmasına ihtiyaç vardır? Görevin zamanında tamamlanması neden önemlidir? Yönetici, her zaman için sonuçlara odaklanmak gerektiği üzerinde durmalı, sonuçlara ulaştıracak yöntemlere fazla yoğunlaşmamalıdır. Önemli olan işin en iyi şekilde ve o işi en iyi bilen kişiler tarafından yapılmasıdır. Görevi alan kişi sorumluluğu da aldığından emin olmalıdır. Yöneticinin yapacağı, kişinin görevi yerine getirirken ihtiyaç duyacağı kadro desteği ya da gerekli kayıtlara ulaşma gücünü sağlamaktır. Bir yönetici olarak üstün performans gösterenleri de ödüllendirmeyi unutmamalıdır.

## 3. Adım: Yetki Devrini İzlemek (Gözlemlemek)

Bir yönetici olarak çok zaman alan bir gözlem muhtemelen istenmeyecektir. Fakat yönetici kendi kendine şunu sormalıdır: "Nasıl gidiyor?", "Görev zamanında tamamlanmış mı?". Fakat bu soruların cevapları yeterince açık olmayabilir. Bunun yerine yetki devri kayıtları, gelişim raporları, örnekleme gibi teknikler denemelidir. Eğer sonuçlar istediği gibiyse, çalışanları ödüllendirmelidir. Ancak aynı derecede önem vermesi gereken bir husus da, düşük performansın nedenlerini araştırmaktır. Bunu yaparken yönetici çalışanları ile ilgili yapıcı eleştirilerde bulunmayı da unutmamalıdır.

Hizmet personelinin (service employees) güçlendirilmesi, üretim hattı personelinin (production line employees) güçlendirilmesinden daha karmaşık bir konudur. Bunun en önemli nedeni, üretim hattı yaklaşımı (production line approach)'nda örgütsel dizayn ve yönetimin vurgulandığı son derece yüksek kontrolün söz konusu olması, buna karşın personel güçlendirmede yüksek derecede karar ve katılımın olmasıdır. Bu yaklaşım iyi uygulandığında, kişisel kontrol ve kişinin kendi kendini yönetmesi söz konusu olacaktır. Böyle bir yaklaşım, pek çok çalışanın görevini yerine getirirken iyi fikirler üretebileceğini varsaymaktadır (Bowen ve Lawler III, 1992:35). Bowen ve Lawler III'e göre (a.g.e:35-36) personel güçlendirmede 3 şekilde katılım söz konusudur: Öneri şeklinde katılım, işe katılım ve yüksek düzeyde katılım.

Şekil 1: Güçlendirme Düzeyleri



Kaynak: BOWEN ve LAWLER III, 1992: 36.

**1. Öneri Şeklinde Katılımlı (Suggestion Involvement) Personel Güçlendirme:** Kontrol yönelimli üretim hattı yaklaşımından küçük bir değişimi ifade etmektedir. Çalışanlar fikirlerini öneri programına koyma konusunda önemli ölçüde cesaretlendirilirse de, gerçekte onların günlük faaliyetleri önemli ölçüde değişmemektedir. Buna rağmen, halen yönetim tarafından öneriler konusunda cesaretlendirilmektedirler. Yönetim tipik olarak bu önerileri uygulamaya koyma konusunda gücü elinde bulundurmaktadır.

**2. İşe Katılımlı (Suggestion Involvement) Personel Güçlendirme:** İşin içeriğinin serbestçe değiştirilebilmesi yönü ile kontrol yönelimli üretim hattı yaklaşımından önemli şekilde ayrılmaktadır. İşin istenilen şekilde tekrar dizayn edilmesi ile çalışanlar farklı yeteneklerini kullanabilmektedirler. Çalışanlar yaptıkları işlerinin önemli olduğuna inanmaktadırlar; işlerini nasıl yapacaklarına dair önemli ölçüde serbesttirler ve geri besleme yapmaktadırlar.

İşe katılım daha çok takımların kullanılması ile gerçekleştirilmektedir. Takımlar daha çok karmaşık hizmet işletmelerde (örneğin; hastaneler veya havaalanları gibi ...) uygun olmaktadır. Çünkü çalışanlar bir hizmeti baştan sona yapmamaktadır. Takımlar, bankaların geri hizmet çalışanları veya sigorta işletmelerinde de oldukça sık kullanılabilirler. Böyle bir çevrede, çalışanların karışıklıklarla başa çıkma konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. İşe katılım yaklaşımında önemli ölçüde katılım olsa da, bu yaklaşım örgüt yapısı, güç ya da ödül dağıtımı gibi yüksek düzeydeki stratejik kararları değiştirememektedir. Bu kararları verme sorumluluğu yine kıdemli yöneticilere aittir.

**3. Yüksek Katılımlı (High Involvement) Personel Güçlendirme:** Yüksek katılımlı personel güçlendirmede, işletmedeki en düşük düzeydeki çalışanın dahi, yalnız kendi işini daha etkin nasıl yapacağı konusundaki kararlara katılımı veya grubun bazı işlerin nasıl daha iyi yapılacağı konusundaki kararlara katılımı değil, tüm işletmenin performansına nasıl katkıda bulunacağına ilişkin kararlara katılımı söz konusudur. Yüksek katılımlı personel güçlendirme yaklaşımını uygulayan işletmenin görüntüsü, her yönü ile kontrol yönelimli üretim hattı yaklaşımının söz konusu olduğu işletmeden farklıdır. Bu yaklaşımda, işletmenin performansı ile ilgili bilgiler paylaşmakta, çalışanlar takım olarak problem çözmekte ve işletme faaliyetlerine ilişkin yetenekler geliştirmektedirler. Onlar, iş birimleri ile ilgili

kararlara da katılmaktadırlar. Bu tam anlamıyla bir kazanç paylaşımı ve çalışanın işin gerçek sahibi olması anlamına gelmektedir.

Personel güçlendirme ve üretim hattı yaklaşımının belli şartlar altında kendilerine has avantajları vardır. Önemli olan hem çalışanın hem de müşterinin ihtiyacını en iyi karşılayabilecek yaklaşımı seçebilmektir. Tablo 2 hangi yaklaşımın benimseneceği kararına ilişkin 5 olasılık veya durumsal yaklaşım sunmaktadır. Her bir olasılık, her bir alternatif yaklaşımın kalitesini belirlemek için, 1'den 5'e kadar ölçeklendirilmiştir. Daha sonra olasılıkları ve yaklaşımları bağdaştıracak birtakım önermelerde bulunulmuştur. Örneğin; her bir olasılığın oranının yükselmesi (5 en yüksek) personel güçlendirme yaklaşımının iyi olacağına; oranın düşmesi (en düşük 1) üretim hattı yaklaşımının iyi olacağına işaret etmektedir. Yine 5 olasılığın toplam puanının yüksek olması durumunda personel güçlendirme yaklaşımı, düşük olması durumunda ise üretim hattı yaklaşımının iyi olacağı öne sürülmüştür. Veya bir başka önerme, puan 5 ila 10 arasında ise üretim hattı yaklaşımının, 11'den 15'e kadarsa personel güçlendirme, 6-20 arası ise iş katılımının, 21-25 arası ise yüksek düzeyde katılımın gerçekleşeceği gibidir. Amaç, yüksek miktarda üretim ve düşük maliyet ise, üretim hattı yaklaşımı önerilebilmektedir. Bowen ve Lawler'in önermeleri benzer şekilde diğer işletmeler de uygulanabilecektir.

Tablo 2: Personel Güçlendirme ve Üretim Hattı Yaklaşımı Olasılıkları

| PERSONEL GÜÇLENDİRME OLASILIKLARI |   |   |   |   |   |   |  |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|--|
| OLASILIKLAR                       | ÜRETİM HATTI YAKLAŞIMI  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | PERSONEL GÜÇLENDİRME   |
| TEMEL İŞLETME STRATEJİSİ          | Düşük maliyet, yüksek miktar  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Farklılaşmış, müşteriye dayalı kişiselilik   |
| MÜŞTERİLERLE İLİŞKİLER            | Ticari, kısa süreli   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | İlişkisel, uzun süreli   |
| TEKNOLOJİ                         | Rutin, basit  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Rutin olmayan, karmaşık  |
| İŞLETMENİN ÇEVRESİ                | Tahmin edilebilir, çok az beklenmedik olay  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Tahmin edilemez, pek çok beklenmedik olay  |
| PERSONEL TİPİ                     | Teori X tarzı yönetici, düşük düzeyde gelişme beklentisi olan çalışanlar, düşük düzeyde sosyal ihtiyaçlar ve zayıf kişisel yetenekler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Teori Y tarzı yöneticiler, yüksek gelişme ihtiyacı olan çalışanlar, yüksek düzeyde sosyal ihtiyaçlar ve güçlü kişisel yetenekler |

Kaynak: BOWEN ve LAWLER III, 1992: 37.

## 7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ

1980'lerde pek çok işletme katılımcı yönetimi anlamının ve uygulamanın yollarını araştırmıştır. Bugünlerde ise, katılımcı yönetime bir de güçlendirme kavramı eklenerek, çalışanların bağımsız karar vermesi ve örgüt kültürüne uyum sağlamada cesaretlendirilmesi söz konusu olmuştur. Bugün personeli güçlendirme, örgüt kültüründeki değişikliklerin en gerekli unsuru haline gelmiştir. Aslında personeli güçlendirme düzeyi örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır. Çünkü güçlü kültürler, yönetim ile çalışanların birlikte hareket ettikleri, ödüllerin başarıyla doğru orantılı olarak verildiği, işletmede çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılmaları

değil, hatalardan ders almanın cesaretlendirildiği, işgücü devir oranının düşük olduğu, katılım ve bilgi paylaşımına önem verilen ve çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ile müşteri tatmininin ön plana çıktığı kültürlerdir. Tüm bunlar da personel güçlendirme ile doğrudan ilgili olan konulardır. Dolayısıyla örgüt kültürü ne kadar güçlü ise, personel güçlendirme düzeyi de o kadar güçlü olacaktır. İşletmede personeli güçlendirmenin etkili olduğu güçlü bir kültür geliştirilmesi, iyi liderler ve onların iyi izleyicilerini gerektirmektedir. Bu liderlerin de öncelikle koçluk (coaching; yani bir yetiştirici, yönlendirici olma) yeteneğine sahip olmaları, gerekmektedir. Güçlendirme, içsel motivasyon, çalışanlara kendi kendine karar verme hakkının verilmesi, paylaşılan sorumluluklar ve problem çözmek için çalışanların birlik olması gibi kavramları ön plana çıkarmaktadır. İşletmede çalışanlar olgunluğa erişmişse, daha çok bilgi kazanacak, faaliyette bulunma hakkına sahip olacak ve daha çok ödüllendirileceklerdir (Mallak ve Kurstedt,1996:8). Bir işletmede personel güçlendirme anlayışının, örgüt kültürü içerisine yerleşebilmesi ve faaliyete geçebilmesi için daha önce ifade edilen dört ana koşula ihtiyaç vardır. Bunlar (Luthans,1995:39); katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur.

“Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış çevresini ifade etmektedir (Eroğlu,1982:187). Dolayısıyla kültür, bir toplumu (veya örgütü) meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine almaktadır. Böylece kültür, toplumda mensuplarının çoğunluğunda ortak olan ve onu diğer toplumlardan (örgütlerden) farklı kılan bir hayat tarzı temin etmektedir”(a.g.e.). Personel güçlendirme de bir kültür olarak işletmeye yerleştirilmelidir. İşletmeye yeni giren üye, personel güçlendirmeyi çalışanların yönetime katıldığı, yönetim tarafından sürekli olarak her konuda, (özellikle eğitim ve geliştirmede) desteklendiği, müşteriye hizmetin her şeyden önce geldiği, bireylerin karar verip bu kararların sorumluluklarını taşıyabildikleri bir ortamın söz konusu olduğunu, kaynakları gerektiği yer ve zamanda kullanabileceğini işletmede paylaşılan genel bir kültür olarak algılayabilmelidir.

Personel güçlendirme programları, yönetim eğer çalışanların davranışlarını etkileyen çevre ile ilgilenmezse başarısız olacaktır. Kendilerini güçlendirilmiş olarak kabul eden işletmelerde çalışanların, takım ruhu ve takım çalışmasına inandıkları gözlenmektedir. Araştırmalar, takım üyelerinin bağımsız çalışma ya da tek bir üstten emir ve talimat almak yerine, takım çalışmasından daha pozitif geri besleme yaptıklarını ortaya koymuştur (Caudron,1995:29). Bu nedenle, güçlendirme programını uygulamak için her şeyden önce işgücünü takım haline dönüştürmek, yapısal anlamda da işletmede birtakım düzenlemelere gidilerek yatay sistemlere geçiş ve çapraz ekipler, proje ekiplerinin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Ancak o zaman yöneticiler, takımlarını destekleyecek çevresel değişiklikleri görebileceklerdir. Bu çevresel değişikliklerin birincisi bilginin paylaşılmasıdır. Çalışanlara işletme ve yaptıkları işin işletmeyi nasıl etkilediği hakkında bilgi verilmelidir. İşletmenin en önemli başarı ölçüsü, çalışanların yaptıkları işi ne kadar

anlamalı bulduğu ya da bulmadığıdır. Çalışanlar ne yaptıklarını ve görevlerinin işletmelerini nasıl etkilediğini bilirlerse, iş tatminleri de artacaktır. Şaşırtıcıdır ki, çok az işletme bu çeşit bilgileri çalışanları ile paylaşmaya zaman ayırmaktadır. Çalışanlar eğer güçlendirme programının kendilerine neden uygulandığını anlayamazlarsa, onlar bu programlara karşı tepki gösterme ve programların karşısında olma eğiliminde bulunacaklardır (Caudron,1995:29).

Takım eğitimi ve kişinin şahsi yeteneklerini geliştirme eğitimi personel güçlendirme sürecinde çok önemlidir. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar çok nadir olarak bağımsız çalışmaktadırlar. Güçlendirme karşılıklı dayanışmadır. İyi bir fikir, diğerlerinin yardımı ile uygulamaya konmadığı sürece hiçbir anlam ifade edemeyecektir (a.g.e: 31). Kendi kendini yönetebilen takımlar kendisini istediği şekilde yapılandırmaktadır ve ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri ve kaynakları kullanabilmektedir. Bir fikir birliğine varmak için de takım birlikte çalışmaktadır.

Çalışanlar kendi işlerinin sahibi olduklarında, işletmelerinin ve diğer bölümlerin başarısı kadar kendi bireysel başarılarını da ölçebilme gücüne ulaştıklarında, işte o zaman gerçekten güçlendirilmişlerdir. Güçlendirilmiş bir işletmede çalışan personel daha heyecanlı ve enerjiktir. Onlar ödüllendirileceklerini bildiklerinden en iyi işi yapmak istemektedirler (a.g.e:28). Dolayısıyla, ödüllendirmeye ve takım çalışmasına dayalı bir personel güçlendirme programının işletmenin kültürü içine yerleştirilmesi gerekmektedir. Personel güçlendirme örgüt kültürü üzerinde sinerjik bir etki yaratmakta ve örgüt kültürünü güçlendirmektedir. Bir organizasyonda insan ile ilgili olan her şey kültürdür. Personel güçlendirme de, doğrudan çalışanlarla ilgili olduğuna göre, personeli güçlendirmeye yönelik kültürlerin oluşturulması ve geliştirilmesi söz konusu olmalıdır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, örgütsel değerlere, işletmelerdeki çeşitli merasimlere ya da törenlere ve yöneticilere bakış açısı da değişecektir. Yönetici artık dediğini yaptıran bir diktatör değil, bir koç, yetiştirici, yol göstericidir. İşletmedeki kontrol hakimiyeti sınırsız değildir. Çalışanlarını çeşitli vesilelerle övecek, takdir edecek ve onlar için çeşitli törenler düzenleyecektir. Bunun dışında örgütsel değerler, yani kişilerin inançları da bu yönde değişiklik gösterecektir. Bu kavramla beraber, sadece müşterinin değil, çalışanın da işinden ve ortamından memnun edilmesi söz konusu olacaktır. Zamanla, lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından olağanlık kazanarak, örgütün kültürü haline de gelecektir.

## 8. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDEKİ ENGELLER VE UYGULAMADAKİ YAYGIN HATALAR

Personel güçlendirmenin son zamanlardaki popüleritesine rağmen, onunla ilgili bazı uyarılar yapılmasına da ihtiyaç vardır. Personel güçlendirmenin tüm yararlarına rağmen, herhangi bir personel güçlendirme programında bazı engeller de söz konusudur. Bu engellerden bazıları uzun süre ortadan kaldırılamazken, bazılarının ortadan kaldırılması imkansızdır. Bazıları ise, işletmede yapılacak birtakım değişikliklerle kolayca ortadan kaldırılabilir. (Robbins,1993:684).

Personel güçlendirme amaçları, kültürü ile uyuşmayan bazı işletmeler vardır. Bu kültürler, çalışanların birbirlerine bağlı olmadığı, işletme üyelerinin örgütsel amaçları paylaşmada başarısız oldukları veya eğer örgüt üyeleri bir şeyler yapmak isterse, cezalandırılmaktan korktukları kültürlerdir; başka bir ifade ile örgüt kültürleri zayıf işletmelerdir. Örneğin; son yıllarda yapılmış bir araştırma sonucunda, örgüt üyelerinin bir sendika tarafından korunmaksızın yeni şeyler yapmaya isteksiz oldukları ortaya çıkmıştır (Robbins,1993:684-685). Elbette ki, yönetim örgüt kültürünü personel güçlendirmeyi destekleyecek şekilde değiştirebilmektedir. Fakat bu, tipik olarak uzun dönemlerde gerçekleştirilebilecek bir olaydır. Yönetim için de cezalandırma korkusu bir problemdir. Yöneticiler için de yetki devrettikleri astlarının yaptıkları hatalar nedeni ile cezalandırılmaları söz konusu iken, gücü diğerlerine aktarmalarını ummak çok da akıllıca olmayacaktır. Yine, bir takımın kaptanı maç kaybedilirse değiştirilebilecek, ancak aynı durumdaki bir yönetici olursa, o yönetici personel güçlendirme sürecindeki çalışanlarla çatışma içine girebilecektir. Yöneticiler, eğer kendi birimlerinin kararlarının tüm sorumluluğu kendilerine ait olmazsa yetki devretmeyeceklerdir. Bazı işletmelerde de, otokratik liderlik tipi benimsendiğinden, bu işletmelerin yöneticileri daha çok emir verme taraftarı olacaklardır. Çalışanlar daha çok birilerinin kendilerine şunu yap, ya da bunu yapma demelerini bekleyecek ve personel güçlendirmeye karşı direneceklerdir. Bununla birlikte, eğitim ve geliştirme, bu tür bir engelin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilecektir (a.g.e).

Bazı ulusal kültürler ile personel güçlendirme felsefesi de uyuşmayabilir. Ulusal kültürler belki de yüksek derecede güce odaklanmış insanları adeta bir şeytan olarak görebilir veya yüksek derecede hiyerarşiye sahip olabilir. Bu da personel güçlendirmenin önündeki başka bir engeldir (a.g.e.).

Çalışanların da personel güçlendirmeden korkması söz konusu olabilir. Çünkü personel güçlendirme ile karar alma durumundaki personel, karar kötü olursa risk alacaktır. Çalışanlar hata yaparlarsa işten çıkartılmayacaklarını ve müşteri tatminini sağlamak için çalıştıkları süreçte hata yapabileceklerinin kabul edildiğini bilmek istemektedirler (Tschohl,1997:41). İşte güçlendirme programında mutlaka çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve onların rahatlatılması gerekmektedir.

Bir personel güçlendirme programını uygulamada yöneticinin belirli kişisel özellikleri de bir engeldir. Örneğin; yüksek derecede güç, mevki hırsı içinde olan yöneticiler, kontrolü elden bırakmaya isteksiz olacak ve daha çok güç kazanmak için, daha çok çalışacaktır. Bunlardan ancak bazıları personel güçlendirme mesajının içeriğini kavrayabilecek, diğerleri ise bu kavramın ifade ettiği anlamı anlayamayacaklardır (Robbins,1993:684-685).

Pek çok orta kademe yönetici, güçlendirmeyi kontrolünün azalacağı ya da kendilerine olan ihtiyacın azalacağını düşünerek istememektedir. Güçlendirilmiş çalışanlarla, orta kademe yöneticilerin bir parça kontrolü azalsa da bu asla olumsuzluk anlamında değerlendirilmemelidir. Bunun anlamı, yöneticinin müşteri ile temas halinde olan çalışanlar tarafından alınacak kararları kontrol etmek için ayracağı zamanı, şimdi başka konulara harcayabileceğidir (Tschohl,1997:41).



Personel güçlendirmede yöneticilerin liderlik yetenekleri de önemlidir. İyi liderler, patron gibi davranmazlar. İşin mümkün olan en iyi şekilde yapılabilmesi için tüm engelleri ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bunun anlamı, çalışanlara yeterli kaynak sağlamak, onları eğitmek ve koçluk etmek; bilmeye hakları olduğu her türlü bilgiyi sağlamak, böylece adeta yaptıkları işin bir resmini görmelerini sağlamaktır. Çalışanların, gönüllü olarak işletmeye bağlılığının sağlanması, güven oluşturulması gereklidir. Çalışanların güçlendirildiği bir çevre yaratmak zaman alıcıdır, sabır ve direnme gerektirir. Fakat elde edilecek kazançlar çok büyüktür, katılımcı bir çalışma kültürü işletmeye rakiplerle daha iyi mücadele etme şansı verecektir (Sandbulte,2002:2).

Perry'e göre(1995:78-81), personel güçlendirmedeki 7 yaygın hata şunlardır:

**1.Hata: Çok Hızlı Hareket Etmek:** Yöneticiler şunu unutmamalıdır ki, değişiklikleri bir gecede gerçekleştiremezler. Çalışanlar, onlara aniden büyük miktarlarda risk ve sorumluluk yükleyen personel güçlendirme programına ilk anda karşı çıkacaklardır. William C. Byham şöyle söylemiştir: “Çalışanlara personel güçlendirmenin önce küçük bir alanını verin ve onlardan başarılı olmalarını bekleyin. Ancak bundan sonra çalışanlar daha geniş alanlara hareket edebileceklerdir”. Çalışanlarınızı şu gibi konularda yetkilerini kullanmaya teşvik edin; müşteri şikayetlerine karşı nasıl bir tutum sergilenmesi gerektiği, işletmenin müşterilerini nasıl daha çok memnun edebileceği, bir işin nasıl daha etkili bir şekilde yapılabileceği, işletmedeki her bir bölümün nasıl maliyet tasarrufu sağlayabileceği vb...

**2.Hata: Parametreleri Tanımlamamak:** Eğer yönetici, personel güçlendirmenin sınırlarını tanımlamazsa, çalışanlara personel güçlendirme karmaşık gelecek ve işletmeden uzaklaşma ve başka işletmelere gitme eğiliminde olabileceklerdir. Ya da, personel güçlendirme onlara karmaşık geldiği için hiçbir şey yapmayacaklardır.

Blanchard “personel güçlendirmenin çalışanların her istediklerini yapabilmeleri anlamına gelmediğine” dikkat çekmiştir. Personel güçlendirme kötü fikirleri de gerçekleştirmek demek değildir. Personel güçlendirme, oyuncuların belirli sınırlar içinde kaldığı bir futbol oyununa benzetilebilir. Bu sınırlar içinde oyuncular oyunlarını oynarlar. Sınırlar olmaksızın, faaliyetleri yönetim tarafından kabul edilmeyen çalışanlar, çalışma isteklerini çok kolay kaybedebileceklerdir. Peki bundan nasıl kaçınılabilir? John C. Doyle, her bir pozisyon için açık performans standartları yazmayı önermektedir. Bu standartlar, çalışanların gitmemesi gereken sınırları açıkça tanımlamalıdır. Çalışanlar da, kendilerine bir şey doğru görüldüğü zaman hangi politikalara uyulacağını, hangilerini ihlal edebileceklerini görebileceklerdir (Perry,1995:78-81).

**3.Hata: Dile Getirilmeyen Korkulardan Uzaklaşmamak:** Personel güçlendirme programında çalışanların iki önemli korkusu vardır: “Fikirlerini dile getirirken kendilerine gülünmesi” ve “gerçekten ses getirmeyecek bir konuda konuştukları için cezalandırılmak”. Yöneticilerin yapılan hataların bir öğrenme deneyimi sonunda olduğu ve herkesin böyle bir hata yapabileceğini çalışanlarına

ifade etmesi gerekmektedir. İşletmede çalışanlar, fikirleri başkası tarafından alaya alınacak hissine kapılmamalıdır. Yönetici her zaman için çalışanlarına “*biz ne öğrendik ve öğrendiğimiz şey geleceğimizi nasıl değiştirecek*” fikrini aşılmalıdır .

**4.Hata: Bilgilerin Saklanması:** İşletme kararlarının planlanmasında birinci unsur bilgidir. Blanchard: “Eğer çalışanlarınızı yetkilendirmek, güçlendirmek istiyorsanız, bilgiyi işletmedeki herkesle paylaşın” ifadesini kullanmıştır. Bu pek çok yöneticinin başaramadığı bir konudur. Bu düşüncedeki yöneticiler bilgiyi çalışanlarından bir sır gibi saklamaktadırlar. Oysa ki, kendilerine aktarılan bilgi ile güçlenen personel, işletmeyi ve kendilerinin işletmedeki rollerini daha iyi anlayacaktır. İşletmenin durumunu ve kar marjını anlayan bir kişi, kendisinin işletmenin gücünü artırmadaki rolünü daha iyi değerlendirebilecektir. Aynı zamanda çalışanlar, işletme sonuçları ile ilgili olarak düzenli bir şekilde bilgilendirilirse, kararlarının sonuçlarını daha iyi görebileceklerdir. Bu durum çalışanları, kendilerini düşündükleri kadar, işletmeyi de düşünmeye zorlayacaktır (Perry,1995:78-81).

**5.Hata: Yalnız Hareket Edenleri Kendi Haline Terketmek:** Çalışanlar, ekip çalışması ve işbirliğinin personel güçlendirmenin bir parçası olduğunu anlamalıdır. Gerçekte çalışanlar bazı kararlarını başkalarına danışmadan verebilirler. Ancak tüm takımların birlikte çalışması gerekmektedir. Kathenes’e göre: “Günümüzde her şey takım çalışmasıdır. Hatta bir kişi yalnız çalıştığını düşünse bile”. Öyle ise tüm çalışanlara takım çalışmasının öneminden söz edilmelidir. Personel güçlendirme böylece departmanlar arasındaki iletişime de açıklık getirmektedir (a.g.e.)

**6.Hata: Yapılan Faaliyetleri Takip Edip, İzlememek:** Çalışanların en etkin olabilecekleri çalışma tekniklerini belirlemelerine izin vermek, personel güçlendirme için gereklidir. Ancak yönetin, işyerindeki faaliyetleri gözlemek ve çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda hataya düştüklerinde, hatalarını düzeltmelerine yardımcı olmalıdır (a.g.e).

**7.Hata: Unutulan Geribesleme:** Tıpkı bir futbol oyuncusunun skora ilişkin her dakika bilgilendirildiği gibi, işletmedeki her birey, her dakika işletmede ne olduğu hakkında bilgilendirilmelidir. Burada sözü edilmesi ve üzerinde durulması gereken 4 konu vardır. Bunlar: Çalışanlar tarafından ne kadar fikir üretildi?, Verimlilik nasıl yükseltildi?, Güvenlik kayıtları nasıl?, Müşteri şikayetlerinin oranı nedir?(a.g.e.). Tüm bunları içeren bilgiler görünür yerlere asılmalı ve açık formlarda olmalıdır. Bunlar grafikler halinde belirtilebilecek ya da çalışanlar için ilan panolarına asılabilecek veya o anki faaliyetlerin tartışıldığı çeşitli toplantılar düzenlenebilecektir.

## 9. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Literatürde personel güçlendirmeye yönelik çeşitli eleştirilere rastlanmaktadır. Aşağıda bu eleştirilere kısaca yer verilmiştir (Murat, 2001: 124; Argyris, 1998: 101-103 ; Rayburn ve Rayburn, 1999: 6):

\* Bu eleştirilerden ilki, herhangi bir büyük işletmede personel güçlendirmeyi tanımlayan bir literatürün bulunmadığı için onun büyük işletmelerde uygulanamayacağını ifade eden Koch ve Godden’in iddiasıdır. Sözü edilen yazarların iddialarına göre, güçlendirme güçlü liderlikle uyuşmayan ve örgütü

kontrol etmede etkin olmayan bir yöntemdir. Koch ve Godden, güçlendirmenin büyük ölçekli değil, orta ölçekli amaçlar için cazip ve bazen başarılı bir yaklaşım olarak görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır. Koch ve Godden, büyük işletmelerin yaşamalarını sürdürmede personel güçlendirme yerine, güçlü liderlik ve tek bir yön, vizyon belirlemek gerektiğine, büyük işletmelerin pazardaki güçleri ve ölçek ekonomileri nedeni ile fayda sağlayabileceklerine inanmaktadırlar. Bunun tersine, pek çok araştırmacı da personel güçlendirmenin risk düzeyi düşük küçük işletmelerde uygulanamayacağını tartışmaktadırlar. Argyris de, yönetimin binlerce çalışanına, bazı sınırlamalar olmaksızın karar verme gücünün devredilmesinin gerçekçi olmadığını ifade etmiştir.

\* Personel güçlendirme, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrolünü azaltma konusunda bir tehdit oluşturmaktadır. Pek çok yönetici, alt kademe çalışanlarından daha iyi bir eğitim aldığı için, karar verme yetkisinin çalışanlara devredilmesinin, başka bir ifade ile "daha az nitelikli çalışanlara" verilmesinin mantıklı olmadığını düşünmektedir. Onlar aldıkları üstün eğitimle en iyi kararları kendilerinin verebileceğine ve çalışanların sadece kendi verdikleri bu nitelikli kararları yerine getirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar.

\* Personel güçlendirme yaklaşımının sendikaların çalışanlar ile yönetim arasındaki arabuluculuk rolünü gereksiz hale getirdiği de ileri sürülmektedir.

\* Çalışanların gücünü arttırmak onların hem kendileri hem de işletmeleri için iyi sonuçlar ortaya koyabilme kapasitelerini arttırmak demektir. Personel güçlendirme ile ilgilenirken üst düzey yöneticiler aslında zihinlerinde çalışanların, yöneticilerin istediği sonuçları yaratabilme kapasitelerini arttırmak eğilimindedirler.

\* Personel güçlendirmeye yönelik bir diğer eleştiri, üst yönetim kurulu üyelerinin personel güçlendirmeyi zayıflatabileceğidir. Yönetim kurulunun çalışmaları bilinçli ya da bilinçsiz olarak personel güçlendirmenin karşısında olabilmektedir.

\* Çalışanların, yönetimin uygulamaları konusunda kendilerince birtakım tereddütleri olması da personel güçlendirmeye yönelik getirilen bir eleştiridir.

\* Personel güçlendirmeye yönelik bir diğer eleştiri noktası da, bazen çalışanların da personel güçlendirme gayretlerine karşı gelmesidir. Personel güçlendirme uygulamasında, işletmedeki herkes birbirini sürekli olarak izlediği için, sanki yüzlerce patron varmış gibi hissetmektedirler. Ayrıca çalışanlar, mevcut olandan daha çok sorumluluk almak istememekte, bazen verilen bir işi belirli bir zaman sınırı içinde gerçekleştirmenin de kendilerinde stres yarattığına inanmaktadırlar. Böyle düşünen çalışanlar yeterince motive edilmemektedir. Belki de onlar yaptıkları işin işletme için önemini fark edememektedirler.

\* Personel güçlendirmeye yönelik bir diğer eleştiri noktası da, değişim uzmanlarının personel güçlendirmeyi engelleyebilecekleri yönündedir. Personel güçlendirme ile, işletmede gerçekleştirilmesi istenen değişimi başarmada bir takım değişim uzmanlarının yardımına ihtiyaç duyulacaktır. İşte, kendi kendini yönetme ve kontrol arasındaki savaşta tayin edilen bu değişim uzmanları, kimi zaman personel güçlendirmeyi zorlaştırabilmektedir. Onların rolü, görünürde örgütsel değişimi kolaylaştırmak ve sürekli öğrenmeyi sağlamaktır. Bununla birlikte, bazen

kullandıkları yöntemlerle gerçekte işletmede personel güçlendirmeyi engelleyebilmektedirler.

### 10. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN YARARLARI

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

Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Eğer çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayacaklardır. Çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve daha çok şahsi teşebbüste bulunabileceklerdir. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı yakalanacaktır.

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

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

Böylece ürün hattı yaklaşımında kıdemli yönetimin söz sahibi olduğu bir personel güçlendirme yaklaşımının varlığından söz edilebilecek ve böyle bir personel güçlendirme yaklaşımı ile yöneticiler daha çok yukarıdan aşağı doğru bir hareket tarzı benimseyeceklerdir.

Bu yaklaşımda, yönetim sistemi dizayn etmiştir ve çalışanların kendilerine söyleneni yapmasını beklemektedir. McDonald's buna güzel bir örnektir. Çalışanlara her şey önceden en ince ayrıntısına kadar öğretilmektedir. Öncelikle müşterinin nasıl karşılanacağı, siparişlerin hangi sıra ile sorulacağı (örneğin; önce soğuk içecekler, sonra sıcak olanlar gibi...), çeşitlerin tepsiye nasıl yerleştirileceği ve müşterinin ulaşamayacağı şekilde nasıl tutulacağı öğretilmektedir (Bowen ve Lawler III,1992:31-32). Bu bir para kazanma ve değişim senaryosudur. Amaç, müşterinin işletmeye tekrar gelmesini sağlamaktır. Böyle bir üretim hattı yaklaşımı, müşteri hizmetlerinin tekdüze yapılmasını sağlayarak, işletmeye her şeyi kontrol altında bulundurma imkanı sağlayacaktır. Bu kolay bir öğrenme şeklidir ve çalışanlar kolayca eğitilerek, öğrendiklerini uygulamaya koyabileceklerdir. Böyle bir üretim

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

Personel güçlendirme yaklaşımına bakılacak olursa (Bowen ve Lawler III,1992:32):

- (1) İşletmenin performansı hakkında sürekli bilgi verilmesi,
- (2) İşletmenin performansına göre ödüllerin belirlenmesi,
- (3) Çalışanların işletmenin performansına katkıda bulunduğu ve anladığı ölçüde bilgilendirilmesi,
- (4) İşletmenin belirlediği yön ve performansa etki edecek doğrultuda kararlara katılım gücünün çalışanlara verilmesi söz konusudur.

Hangi yaklaşımın daha iyi olduğuna gelince; personel güçlendirme yaklaşımının müşteri tatmininde son derece önemli olduğu görüşünde birleşilmiştir. Dolayısıyla, hizmet işletmeleri için personel güçlendirme üretim hattı işletmelerinden çok daha önemli olmaktadır (a.g.e:33). Hizmet çalışanlarında personel güçlendirmenin kazançları ise açıktır: Hizmet sunan işletmelerde müşteriler hızlı cevap almak istemektedirler. Güçlendirilmiş personel anında müşteriye cevap vermek, yaratıcılığını kullanarak anında kuralları koymak ve memnuniyetsiz müşteriye tatmin etmek durumundadır. Örneğin; uçağı 15 dakika içinde kalkacak olan ve bir sorun yaşayan müşteriye “bu bizim kurallarımıza aykırı” veya “amirime sormak zorundayım” şeklinde bir cevap vermek, ya da daha yüksek bir otoriteye başvurmak yararlı olmayacaktır. Bu durumda, personel güçlendirme çok faydalı olabilecektir. Müşterinin memnun olmasının da ötesinde, güçlendirilmiş çalışanın şuna inanması gerekmektedir: Müşterinin memnun olması için elimden geleni yaptım ve tüm kaynaklarımı kullandım. Hizmet sektöründe çalışanlar çoğu kez güçlendirilmek yerine “maalesef bu kuralı ben koymadım” veya “patronuma sormalıyım ama bugün onu hiç görmedim, acaba nerede?”, “bu benim hatam değil” gibi ifadeler kullanılmaktadırlar. Bu da, müşterinin son derece kızmasına ve bir daha o işletmeye gelmemesine neden olmaktadır. Oysa, çalışana “işinin sahibi olduğu” hissettirilirse, hem işine karşı sorumluluk duyacak, hem de işini daha anlamlı bularak zevkle yapacaktır. Bunu, bir arabanın sahibi olmak, ya da onu kiralamanın arabaya karşı tutumumuzu etkilemesine benzetebiliriz. Hangi arabayı yıkamak isterdik; kiralık olanı mı kendi arabamızı mı? (a.g.e.). Güçlendirilen personel müşterileri ile ilgilenirken daha sıcak ve samimi, daha istekli ve hevesli olacaktır. Müşterinin hizmetin kalitesine ilişkin hisleri ile ilgili olarak yapılan uzun araştırmalar, müşterinin çalışanda nezaket, empati ve isteklerine cevap verebilme özellikleri aradığını ortaya koymuştur (a.g.e.34). Müşteriler, çalışanlardan açık bir şekilde ihtiyaçları ile ilgilenilmesini istemektedirler. Personel güçlendirme, bunu gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır. Çalışanlar, yöneticilerinin kendi ihtiyaçları ile meşgul olduğuna, ilgilenildiklerine inandıklarında, müşteriye daha iyi bir hizmet vermektedirler. Özellikle müşteri ile ilk temas halinde bulunan çalışanlar, personel güçlendirme ile müşteri isteklerini karşılarken, kendi fikirlerini uygulamaya istekli ve buna hazırdırlar.

## 11. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN MALİYETLERİ

Personel güçlendirmenin görünürdeki en önemli maliyeti personeli seçme ve eğitime maliyetleridir. Etkili ve yaratıcı problem çözebilen hizmet çalışanlarını yöneticiler sadece sezgileri ile seçemezler. Bunun için sistematik yöntemlerle bir seçim yapmak gerekmektedir. Güçlendirebileceğimiz kişileri eğitmek de oldukça maliyetlidir. Üretim hattı yaklaşımında çalışanlar kolayca eğitilip doğru işlere yerleştirilebilirler. Ancak personel güçlendirme anlayışını benimseyen bir işletmede, bireyler yaratıcılık ve fikirlerini uygulamaya koyma özgürlüğüne sahip olduklarından, bu tarz çalışanları seçmek ve eğitmek çok daha maliyetlidir. Ayrıca, personel güçlendirme yaklaşımında iyi bir lider, yetiştiriciye ve yol göstericiye de ihtiyaç vardır (Bowen ve Lawler III, 1992:34).

Hizmet işi yapan pek çok işletme yüksek düzeydeki personel ihtiyacını part-time (yarı zamanlı) ya da mevsimlik işçilerden seçmektedir. Bu çalışanlar genelde düşük ücretli ve kısa bir dönem için işletmede bulunan kişilerden oluşmaktadır. Bu tip çalışanlarını güçlendirmeye teşebbüs eden bir işletme, kendi kültür ve değerlerini onlara çok kısa bir sürede ve çabucak öğretmeye çalışmaktadır. Böyle bir eğitim de, çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanmakta ve bu tarz çalışanlar uzun dönemde işletmenin kazancına herhangi bir katkı sağlamamaktadır. Alternatif olarak işletme yüksek ücretle çalışan full-time (tam zamanlı) elemanlar kiralamakta, ancak bu kez işler az olduğunda bu çalışanlar atıl kalmaktadırlar (a.g.e.).

Araştırmalar göstermiştir ki, müşteriler ancak istekleri ilk defasında yerine getirildiğinde işletmeye güven duymaktadırlar ve hizmetin kalitesinden memnun olmaktadır. Çalışanlar da ancak (a.g.e:35):

- Örgütsel performans hakkında bilgilere ulaşabilirlerse (faaliyet sonuçları ve rakiplerin performansı)
- Örgütsel performansa katkıda buldukları ölçüde ödüllendirilirlerse (kar dağıtımı ya da hisse senedi ortaklığı gibi...)
- Örgütsel performansı anlayabilecek ve ona katkıda bulunabilecek bilgiye sahip olurlarsa (problem çözme yeteneği) ve
- Örgütün kurallarını ve performansını etkileyecek kararları verme gücüne sahip olurlarsa (kalite çemberleri ve kendi kendini yöneten gruplar) güçlendirilmiş sayılabileceklerdir. Tüm bunları gerçekleştirmek de işletme açısından beklenmeyen maliyetler olarak değerlendirilebilmektedir.

Müşterilerin bir işletmeye tekrar gelmesi için, onların şikayetlerinin etkin bir şekilde değerlendirilerek çözüme kavuşturulması gereklidir. Pek çok yönetici personel güçlendirme konusunda isteksizdir. Çünkü, güçlendirilmiş personelin kuralları ihlal edebilmesi bazen onların hiçbir zaman farkına varamayacağı ciddi problemlere neden olabilmektedir. Böyle bir durum, personel güçlendirmenin işletmelere sağlayacağı yararın yanında asıl maliyetidir de. Bu nedenle, personel güçlendirme uygulaması zekice ve akıllıca yapılmalıdır. Geçici bir heves ya da merak ile gerçekleştirilmeye çalışılmamalıdır.

Personel güçlendirme uygulamasının hızlı bir memnuniyet sağlamadığı gerçeği unutulmamalıdır. Sonuçları görmek zaman gerektirmektedir. Dolayısıyla, güçlendirmenin en önemli maliyeti, eğitim ve yetiştirmeden ziyade zaman alıcı

olmasıdır. İşin nasıl yapılacağını, ancak o işi bizzat yapan kişi en iyi bilmektedir. Ancak her durumda, kişilerin işleri iyi yapma konusunda eğitilmeleri ve bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, eğitim güçlendirme programının önemli bir parçasıdır. Ancak unutulmamalıdır ki, yöneticiler de çalışanlarını nasıl güçlendirecekleri konusunda eğitilmelidirler. Yöneticiler, nasıl koçluk yapacakları ve iş yapmanın yeni yollarını bulabilecekleri bir çevreyi nasıl yaratacakları konusunda eğitilmelidirler. Ayrıca, gerçekten güçlendirilmiş çalışanlar için yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmaları gerekmektedir. Bu da kolay değildir. Onlar gücü ellerinde tutmak yerine, destekleyici bir yönetim tarzı sergilemek konusunda eğitilmelidirler. Yöneticiler, değerli fikirleri nasıl ödüllendireceklerini ve çalışanları işlerinde ve güçlendirme programında ne gibi zorlukların beklediği konusunda da eğitilmelidirler. Güçlendirme, yöneticilerin çalışanlarının her türlü fikrine evet demeleri şeklinde de anlaşılmalıdır. Aksine güçlendirme, takım üyelerini yavaş yavaş ve sistematik bir şekilde fikirlerini uygulamaya aktarmaya sevk etmektir.

Bir işletmede personel güçlendirme anlayışına geçilmesi, yöneticiler için kontrolün azalmasını, çalışanlar için risk ve sorumluluk alınmasını, müşteriler için daha iyi ve hızlı bir hizmet sunumunu da beraberinde getirmektedir. Daha da önemlisi, bunun örgütün kültürü ile uyumlaştırılması ve örgüt için bir yaşam felsefesi haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu da, işletmeler ve yöneticiler için köklü bir değişim ve uzun bir zaman maliyeti anlamına gelmektedir. Personel güçlendirme programını yapan kişiler, personel güçlendirmeyi bir paket program mantığı ile hazırlamaktadırlar. Oysa ki, yeni davranışların sürekli olarak gözlemlenmesi söz konusu olmadan, değişim de gerçekleştirilemeyecektir. Dolayısıyla, personel güçlendirme bir anda uygulanıp biten bir program olarak düşünülmemelidir. Uygulanması geniş zamanlara yayılmalıdır. Sonuçta, işletmelerin, yöneticilerin ve çalışanların elde edecekleri kazançlar, personel güçlendirmenin sayılan bu maliyetlerini geçecektir. Ayrıca, yüksek katılımlı bir personel güçlendirmenin uygulanması zor ve masraflı olabilir. Ancak, belki de en önemli problem, böyle bir yönetim tekniğinin geliştirilmemiş ve test edilmemiş olmasıdır.

## 12. SONUÇ

Günümüzde çalışanların önemli bir kısmı üstlerinin kendi fikirlerini dinlemediğine inanmaktadır. Yönetim onlar için yukarıdan aşağıya doğru akan tek taraflı bir yoldur. Hatta onlar ne yönetime güvenmekte, ne de ceza görme korkusu olmadan konuşabilmektedirler. Böyle bir ortam, çalışanların kendi varlıklarını dahi hissetmelerine müsaade etmemektedir. Modern yönetim anlayışı artık personele ne yapacağını söylememektedir. Dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda faaliyette bulunan işletme yöneticileri zamanlarını çalışanların yaptıkları işlerden emin olma konusu üzerine harcamamaktadırlar. Bugünün yöneticileri bunun yerine, başarılı insanları işletmelerine alarak, onlara güvenerek, müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek ve çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını destekleyen ve cesaretlendiren bir anlayış ile ilgilenmektedirler.

Güçlendirme, gücün işbirliği, paylaşma ve beraber çalışma yönünde inşa edilmesi, geliştirilmesi, arttırılmasıdır. Yöneticilerin bu ortamdaki yeni rolleri bir koç, kaynak paylaştırıcı ve kolaylaştırıcı olmasıdır. Yöneticiler artık yeni ilişkiler geliştirmelidir. Bu ilişki de, insanlara yardım etme, onları bilgilendirme, değerlerini bilme ve onları motive etmedir. Çalışanlara güven olmadan hiçbir güçlendirme programı başarıya ulaşamayacaktır.

Böyle bir ortamda başarı, çalışanlarını nasıl güçlendireceğini bilen işletmelerindir. İşletme uzmanlarına bugüne kadar hep önce geçmişe bakıp, sonra geleceği tahmin etmeleri gerektiği öğretilmiştir. Bugünün hızlı değişen dünyasında, böyle bir süreç daha uzun bir süre geçerli olamayacaktır. Yöneticiler, doğru kararlar verebilmek için, bugüne geleceğin gözleri ile bakmalıdırlar ve akıllarından şunu çıkarmamalıdırlar: "En iyi fikirler o işi bizzat yapan kişilerden gelir". Gelecekte başarı insan kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilen, geliştirebilen ve değerlendirebilen işletmelerin olacaktır. Bunun en güzel ve kolay yolu da "personel güçlendirme"dir.

Personel güçlendirmenin olduğu bir ortamda çalışanlar bir orkestra gibi hareket edeceklerdir. Problemleri hep beraber ve uyumlu bir şekilde çözebilecekler, takım çalışmaları ile beyin fırtınası yapabilecekler, problemleri çözmenin yeni yollarını bularak, hata yapmaktan korkmayacaklardır. Ancak, yöneticiler şu gerçeği de hiçbir zaman göz ardı etmemelidirler. Çalışanların tamamı personel güçlendirme programını uygulamak istemeyebilir. Pek çok çalışan, açıkça tanımlanmış işleri yapmaktan ve yakın bir şekilde kontrol edilmekten hoşlanmakta ve hatta kontrol edilirken daha iyi iş yapabilmekte, fazla sorumluluk almak istememektedirler. Bunun yanında, kıdemli ve yaşça büyük çalışanlar da güçlendirmeye itiraz edebilecektir. Çünkü, onlar için işyerinde yaratıcılık göstermek, problemlerin yeni çözüm yollarını bulmak, kendini geliştirmek çok da önemli değildir. Yani çalışanlar, güçlendirme fikri ile işletmeyi kendi haline bırakmaktan kimi zaman rahatsızlık da duyabileceklerdir. Dolayısıyla, yöneticilere ve işletme liderlerine bu konuda önemli görevler düşmektedir. Onlar öncelikle bu programlarla neler elde edilebileceğini, çalışanların işi nasıl daha zevkle yapabileceklerini, hata yaptıkları takdirde ceza görmeyeceklerini çalışanları ile paylaşmalı, programı uygulamadan önce çalışanlarını bu programlar konusunda ikna etmelidirler.

Mekanik ve organik bakış açılarının her ikisi de personel güçlendirmenin kısmi ve eksik bir resmini çizmişlerdir. Her biri personel güçlendirme sürecine farklı bakış açıları ve yorumlar getirmiştir. Elbette, her ikisinin de eksik yanları mevcuttur. Personel güçlendirmeyi iyi anlayabilmek, ancak bu iki farklı bakış açısını yan yana koyup anlamaya çalışmakla geçerlilik kazanacaktır. Bu programı uygulamak çok zordur, çünkü eğer başarısız olunursa hiçbir yazılı garantisi yoktur. Başarısız olma olasılığı da her zaman mevcuttur. Ancak böyle bir program uygulanmazsa, insanların değerlerini ortaya koyduğu, riskleri göze alabildiği ve onlara güvenildiği bir ortam da oluşturulamayacaktır. Dolayısıyla, zayıf insanların faaliyetinde bulunduğu, zayıf bir örgüt kültürü ortaya çıkabilecektir.

Günümüzde başarı, çalışanlarını nasıl güçlendireceğini bilen işletmelerindir. Bugün pek çok işletmenin farkedemediği bir gerçek, güçlendirilmiş



işgücünün mükemmel müşteri hizmetleri için gerekli olduğudur. Yöneticiler, işletme çalışanlarının kurallara sıkı sıkıya bağlı, sadece işletme politika ve süreçlerini takip etmelerini istedikleri sürece işletmelerinde gerçek anlamda güçlendirmeden bahsedilemeyecektir. Gerçek personel güçlendirme, çalışanların müşterileri ile ilgilenirken gerektiğinde kuralları ve yasakları ihlal edebilmesidir.

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, alt düzey çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır. Bunun yanında üst düzey çalışanlar, yani yöneticiler de, çalışanların her yaptıkları işi takip ve kontrol etmek yerine, zamanlarını işletmenin vizyon, misyon ya da stratejik amaçlarını nasıl belirleyip gerçekleştireceklerine ayarabileceklerdir. Çalışanların fikirlerinin aşağıdan yukarıya doğru akmasına yardımcı olacak, güçlendirmeye dayalı bir örgüt kültürü yaratmada, işletme liderleri kişisel yönetim tarzlarının doğruluğunu ve etkinliğini dürüst bir şekilde değerlendirmelidir. Onlar artık geleneksel olarak üstün asta hükmettiği ast-üst düzenini bırakmalıdırlar. Yöneticiler artık çalışanlarının sesini dinlemekten çok daha fazlasını yapmalıdırlar. Çalışanlarını sadece fikirlerini söylemeye değil, aynı zamanda onları uygulamaya aktarmaya da teşvik etmelidirler. Sürecin bazı kısımlarında yöneticiler işletme ile ilgili problemleri gruplara, görev takımlarına vererek, çözüm üretmelerini beklemelidirler. Böylece çalışanlar, işletme ile ilgili problemler hakkında şikayette bulunmaya son vererek, onları çözmenin yeni ve farklı yollarını aramaya başlayacaklardır.

Personel güçlendirmeye inanmayan, onu anlamayan bir yönetim takımı bunu uygulamada da başarısız olacaktır. Bunun için öncelikle yöneticilerin bu programların yararına inanmaları gerekmektedir. Güçlendirilmemiş yöneticilerin diğerlerini güçlendirmesi de imkansızdır. Bugün belki de pek çok üst düzey yönetici, güçlendirilmiş tanınımıza uymamaktadır. Böyle bir durumda işletmede çalışanların şunu söylemesi de kaçınılmazdır: "Değişim üstte başlar. Önce üstlerimiz kendilerini değiştirsin". Personel güçlendirmenin örgütün kültürü haline gelmesi ve işletmede kök salması için, önce Türkiye'deki üst düzey yöneticilerin davranışlarını değiştirmesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarını desteklemeli ve onların güvenliğini sağlamalıdır. Sistemin gerçekten güçlendirilmiş çalışanlar istediğini hissetmek için çalışanlar, patronlar, beraber çalıştıkları kişiler ve kendi astlarından sosyal destek almalıdırlar. Çalışanların kendi kendilerine karar vermeleri ve riskleri göze almalarında, cezalandırılmak yerine desteklendiklerini hissetmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde onlar, herhangi bir işi yaparken, işi nasıl daha iyi yapabileceklerini değil, hata yapmaları durumunda nasıl af dileyebileceklerini düşünmenin yollarını arayacaklardır.

Güçlendirildiğini düşünen çalışan, işletmenin insan kaynaklarının değerli olduğunu vurgulayan ortak kültürün bir parçası olduğunu hissedecektir. Örneğin; Levi Strauss misyon bildirisinde bu değerleri şu şekilde vurgulamıştır: "Bizler, çalışanlarımızdan saygı duyulduğuna inanmasını, adaletli davranıldığını, dinlendiğini ve kararlara katıldığını hissetmesini isteriz. Biz, insanların iftihar ettiği, söz vererek bağlı kaldığı tüm çalışanların katkıda bulunma, öğrenme, kendini geliştirme ve ilerleme imkanlarına sahip olduğunu düşünen bir işletme istiyoruz".

Çalışanlara bu şekilde değer verme ve bu değerleri vurgulama, işletmenin karar verme sürecine katılım yoluyla açıklık ve takım çalışmasını teşvik edecektir. Güçlendirilmiş çalışanlar problemlerini çözerken, kendi birimlerindeki kişilerin beraber çalıştıklarını hissetmek isteyeceklerdir. Bu da, çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve ciddiye alınması ile sağlanabilecektir.

Türkiye’de, özellikle kamu işletmelerinde, bürokratik kültür, değişime engel olacak yüksek düzeyde hiyerarşi anlamına gelmektedir. Bu statükonun yukarıdan aşağıya geleneksel uygulaması, geleceğe ilişkin iyi bir vizyonun yokluğu, kısa dönemli yönetsel düşünce ve gerçek bir değişim için yönetimin gayret göstermemesi, personel güçlendirme sürecine geçişi oldukça yavaşlatmaktadır. Daha da önemlisi, böyle bir kültür, yöneticilerin ödülleri, gerçekten çalışan ve iyi fikir üreten personele değil, statükoya göre vermeye zorlamaktadır. Yöneticilerin uzun dönemde başarı elde etmek ve kurumların en değerli varlığı olan insandan azami ölçüde faydalanabilmek için bu anlayıştan ve bu anlayışa sahip olan yöneticilerden bir an önce kurtulması gerekmektedir. Personel güçlendirme, çalışanlara işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, kararlara daha fazla katılma imkanı tanıyan ve işletmenin performansını artırmak için çalışanlara daha fazla sorumluluk veren bir anlayıştır. Personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme imkanlarını artırarak, kişileri geliştirmede aslında bir süreçtir. Kişilerin hemen karar verebilmesine ve uygulamasına imkan verdiğinden, kamu kesimindeki bürokrasiyi de azaltıcı bir etki yaratabilecektir. Özellikle yöneticilerin, hala yaygın bir şekilde personeli güçlendirmenin kendi otoritelerini sarstığına ve güçlerini kaybettireceğine inanma fikirlerinden de bu bağlamda vazgeçmeleri gerekmektedir. Bu uzun dönemde hem kendi başarılarını, hem çalışanların hem de işletmenin başarılarını arttıracaktır.

## KAYNAKLAR

- **ARGYRIS**, Chris (1998), “Empowerment: The Emperor’s New Clothes”, **Harvard Business Review**, May-June:98-105.
- **BOWEN**, David E. ve Edward E. **LAWLER III** (1992), “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When”, **Sloan Management Review**, Spring:31-39.
- **BOWEN**, David E. ve Edward E. **LAWLER III** (1995), “Empowering Service Employees”, **Sloan Management Review**, Massachusetts Institute of Technology, Vol.36, Number 4, Summer:73-84.
- **CAUDRON**, Shari (1995), “Create an Empowering Environment”, **Personnel Journal**, Vol.74, September: 28-36.
- **EROĞLU**, Feyzullah (1982), “Türk Kültüründe Motivasyon”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, Cilt:5, sayı:3-4, Atatürk Üniversitesi Basımevi:187-195.
- **GRATHWOHL**, Chris (1994), “Employee Empowerment: 8 Step To a More Powerful Work Force”, **Cincinnati Business Courier**, Vol.11, September 5:11-12.

- **LUTHANS**, Fred (1995), **Organizational Behavior**, Seventh Edition, International Editions, (Literatür Yayıncılık), İstanbul.
- **MALLAK**, Larry A. ve Harold A. **KURSTEDT** (1996), "Understanding and Using Empowerment To Change Organizational Culture", **Industrial Management**, Vol.38, Nov/Dec:8-11.
- **MURAT**, Güven (2001), "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı:Personel Güçlendirme", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, C.4, Sayı:16, Haziran:113-126
- **NELSON**, Robert B.(1994), "Empowering Employees Through Delegation", **Small Business Reports**, Vol.19, Jun:56-58.
- **ÖZGEN**, Hüseyin ve Murat **TÜRK** (1997), "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı:4, Aralık:75-86.
- **PERRY**, Phillip M. (1995), "Empowering Employees: 7 Common Mistakes", **Health Facilities Management**, Vol.8, November:78-81.
- **POJIDAEFF**, Dimitri (1995),"The Core Principles of Participative Management", **Journal for Quality & Participation**, Vol.18, December: 44-48.
- **QUINN**, Robert E. ve Gretchen M. **SPREITZER** (1997), "The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", **Organizational Dynamics**, Vol.26, Autumn:37-50.
- **RAYBURN**, Mike J.ve L.Gayle **RAYBURN**(1999), "Empowering Workers To Meet Global Competition", <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/SRIBR/99sri048.htm>, p.1-9
- **ROBBINS**, Stephan P.(1993), **Organizational Behavior**, Prentice Hall International Editions, Sixth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey.
- **SAEMAN**, Ralph (1992), "The Environment and The Need for New Technology: Empowerment and Ethical Values", **The Columbia Journal of World Business**, Vol.XXVII, Fall-Winter, 186-193.
- **SANDBULTE**, Arend (22.08.2002), "Employee Empowerment Means Organizational Success", <http://www.cebcglobal.org/Publications/ExecutiveSummary/EXS-0692.htm>: 1-2.
- **THOMAS W. Kenneth** ve Betty A. **VELTHOUSE** (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, Vol.15, No:4: 666-681.
- **TSCHOHL**, John (1997), "Empowerment: The Key To Customer Service", **Nation's Restaurant News**, Vol.31, August 11:40-42.