

## İŞLETMELERDE PERSONELİ GÜÇLÜ KILMA YOLLARINDAN PERSONEL GÜÇLENDİRME

Ayhan KARAKAŞ<sup>1</sup>

### Öz

Yönetim alanında geliştirilen yeni strateji, yöntem ve teknikleri dikkate almayan işletmeler, değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı iş dünyasında, varlıklarını sürdürmelerinin de ötesinde, piyasadan yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Diğer taraftan, hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmeler açısından bu durum daha da önem kazanmaktadır. Çünkü işlerinin büyük bir bölümünün insan emeğine dayandığı hizmet işletmeleri, esasında çalışanı ve nihayetinde insanı temel alarak geliştirilen yönetim yaklaşımlarından, fazlasıyla yararlanmak durumundadırlar. Ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözümü için yöneticiyi beklemek, müşterinin tahammül sınırını zorlayan etkenlerdendir. Bu doğrultuda, işgörenleri, işlerinin gerçek sahibi oldukları ve çıkan sorunları da, kendilerinin çözebilecekleri anlayışına ve yetkinliğine sahip kılmak, yine işletmelerin izledikleri yönetim anlayışlarıyla ilgili bir durumdur. Esasında bu durum, işgörenleri güçlendirmeye dayanmaktadır. Bu çalışmada personel güçlendirme kavramı etraflıca ele alınmıştır. Personel güçlendirmenin işletmeler için özellikle müşterilerle yüz yüze iletişim halinde olunan hizmet işletmeleri için müşteri memnuniyetin artırarak, işgören bağlılığını azaltarak, iş tatminini yükseltmek, maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı sunan bir uygulama olduğu belirtilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, İşletme

## EMPOWERMENT WAYS IN BUSINESSES: EMPLOYEE EMPOWERMENT

### Abstract

The business that does not take account of new strategies, methods or techniques in the field of management will no longer exist in the market. On the other hand this case takes prominence in service business excessively. Because labor intensed service business strongly takes the advantage of management approach which focuses on human being. The customers are intolerant of waiting managers for solving a problem. On this direction it is the duty of management approaches to sell the employee on the work and see his self as the depends on employee empowerment. In this study, the concept of empowerment has been discussed in details. Empowerment for businesses, especially face to face relations with customers, is in touch services for enterprises customer satisfaction, increase employee loyalty and reduce job satisfaction raises cost savings and competitive advantages in offering an application that is specified.

**Keywords:** Employee Empowerment, Business

<sup>1</sup> Dicle Üniversitesi, İİBF, Arş. Gör., e-posta: [ayhankarakas74@gmail.com](mailto:ayhankarakas74@gmail.com)

## **GİRİŞ**

Çağdaş örgütlerin faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmesi güçlendirilmiş işgörenlerin varlığı ile mümkün olabilecektir(Doğan ve Kılıç,2007).

Uluslararası rekabet, küreselleşme, tüketici bilincinin artması ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme, örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bilinçli tüketiciler örgütlerden daha fazla performans beklemekte, personelin eğitim düzeyleri ve beklentileri artmaktadır. Örgütler, rekabet avantajı kazanabilmek için personel güçlendirmeye ile personelin örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığın yararlanmaya çalışmaktadır. Personel güçlendirme ile sorunlara daha hızlı cevap verilebilmesi, sorun oluşmadan önce sorunu oluşturabilecek faktörlerin denetim altına alınması ve böylece rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir (Akçakaya, 2010).

Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında önemi artan kavramlardan biri olarak görülmektedir. Artık, günümüz bilgi toplumunda insanı en iyi şekilde yöneten ve geliştiren organizasyonlar başarıya ulaşacaktır. Burada en önemli sorun ise, sürekli değişim ve artan rekabettir. Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar örgütleri ve dolayısıyla da yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Aynı zamanda işletme yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, iş görenlerin görevleri basında karşılaştıkları sorunları ya da örgütü geliştirmek adına üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Çünkü yöneticilerin buna ne zamanları ne de enerjileri yeterli gelmektedir. Bunun için çalışanların ve yöneticilerin performanslarını artırmak ve sürekli yüksek tutmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır(Akçakaya, 2010).

Bundan başka dünyada birçok örgüt artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Son yıllarda personel güçlendirmeye yönelik ilgideki artışın sebebi, örgütlerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemesidir. Bu müşteri memnuniyeti ise, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan iş görenlere kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansla yansımakta, dolayısıyla örgütsel performans artmaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların iş görenlerce kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilere daha önemli faaliyetlere ayırmak üzere zaman kazandırmaktadır (Akçakaya, 2010).

Bu çalışmada personel güçlendirme kavramı ile ilgili yazın taraması yapılmıştır.

## **PERSONEL GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT) KAVRAMI TANIMI**

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005:414). Güçlendirme,

çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2010:416).

Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkartır (Ataman, 2002:348).

Güçlendirme tanımında kullanılan en önemli kavram kendi kendine yetebilme kavramıdır. Bu kavram çalışanın herhangi bir işi yapabileceğine ilişkin inancıdır. Bu kavram, çalışanın geçmiş performansı ve gelecekle alakalı performansını da içine alan motivasyonla ilgili bir kavramdır. Bu sebeple yeterliliğin kazanılması ve pekiştirilmesi zor bir süreçtir (Mitchell, 1994:507).

Günümüzde başarılı yöneticiler, çalışanları güçlendirmenin farklı yollarını araştırmaktadırlar. Onlar şunu bilmektedirler ki, bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederlerse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerine doğru hareket halinde olmaktadır. Günümüzde örgütsel başarı, gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabilmesine bağlıdır (Akdemir, 1996:199). Güçlendirme kavramı, değişen çevresel koşullarda piyasaya daha çabuk adapte olabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir. Bu amaçla, karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar aktarılması, hem bu amacı gerçekleştirecek, hem de örgütteki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını sağlayacaktır (Akdemir, 1996:199).

Güçlendirme herkesin her istediğini yapması olarak anlaşılmamalıdır. Güçlendirmede amaç, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan kişinin karar vermesidir (Mitchell, 1997:39). Buradaki anahtar şudur: Hiç kimse işin nasıl geliştirileceğini, işi her gün fiilen yapan kişiden daha iyi bilemez (Caudron, 1995). Modern yönetim teknikleri içerisinde yer alan personel güçlendirme yaklaşımı personelin kendi yetki ve sorumluluk alanı içerisinde, örgüt adına öncelik ve karar alabilen ve bunu uygulayabilen niteliklere sahip personele olan gereksinimden ortaya çıkmıştır (Dalay, 2002:219).

Bir yönetim kavramı olarak güç; uzmanlık gücü, pozisyon gücü, kişilik gücü ve kaynak gücü olmak üzere değişik şekillerde ele alınmaktadır. Seçim hakkı vermekle personelin pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile personelin uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, bilgi paylaşımı ve diğer kaynaklara ulaşma, kullanma imkânının verilmesi ile kaynak gücünün artırılması ve son olarak kendine güven ve motivasyonun artırılması ile personel güçlendirme sağlanacaktır (Koçel,2010:417). Destekleme, takdir etme, güvenme ve inanma gibi “güçlendirme” davranışları personele, örgüt içinde neyin değerli olduğunu ve yönetimin kendilerinden neler beklediğini de göstermektedir. Bu da personelde rol çatışması ve rol karışıklığını azaltmaktadır (Klias vd, 2007:81).

Personel güçlendirme kavramı personelin, örgütün dört girdisini paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992:31). Bunlar:

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- Personelin, örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- Örgüt performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- Örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Personel güçlendirme, örgütsel hedef ve değerlere ulaşabilmek amacıyla, müşteri isteklerinin tatminini sağlamak ve süreci geliştirmek için örgütsel bağlılığı, güveni ve yeteneği olan personelin iyi tanımlanmış sınırlar içerisinde sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesidir (Besterfield, 1999:77). Personel güçlendirme personele işiyle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi olarak tanımlanır, personel işin sahibidir (Eade, 1993:273). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre değerlendirildiğinde, güçlendirme örgütün bireye bir anlamda kendini gösterme ve hatta gerçekleştirme imkânı sunmasıdır (Dalay, 2002:226). Personel güçlendirme, personelin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2010:416).

Literatürdeki değişik personel güçlendirme tanımları şöyle ifade edilebilir:(Çöl, 2004).

- Bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması,
- Karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması,
- İş görenlere önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması
- İş görenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması
- Güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademedeki görev yapanların sahip olacağı etkide önemli artışlar talep eden bir vizyon,
- Yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi.

Tanımlardan da görüldüğü gibi, personel güçlendirme ile ilgili literatürde çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardaki ortak noktalar ise şu şekildedir (Bakan, 2004:100).

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütte mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğun artırılması,
- Alt kademedeki personelin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,
- Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirmesi,

- Tüm personelin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin tüm hayatına yayılmasını sağlamaktır.

Güçlendirme, hem örgüte hem de personele birçok yarar sağlamaktadır. Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir personel, örgüte daha yararlı olur. Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca, kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, dolayısıyla, hem personel hem de işveren kazanacaktır. Enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Örgütte ise kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, örgütte hantallık bitip hareketlilik başlayacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkânları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik imkânlardan yararlanma artacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı had safhaya çıkacak, bilişim teknolojilerinden yararlanılacak ve rekabet gücü yükselecektir.

Sonuç olarak güçlendirilmiş örgütlerde, hem örgüt kazanacak, hem personel kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır (Çuhadar, 2005: 20).

### **PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Personeli güçlendirme kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin farkı, anlam bakımından daha geniş ve kapsamlı oluşu ve uygulamaya geçirilmesinin diğerleri kadar kolay olmamasıdır(Koçel, 2010:414). Personel güçlendirmenin diğer kavramlardan farkı aşağıda genel olarak ele alınmıştır.

#### **Yetki Devri ve Personel Güçlendirme**

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

Güçlendirme ile yetki devri arasında olayın esası bakımından da fark vardır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleyişi ile 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. Yani yetki zaten işi yapanındır ( Koçel, 2010:416).

Çoğu yönetici, yetki devri kavramına sıcak bakmaktadır. Fakat en başta yetki devredecek yönetici bunun gerekliliğine ve yararlarına inanmalıdır. Bu, yetki devrinin başarısı açısından önemlidir. Yönetici yetki devrettiğinde işin sorumluluğundan kurtulamaz. Oysa güçlendirmede, yetki ve sorumluluk tek bir kişide toplanmıştır (Çetin ve Gürcan, 2001:759).

### **Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme**

Günümüzde insanlar, hangi tip örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir çalışan olmak yerine, buldukları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. İnsanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak rol alıp, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşüncede olmalarının birçok sebebi bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin gittikçe yükselmesidir(Gümüş, 2001:381).

Katılım, personelin problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğinin artırılması ve örgütte demokratik bir ortamın yaratılması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılınması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır (Koçel, 2010:414). Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır (Eren, 2003:503).

Örgütler açısından katılımcı yönetim, yönetim ile personel arasında daha iyi ve etkili ilişkilerin kurulmasına ve personelin yönetime katılmasına olanak veren, böylelikle iş tatminini arttıran ve personelin inisiyatiflerini geliştiren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Oral, 2005:180).

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır. Güçlendirilmiş bir örgütte çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler (Doğan, 2003a:23)

### **Motivasyon ve Personel Güçlendirme**

Motivasyon "bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyonun özünde personelin performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar. Güçlendirme kavramında kontrol personeldedir ve örgütün asıl amacı personelin kendini yetiştirme ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır (Çuhadar,2005:4). Personeli motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi özendirme araçları insanları motive edebilmektedir (Eren,2003 :507). Güçlendirme ise, personeli motive etmekte kullanılan bir araçtır. Bu nedenle uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla "güçlendirilmiş bir personeli hazmedebilecek" duruma getirilmesi de gerekmektedir. Motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol

etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken, cevap aradığı soru "personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki örgütün yararına olacak şekilde davranırsın" sorusudur. Oysa güçlendirmenin hareket noktası personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise, işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için örgütün neler yapması gerektiğidir (Dalay vd., 2002:220).

Motivasyon teorileri, bireylerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, personel güçlendirme personelin kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için örgütün neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Koçel,2010:416).

### **İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme**

İş zenginleştirme, personelin işi üzerinde karar vermesi ve kontrolünün artırılması üzerine odaklanmıştır. Diğer bir ifade ile iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında personel sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı iş zenginleştirmede yapılan işle ilgili yetki- sorumluluğun artırılmasıyla çalışanların kendilerini işe daha fazla vererek işin sıkıcı olmaktan kurtulması amaçlanır. İş zenginleştirme birçok yönden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. İş zenginleştirme çalışanın yaptığı iş ile sınırlı, güçlendirme çalışanın tüm hayatını kapsayacak şekildedir.

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Güçlendirme personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirmede kişilerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir.

### **GÜÇLENDİRMENİN İŞLETMELER VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ**

Güçlendirme faaliyeti sonucu, doğal olarak çalışan işini sahiplenecek ve işindeki sorumluluğunun bilinciyle olumlu sonuç için daha fazla çaba sarf edecektir. Organizasyonda çalışanları önemli olarak hissedilir hale getirmenin, kalite artışını sağlayacağı ve organizasyondaki toplam gücünü daha fazla açığa çıkmasında önemli bir unsur olacağını belirten Daft (1998; 450), güçlendirmenin katılımcı bir yönetim süreci oluşturmak bakımından da önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bowen ve Lawler'e göre (1992; 31- 38), işgöreni güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan çalışanlar, müşterilere daha

hızlı bir biçimde hizmet sunacak, yaptıkları işlerde de başarılı sonucu aldıklarında kendilerinden daha hoşnut olacak ve kendi fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alındığını hissedecek, böylelikle müşterilerin tüm beklentilerinin karşılanması hususunda daha fazla çaba sarf edeceklerdir.

Randolph (1995; 19) ise, işgöreni güçlendirmenin en önemli yararının, çalışanlar açısından “organizasyona güvenin artması” olduğunu ifade etmektedir. Küreselleşme, müşteri beklentilerinin çeşitlenmesi ve artması, sürekli değişen iş ortamı yönetimde geleneksel emir-komuta yapısının önemi azaltmakta, bunun yerine, çalışanların işlerinde inisiyatif kullanmaları ve sorumluluk almaları, işine sahip çıkmaları, yaratıcı olmaları beklenmektedir. Güçlendirilen çalışanların belirtilen bu konularda yararlı olacağı inancı, işgörenler olduğu kadar yöneticilerce de paylaşılmakta, güçlendirme yönetsel ve örgütsel etkinliği sağlayan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Ceylan, 2002; 113). Benzer şekilde, işgörenleri güçlendirmenin işletmede, hiyerarşinin azalmasına neden olacağını belirten Brower (1995; 204-209), daha basık bir hiyerarşik yapıda ücret ve ödemelerin düşmesi, gecikmelerin, hataların ve maliyetlerin azalması gibi faydaları gündeme getireceği hususunu vurgulamaktadır.

Spreitzer (1996), güçlendirmenin örgüt ve çalışanlar açısından önemine yönelik yapmış olduğu araştırmada, güçlendirilmiş çalışanların organizasyondaki rol belirsizliği daha az yaşadıklarını ortaya koymuştur. Ugboro ve Obeng (2000) konuyla ilgili olarak, toplam kalite yönetimi uygulayan organizasyonlarda üst yönetim, işgören güçlendirme, iş doyumu ve müşteri tatminini belirlemeye yönelik yapmış oldukları araştırmalarında, tüm bu faktörler arasında olumlu ilişkiler belirlemişlerdir. Benzer şekilde Menon (1995), Erdil ve Keskin (2003); Pekdemir vd. (2006), işgören güçlendirme ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğunu gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarla belirlemişlerdir.

İşletmenin yürüttüğü faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasındaki tüm durumlar için, işgörenin kendi kararlarını verebilmesini sağlamanın en önemli unsur olduğunu belirten Steers vd. (1996; 605), bu durumda; işgörenin verimliliğinin artacağını belirtmektedirler. Güçlendirilmiş çalışanlar, sorumluluğa, sahip olma hissine, neyin nasıl yapılması gerektiği üzerinde güce, fikirlerinin kabulüne ve organizasyon için önemli olduklarının bilincine sahiptirler (Tazegül, 2001; 9). Bunlara ilave olarak, özellikle işgörelere kendilerini doğrudan olarak etkileyen kararlarda söz hakkı vermesi, artan iş bilgisi ve beceri geliştirmeye katkısı, çalışma grubu içerisinde gelişen takım çalışması ve takım çalışmasına uyum, özgüveni pekiştiren bir çalışma ortamı, bireysel ve takım olarak tanınmaya katkısı güçlendirmenin özellikle işgörenler açısından katkılarına ilişkin belli başlı genel örneklerdir (Mirzehanlı, 2001; 101). Nitekim, konuyla ilgili yapılan araştırmalar, başlangıçtan itibaren uygun bir şekilde uygulandığında ve desteklendiğinde bağımsız çalışma gruplarının çeşitli endüstrilerde yukarıda sıralanan faydalara ulaşmada başarılı olduğunu ortaya koymaktadır (Erstad, 1997; 325-330). Bunlara ek olarak, ilgili literatürde güçlendirmenin, işgören devir hızını azalttığını (Spreitzer ve Mishra, 2002; Kim, 2002), çalışanların zihinsel sağlığına faydalı olduğunu (Miller ve Monge, 1986; Fisher, 1989; Spector, 1997, Karahan, 2009) ileri süren çalışmalara da rastlamak mümkündür.



İşgörenlerin güçlendirilmesi özellikle hizmet işletmelerinde, müşteri ile birebir iletişimde olan işgörenlerin (sınır birim çalışanları) yönetiminde ve etkili çalışmasında önemli bir strateji olarak da önerilen bir uygulamadır. Hizmet işletmelerinin bu birimlerindeki işgörenlerin performanslarının, işletme için rekabet üstünlüğü yaratmada kullanılacak bir strateji olması durumu (Chebat ve Kollias, 2000; 66–81), güçlendirmenin söz konusu işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Lashley (1996), hizmet işletmelerinde güçlendirilen çalışanın, müşteri isteklerini karşılamada ve şikâyetlerinin çözümünde daha aktif bir rol oynadığının üzerinde durmaktadır. Benzer şekilde, Corsun ve Enz (1999) de hizmet sektöründe yapmış olduğu çalışmada, güçlendirmeyle müşteri ihtiyaçlarının karşılanma hızı ve müşteri tatmini arasında olumlu ilişkilere vurgu yapmaktadır. Chow vd. (2005)'nin bir hizmet işletmesinde yürüttüğü çalışmada da güçlendirmenin performansa olumlu yönde etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili literatürde (Bowen ve Lawler, 1992; Rogers vd., 1994; Ayhan ve Karatepe, 1999; Avcı ve Karatepe, 2000; Carless, 2004; Seibert vd, 2004; Kuo, 2007; Şahin, 2008), bir hizmet işletmesi olarak otel işletmelerinde çalışanları güçlendirmenin, karar mekanizmasında, daha fazla serbestliği, esnekliği ve yaratıcılığı beraberinde getirerek, tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve şikâyetlerin daha çabuk çözülmesinde etkili olacağı, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve verimliliği artırarak kurumsal imajın zenginleşmesine de katkıda bulunacağı üzerinde durulan konulardandır.

İşgören güçlendirmenin gerek işletmelere gerekse işgörelere sağladığı/sağlayacağı faydalara ilişkin yukarıda özet olarak verilen bilgilere ek olarak, Doğan ( 2003; 107-116), işgören güçlendirmenin, özellikle alt düzeylerdeki karar verme gücünü artıracığı, kontrollerin azalmasıyla yöneticilerin birer danışman görevi üstlenmelerini sağlayarak zaman ve daha stratejik amaçlara odaklanma fırsatı yaratmada işletmelere avantaj sağlayacağını belirtmekte ve güçlendirme ile birlikte, işletmedeki iletişim ağının her yönüyle (aşağıdan yukarıya, yukarıdan-aşağıya, çapraz vb.) gelişeceğine vurgu yapmaktadır.

## PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Bazı yazarlar, güçlendirmenin başarılı olması için bir arada bulunması gereken unsurları şöyle sıralamaktadırlar (Erdil ve Keskin,2003:10): Bilgi paylaşımı, aşağıdan yukarıya doğru problem çözme, görev bağımsızlığı, tutum geliştirme. Bir başka kaynakta da personel güçlendirmenin temel unsurları şöyle sıralanmaktadır:(Çınar, 1999:4).

Personel güçlendirme için, her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır. Güçlü bir çift yönlü iletişim kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir. Uygulama grupları oluşturulmalıdır. Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. Güvenilir çalışanların desteği gereklidir. Çalışan ilişkilerinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır. Diğer bir kaynakta, güçlendirme için pek çok koşulun gerekli olduğuna değinilmekte birlikte, başlıca dört tanesi üzerinde odaklanılmıştır. Bunlar; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur (Doğan, 2003b:181).

Personeli güçlendirmek için örgütler bir takım gereklilikleri yerine getirmek zorundadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir(Besterfield, 1999; Dobbs, 1993; Erdağ, 2001; Genç, 2005; Harley, 1995; Yüksel ve Erkutlu, 2003; Erdoğan, 1997;):

### **Personelin Katılımı**

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir.

### **Yenilikçilik Anlayışı**

Yenilik kavramının boyutları; yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş basındaki personel tarafından yapıldığı görülmektedir.

### **Bilgiye Zamanında Erişim**

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup alt kademelere kadar ulaşması üst kademelerin onayına bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği bilginin her kademe kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gerekmektedir. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır.

### **Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme**

Güçlendirilmiş personelle ilgili performans değerlendirmede, personelin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılması ve etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

### **Örgütsel Kaynakların Sağlanması**

Güçlendirilmiş olan personelin işlerini etkin bir biçimde yapmalarına olanak verecek olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın personele gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve personelin kendini daha da geliştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması da personel güçlendirme uygulamalarının başarısı için gerekmektedir.

### **Yetki ve Sorumluluk Verilmesi**

Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi, herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğer personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini

yapmasını desteklemek çerçevesinde düşünülebilir. Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır.

### **Personelin Bilgi ve Yeteneği**

Yetki ve sorumluluğun dağıtılacağı personel onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak çok iyi sonuç vermeyebilir. Bu sadece eski ya da değişmeyen teknolojilerle çalışan işletmelerde karşılaşılan bir problem değildir. Aynı zamanda, hızlı teknolojik değişimlerin olduğu bugünün dünyasında da kritik bir faktördür.

### **Personelin Kendine Saygı Duyması ve Güvenmesi**

Kendine saygı ve güveni geliştirme, ilişkilerde eşitlik gerektirir. Bu durum, örgüt içindeki pozisyona ya da bilgiye dayalı bir eşitlik demek değil; personelin yetiştirilmesine dayalı bir eşitliktir. Yetki ve sorumluluğu yayarken, kimin hangi alanda yetiştirileceğine karar verirken, gelişmiş iletişim ağları sağlarken; gücün yayılmasının ötesinde cesaretlendirme, kendine saygı ve güven duyma duygusunun oluşturulması gerekmektedir.

### **Üst Yönetimin Desteği**

Personel güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen diğer bir koşul üst yönetimin desteğidir. Yöneticiler, personeli etkileyen kararların çözümünde personelin kararlara katılımını ve bunun sonucunda kararlara bağlılığını sağlamak yerine, kontrolü kaybetme riski yüzünden personel ile birlikte karar vermekte tereddüt etmektedir. Personel güçlendirme uygulamasının başarısı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve bu personeli bu yönde desteklemesine bağlıdır.

### **PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN SEBEPLERİ**

Drucker (1992), modern örgüt içerisinde bilgi uzmanlıklarının oluşması nedeniyle hiyerarşik düzeyler (ast-üst vb.) yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaya başladığını ve bu durumun personeli güçlendirmeyi zorunlu hale getirdiğini belirtmektedir. Güçlendirmeyi seçen örgüt üyelerinden oluşan bir ortamda zaman ve kişisel çabalar aynı amaca odaklanacağı için örgütsel başarı ihtimali artacaktır. Güçlendirmenin amacı, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejileri çerçevesinde kişisel başarıyı sağlamaktır. Ayrıca örgüt ortamı, hareketlerde serbestlik, sorumluluk (personelin kendi davranışlarının sonuçlarını kişisel olarak kabul etmesi) ve işbirliği (diğerlerinin ve kendisinin başarı sürecine aynı şekilde katılması) ile desteklenmelidir (Duvall, 1999).

Coleman (1996:30) ise personel güçlendirme ihtiyacını rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim, işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması şeklinde ifade etmektedir.

Günümüzde işletmelerin özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir (Koçel, 2005; Yüksel ve Erkutlu, 2003):

- İş ortamının küresel hale gelmesi ve bunun getirdiği artan rekabet,

- Sürekli ve hızlı biçimde değişen dış çevre,
- Personelin eğitim düzeyinin artmasına paralel, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde istediği yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen önemli faktörler arasında görülmesi,
- Klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta denetim anlayışının mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler.

### **PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI**

Başarılı bir güçlendirme, çalışanların verimliliğini artıracak, iş sonuçlarından sorumlu olan astların yetki ve sorumluluklarını belirleyerek kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Güçlendirme sayesinde örgütlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısalma sayesinde, hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek mümkün olur. Çağdaş yönetimde, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir faaliyet olmaktan çıkmış, alt seviyelerdeki çalışanların da katılımıyla homojen bir görünüm almıştır. Son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar, personel güçlendirmenin merkez noktası haline gelmiştir. Bu tür takımlar bir sürecin tamamı, ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumludurlar (Genç, :225).

Güçlendirme psikolojik yönden daha tatmin edici bir çevre yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir. Dolayısıyla verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Personel güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan personel, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak, bir üst yönetime danışmadan karar verebilecek, yaptığı işlerde başarılı sonuçlar aldığı anda kendisinden daha hoşnut olacak, yeni yetenekler geliştirecek, yaratıcı fikirlerini kullanacak ve müşterilerle daha hevesli bir biçimde ilgilenecektir(Bowen and Lawler, 1992:32).

Personel, örgütün kendisine değer verdiğini hissettiğinde, personel güçlendirme sürecine daha olumlu yaklaşacaktır. Personel güçlendirmenin en önemli yararı, personelin örgüte güveninin artmasıdır. Yönetici örgütsel gücü paylaştığında ve personeli güçlendirdiğinde, gücünde azalma değil artma olacaktır. Çünkü örgütte çalışan herkes daha iyi iş yaptığında yöneticinin başarısı da artacaktır (Kanter, 1997:65).

Personel güçlendirme ile bir takım gibi birlikte çalışan yönetici ve personelin işbirliği artar, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkilerinin gelişmesi, katılım ve önem duygularının artmasıyla personelin tatmini de artar. İşle ilgili kararlar vermeyi öğrenen personel kişisel büyüme ve gelişmeyi de öğrenecektir(Go vd,1996:62). Bunun yanında personelin işinde anlamlılık ve bağlılık, kendine güven ve çalıştığı işyerine sahiplik-sadakat duyguları daha yüksek olacaktır(Bakan, :106).

Ön büro çalışanları güçlendirildikleri takdirde, örgütün diğer çalışanlarına örnek olacaklar ve böylece tüm çalışanlar kendi inisiyatiflerini ortaya koyarak, örgütün

kalite ve verimliliğini artıracaklardır. Güçlendirilmediklerinden dolayı işlerini değiştirmek isteyen çalışanlar olabilmektedir. Güçlendirilmiş çalışanların daha üretken, daha pozitif, işlerine ve örgütlerine daha bağlı olduklarını vurgulayan birçok örneğe rastlamak mümkündür.

Ayrıca güçlendirme ile karar verme yetkisi arttırılan çalışanların rol tanımıyla ilgili stres kaygıları azalır, görevlerin paylaşımı ve güven ortamı sağlanır. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olur. Çalışanların artan eğitim ve refah düzeyine uygun bir çalışma ortamı yaratılır.

Aynı zamanda çalışanların yetenekleri, yaratıcılıkları önemli ölçüde artar (Ataman, 2002:350). Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini yetenekli inisiyatif sahibi, yerinde karar alabilen ve kontrolü eline alabilen bireyler olarak hissettikleri bir ortam oluşturur. Bu sayede güçlendirilmiş çalışanların motivasyonları artar. Güçlendirmenin çalışanlar açısından diğer bir olumlu yönü, enerjilerini üstlendikleri hedefe harcadıklarından dolayı aktif bir sorun çözücü haline gelmeleridir. Güçlendirilmiş personel daha esnektir ve kilit anlarında alternatif yolları deneyerek çözüme ulaşır; monotonlaşmış işlerin sıkıcılığını gidermek için çeşitli yöntemler geliştirir. Yani yöneticinin yardımı olmadan birçok şey başarır.

Güçlendirmenin diğer bir belirgin yararı, yönetimin verimliliğinin artmasıdır. Çünkü yöneticiler, oldukça nitelikli, becerikli, istekli çalışanlarla, güvenli ve şeffaf iletişimle nitelendirilen bir çevrede, güçlendirilmiş çalışanlarına görevlerini devrettiklerinde, idari ve yönetim görevlerine daha az zaman harcayarak, iş planlama ve çalışanları geliştirme gibi katma değeri yüksek stratejik faaliyetleri için daha fazla zaman ayıracaklardır.

Son olarak personel güçlendirmenin örgütlere sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir(Baltaş, 2001:145).

- İş veriminin artması,
- Çalışanların sorumluluklarını bizzat kendilerinin üstlenmesinden dolayı, işlerin belli bir süre içinde daha kaliteli yapılması,
- Çalışanların daha fazla inisiyatif ve sorumluluk sahibi olması,
- Yüksek derecede işbirliği ve takım çalışması,
- İş tatmininin yüksek düzeye çıkması,
- Örgüt yöneticilerine, önemli işlerini yapabilmek için daha çok zaman bırakması (vizyon, strateji belirleme, rekabette farklılık doğuracak yaratıcı kararların alınması gibi işlevlerin yerine getirilmesi için),
- Maliyet tasarrufu,
- Rekabet avantajı.

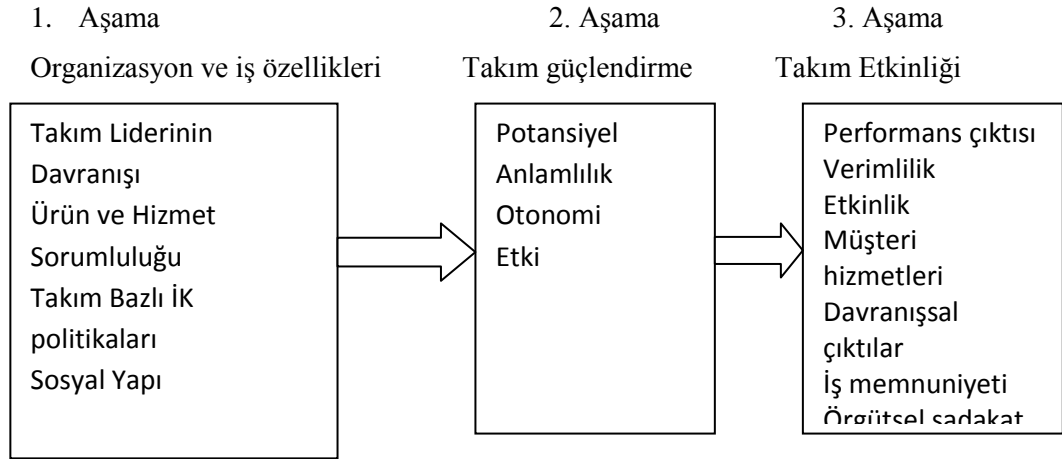
## PERSONEL GÜÇLENDİRME MODELLERİ

Yapılan araştırmalar sonucunda öne sürülen güçlendirme modelleri; uygulanacakları alanlar ve çalışanlar itibarıyla farklılık arz etmektedir. Her model, her organizasyona uygulanamayacağı gibi; modellerin mutlak başarı getireceği de savunulamaz (Şimşek ve Kınır, 2006:101).

İkisi takım odaklı ve ikisi bireysel toplam dört güçlendirme modeli vardır. Modellerin ilk ikisi; Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve takım güçlendirme modeli ile Molen, Delft ve Slomp (2001) tarafından geliştirilen MMCW modelidir. Bu iki modelin ortak noktaları, takımlarda uygulanabilecek nitelikte olmalarıdır. Diğer iki model ise; Conger ve Kaungo'nun (1988) bireysel etkiye, Thomas ve Velthouse'un (1990) iş dizaynı ve motivasyona odaklandıklarını belirten iki psikolojik ve kişi bazlı modeldir. Conger ve Kaungo (1988) ve Thomas ile Velthouse (1990) tarafından geliştirilen modellerin ortak noktaları 4 psikolojik ve motivasyon artırıcı kavramdan hareketle geliştirilmiş olmalarıdır (Şimşek ve Kınır, 2006:102).

### Takım Modelleri

Kirkman ve Rosen (1999) tarafından ortaya atılan bu modelde, kendi kendini yöneten takımlar kavramıyla güçlendirilmiş takımları birbirinden ayırt eden teorik bir model geliştirmiştir. Bu modelde analizin bireysel kısmından farklı olarak güçlendirmenin öncesi ve sonrası itibarıyla birbirine paralel 4 boyut mevcuttur. Öncelikle 4 güçlendirme boyutu ele alınmıştır ve bunun kendi kendini yöneten takımlardan farklı hale getirmişlerdir. İkinci olarak; takım güçlendirmenin öncesi ve sonrası oluşturulmuştur. Üçüncü olarak; takım güçlendirmenin öncesi ve sonrasının analizi yapılmıştır. dördüncü olarak da; takım güçlendirme ile öncesi ve sonrası arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir (Kirkman ve Rosen, 1999:58).



Şekil 1. Kirkman ve Rosen Modeli (1999)

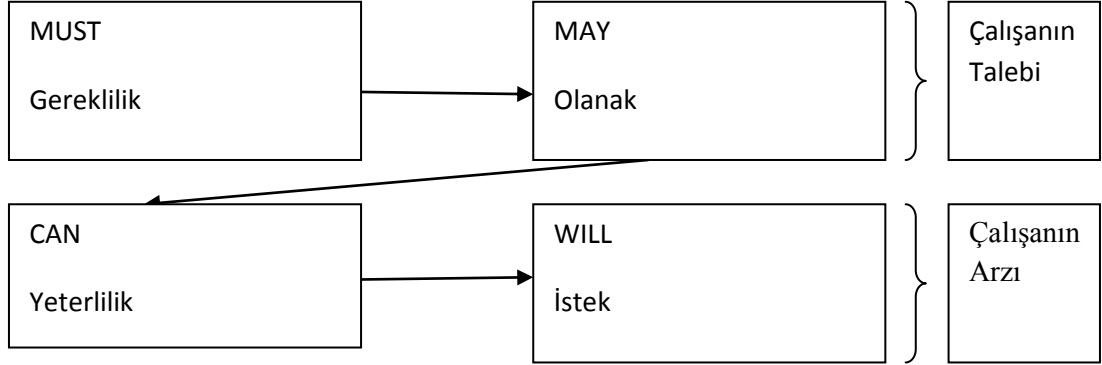
**Potansiyel:** Takımın Kolektif inancıdır.

**Anlamlılık:** Analizin bireysel düzeyidir. Bir takımın görevini önemli, değerli ve kayda değer görmesiyle ilgilidir.

**Otonomi:** Takım üyelerinin deneyim sahibi oldukları alanlardaki özgürlük, sağduyu derecesidir.

**Etki:** Bir takımın örgüt için anlamlı ve değerli iş üretmesinde takım üyelerinin etkisinin olacağı fikridir (Kirkman ve Rosen, 1999:58).

Takım bazlı olan ve tanıtılacak ikinci model Molleman, Delft ve Slomp (2001) tarafından geliştirilmiş olan MMCW modelidir (Şekil 2).



Şekil 2. MMCW Modeli (Molleman, Delft ve Slomp, 2001).

Bu model 4 kelimedenden (modal verbs) hareketle geliştirilerek 4 aşamadan meydana gelmiştir. Her bir aşama içeriğine uygun İngilizce ifadeleri alarak dizayn edilmiştir. Model genel yapısı itibariyle yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi çalışan perspektifinden bakar ve bireysel çalışmalardan ziyade iş takımlarından oluşan organizasyonlara uygulanabilecek yapıdadır.

**Must:** Organizasyonun performans göstergeleri ışığında güçlendirme için ihtiyaçlara gönderme yapmaktadır.

**May:** Bu aşama güçlendirmenin iş dizaynı ve organizasyon dizaynı ile ilgilidir. Bireylerin işlerinin dizaynı için; işlerin güçlendirilmesinin iki ana bloğu olan iş genişletme ve iş zenginleştirmeye odaklanılmaktadır.

**Can:** Çalışanların güçlendirme için gereken ve ihtiyaç duyulan beceri ve yeterliliklerin kapsandığı aşamadır.

**Will:** Çalışanın güçlendirmeye dönük isteği ve davranışlarıyla ilgilenilen aşamadır (Molleman, Delft ve Slomp, 2001: 340-344).

Öncelikle; modelin teşhis özelliği vardır. İhtiyaçlar, fırsatlar, yeterlilikler ve çalışanların davranışları arasında bir sabit nokta bulmaya yardım eder. Örgüt içi kararlar için en az fırsatlar kadar engelleri de işaret etme imkanı sağlar. İkinci olarak; dizayn, müdahale ve takım geliştirme uygulamaları önererek kendi kendini yöneten takımların uygulamasını destekler. Üçüncü olarak; model işi çalışanlar açısından değerlendirilir. Arz- talep modeli olarak da düşünülebilir. İşin yapısı ve dizaynı talep kısmıdır ve çalışanlar arz kısmındadır (Molleman, Delft ve Slomp, 2001: 340-344).

### Bireysel Modeller

Tanıtlanacak ilk modelin en önemli özelliği, Thomas ve Velthouse (1990) un güçlendirme için öne sürdükleri ana faktör olan psikolojik temelli olmasıdır. Thomas ve Velthouse güçlendirmeyi daha çok kişinin işine yönelmesine etki eden

4 motivasyon artırıcı kavramla ele aldılar. Bunlar sırasıyla; anlamlılık, rekabet, karar alma ve etkidir (Spreitzer, 1995:443).

**Anlamlılık:** Bireyin kendi ideal ve standartlarına göre değerlendirildiği iş hedef ve amaçların değerinin anlamıdır.

**Beceri:** Kendi kapasitesine olan bireysel inancını ifade etmektedir.

**Karar alma:** Becerinin gerekli olduğu yerde işi başlatma, sürdürme ve düzenleme adına bireysel seçim yapabilmesidir.

**Etki:** İşte stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktılara bireysel etki edebilme derecesidir (Spreitzer, 1995:1443).

Kişinin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi olarak ifade edilebilen psikolojik güçlendirme 4 şekilde görülebilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Bunlar, bireyin işini anlamlı bulması, kendisini yeterli hissetmesi, işinde seçme imkânına sahip olduğunu hissetmesi ve işinde etkili olduğunu hissetmesi olarak boyutlandırılmaktadır. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

**Anlamlılık (Meaningfulness):** Anlamlılık, bireyin kendi standartları ile görev amaçlarının değeri arasındaki ilişkiyi, diğer bir ifade ile, üstlenilen iş rolünün gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmekte (Lee ve Koh, 2001: 686) ve düşük derecede olması, kişinin önemli olaylar karşısında ilişkisiz ve bağlantısız hissetmesi ve duyarsız kalması ile sonuçlanabilmektedir. Bunun aksine yüksek derecede olması ise bağlılık, katılım ve enerjinin yoğunlaşmasına neden olabilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673). Bireyin yaptığı işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın da göstergesi olarak ifade edilebilir (Spreitzer, 1995: 1443).

**Yeterlilik/Yetkinlik (Competence):** Yetkinlik, bireyin, işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine ve kapasitesine olan inancı olarak ifade edilmekte (Spreitzer, 1995: 1443), öz-etki ve personelin uzmanlığı terimleri ile birlikte kullanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Yüksek yetkinliğe sahip bireyler sahip oldukları yetenekler konusunda emin olduklarında, bunları gerektiren faaliyetlere ve mücadeleye yönelik çabalar içine girebilmekte ve böylece kendini geliştirme imkânına sahip olabilmektedir (Bolat, 2003). Aksine, düşük yetkinliğe sahip bireyler, yeteneklerinin gerekli olduğu durumlardan kaçınma eğilimi göstererek, bireysel korkularla yeteneklerinin gelişmesine engel olabilmektedirler (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Kendini yeterli hissedenler, başarısız oldukları takdirde, başarısızlıklarını çaba eksikliğine; düşük hissedenler ise, bu durumu yetenek eksikliğine bağlayabilmektedirler (Bolat, 2003).

**Özerklik (Choice) :** Özerklik, bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda seçim hakkını kullanabilmesi ile ilgili algısı (Hu ve Leung, 2003: 368; Deci, Connell ve Ryan, 1989: 580), ya da, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde bireylerin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğü olarak ifade edilmektedir (Spreitzer vd., 1999: 512).

**Etki (Impact) :** Etki, görev amacının başarılmasında bireyin davranışının farklılık yaratmadaki derecesini belirtmekte (Thomas ve Velthouse, 1990: 672), bireyin



işinde stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme düzeyini (Spreitzer, 1995: 1443-1444) ve kişilerin işlerini etkileyebilmesine olan inancını (Sigler ve Pearson, 2000:29) ifade etmektedir.

Bu kavramsal çerçeveden hareketle, psikolojik güçlendirme, yukarıda ifade edilen dört boyuttan oluşan motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu dört boyut bir araya gelerek güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Bununla birlikte güçlendirme ile ilgili boyutların eksikliğinin hissedilmesi güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte derecesini azaltmaktadır (Spreitzer, 1995).

Bu nedenle bu dört boyut tam ve yeterli bilişsel set olarak nitelendirilmektedir (Hu ve Leung, 2003 : 368).

Burada anlamlılık; aslında iş rollerinin gerekleri ile çalışanların inançları, değerleri ve davranışları arasında bir denge içermektedir. Öte yandan kişinin görevini hakkıyla yerine getirebilecek beceri ve yeteneklerle donanımlı olduğuna dair inancı gelişir. Sonra görevlerin ne zaman ve nasıl üstlenileceğine dair bir karar verme sürecine geçiş gerçekleşir. Son olarak da; bireyin örgütün makro unsurlarına etki edebilme boyutuna gelinmiş olur (Carless, 2004:407).

Psikolojik güçlendirmenin sonrasında; yönetsel etkinlik ile yenilik kavramlarına ulaşılmaktadır. Ancak süreç içinde aşamalara sürekli etki eden iki faktör belirtilmelidir. Bunlar sırasıyla; uygunluk ve tutarlılık kavramlarıdır. Uygunluktan kasıt, sosyal ağ içinde duruma elverişli bir sistemi yürütür hale getirmektir. Bu yürütme işleminde de zamana dair bir istikrar çizmek gerekliliği önemsenmektedir.

Tanımlanacak diğer model ise; Conger ve Kanungo (1988) tarafından öne sürülmüştür. Burada güçlendirme isteklendirme yönü itibariyle belirtilmektedir ve bu demektir ki güçlendirme sadece yetki devri değil, imkan sağlamak ve yapılabılır kılmaktır. Sağlamak ve yapılabılır kılmak fırsatlar doğurmaktan geçer. Güçlendirme burada bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu modelin özelliği Conger ve Kanungo'nun; Bandura(1986) etki kavramını kullanmayı tercih etmeleridir. Bandura'nın terminolojik ifadesinden çevrilen güçlendirme bireysel inancın geliştirdiği bir süreci ifade eder. Güçlendirme demek ya bu inancı güçlü kılmak ya da bireysel güçsüzlük inancını zayıflatmaktır (Conger ve Kanungo, 1988:474).

Aslında; 1988'de Conger ve Kanungo bu kavramı açıklamak için önemli yol katettiler. Bu yazarlar, güçlendirmenin motivasyon süreçleri ile tanımlanmasını tavsiye ettiler. Daha net ifade etmek gerekirse; Conger ve Kanungo; güçlendirmeyi çalışanın performans beklentilerini artırma ya da Banduranın ifadesiyle kendince harekete geçme hissi olarak öne sürerler (Thomas ve Velthouse, 1990:666).

Güçlendirme kavramına sadece organizasyon perspektifinden bakma anlayışını yıkan bireysel ve psikolojik bu model çalışanın iç dünyasına girerek güçlendirmeyi başlatma fikri ile harekete geçmektedir. Burada kullanılacak en önemli araç motivasyon olmaktadır. Motivasyon; çalışanın harekete geçebilme isteğini içselleştirmesini sağlamaktadır. Yani bu süreç; çalışana verilen dış etkiler ve çalışandan beklenen tepkiler istikametinde değil, ilgili ve gerekli şartlar sağlandıktan sonra çalışanın dışından etkide bulunacak hiçbir unsuru beklemezsizin harekete geçmesini sağlamak ve kolaylaştırarak yapılabileceğinden bahsetmektedir.

Akçakaya(2010) çalışmasında personel güçlendirme yöntemlerini;

Yönetime ve Kararlara katılım yolu ile personeli güçlendirme

Dahil olma yolu ile personeli güçlendirme

Bağlılık artırma yolu ile personeli güçlendirme

Kademe azaltma yolu ile personeli güçlendirme diye sınıflandırmıştır.

Kararlara katılım yolu ile personel güçlendirme; çalışma grupları, iş zenginleştirme, çalışanların örgüt ile ilgili kararlarda yer alma ve kendi işi ile ilgili görev kademelerindeki kararlarda inisiyatif alabilme gerçekleştirilerek güçlendirme yapılmış olur.

Dahil olma yolu ile personel güçlendirme; karar verme yetkisini gerektiği gibi bölüştürmeksizin çalışanları faaliyetlere dahil etmeyi amaçlar. Çalışanların örgüt ile ilgili tüm konularda yöneticilere karşı öneri ve isteklerde bulunabilmesi önemlidir. Kalite çemberleri iş genişletme uygulamaları bu yöntemin içinde sayılabilir.

Bağlılık artırma yolu ile personeli güçlendirme; çalışanların iki tür bağlılığı söz konusudur. Dışsal ve içsel bağlılık, arzu edilen bağlılık türü içsel bağlılıktır. Çünkü içsel bağlılıkta örgüt ile ilgili tüm işlere gönüllü katılım vardır. İş tanımlarını çalışanlarla beraber yapma, yeni hedefler belirleme, çalışma şartlarını ayarlama da çalışanların işin içine katılmasını sağlayarak içsel bağlılık sağlanabilir.

Kademe azaltma yolu ile personel güçlendirme; alt kademe ile üst kademe arası azaltılırsa organizasyon yapısı daha basık hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Drucker'e göre organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilginin sağlıklı bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında gürültüye neden olmaktadır. Bürokrasinin fazlalığı, iletişimin uzunluğu, müşteri odaklıktan uzaklık fazla kademe olan işletmelerin özellikleridir.

## **PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE ELEŞTİRİLER VE UYGULAMA FARKLILIKLARI**

İnsan kaynaklarını güçlendirme uygulamasını gerekli gören düşünceler olduğu gibi zarar verici kabul eden anlayışlar da vardır. İnsan kaynaklarını güçlendirme kavramı, katılımcı yönetim ve iş zenginleştirme konusundaki araştırmaların geliştirilmiş yapısı üzerinde inşa edilmiştir. Önceki araştırmalarda karar verme yetkisinin devrinden bahsedilirken, şimdiki çalışmalar güçlendirmenin psikolojik yönü üzerinde durmaktadır (Spreitzer, Janasz ve Quin, 1999:512). Hızla değişen ve gelişen dünyada sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için uygulanan ast-üst ilişkisinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan güçlendirme, aslında çalışanların yükünü mü artırmaktadır? Burada güçlendirmenin grup bağlamında sosyolojik, bireysel bağlamda da psikolojik yönü önem arz etmektedir (Şimşek ve Kınır, 2006:100).

İnsan kaynaklarını güçlendirmeyi mümkün kılmanın yolu, yöneticilerin de kendilerini eğitmeleri ve geliştirmeleridir. Güçlendirmenin sadece astın bir vazifesi olarak algılanmaması gerekir. Bunun yanı sıra güçlendirmenin küçük düzenlemelerden ibaret olduğu ve organizasyonun tümüne dair bir paradigma dönüşümü içermediği savunulur. Güçlendirmenin pratikte çeşitli problemlere

neden olacağı düşünülerek teori eleştirilerine farklı bir eleştiri boyutu da eklenmektedir. Güçlü çalışanın güçlü liderle ters bir durum sergileyeceği düşünülürken, güçlendirmenin zamanla köleleştirmeye dönüşeceği de tartışılmaktadır. Çünkü yetki ve sorumluluğun ağırlığı altında çalışanın ezileceği ihtimali eleştirilmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmelerin de bir sonucu olan orta kademenin ortadan kalkması, güçlendirmenin de bir sonucu olabilmektedir (Coşkun, 2002).

Güçlendirme faaliyetlerinde sorun olabilecek bazı noktalar vardır. Güçlendirme faaliyetlerinde olası hataların maliyetinin yüksek olması, kişilerin değişimi her zaman istememesi, örgüt kültürünün bu anlamda gelişmemesi, hizmette standartlığın kaybolması olasılığı, eğitim maliyetinin artması, üst yönetimin her zaman destek vermemesi, güçlendirilecek bireye gereken kaynakların verilmemesi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi bu sorunların başlıca olanlarıdır (Koçel, 2005).

Japon anlayışında; çalışanlar hem teknik hem de duygusal açıdan eğitilerek işe hazırlanır (Tüz, 2001). Firmanın geleceğinin çalışanın elinde olacağı, organizasyonel başarının da yöneticinin değil tüm çalışanların çabası sonucu oluşacağı düşünüldüğünden; çalışanların işe hazırlığı, motivasyonu ve işe bağlılığı büyük önem arz etmektedir. Amerikan bakış açısına göre çalışanları sadece teknik eğitimin verilmesi yeterli kabul edilir. Çalışanlar duygusal anlamda eğitilmezler. Çalışanın başarıdaki payı doğu anlayışındaki gibi net algılanmaz. Çalışanlardan yüksek sadakat ve bağlılık da beklenmediğinden güçlendirme genel olarak rekabet avantajı elde etmeye dair bir çabadır. Japon işletmelerinde bağlılık ve itaat insan kaynakları politikalarının bir sonucudur (Arıcıoğlu, 2000). Japon güçlendirme uygulamalarının batıdan farklı yanları burada ortaya çıkar. Güçlendirme sonucunda meydana gelen işe ve işyerine yüksek bağlılık ve itaat ömür boyu istihdamı da desteklemektedir. Batıda ise bunun tam tersi vuku bulduğundan çalışanların yüksek sadakat ve bağlılığı olmadığı gibi uzun süreli istihdam da söz konusu olmayacaktır (Şimşek ve Kınır, 2006:101).

Amerika'nın ve Japonya'nın genel yönetim anlayışları, güçlendirmeye bakışlarını ve uygulamalarını da etkilemektedir. Amerika da teknik eğitimin verilmesiyle başlayan güçlendirme uygulamaları, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için devam ettirilir. Japonya da ise daha geniş perspektiften hareket ederek derin ve yoğun bir eğitim programıyla yola çıkar ve bunu çalışanın organizasyonla bütünleşmesini hedefleyerek ömür boyu istihdam anlayışıyla bütünlük gerçekleştirilir (Şimşek ve Kınır, 2006:101).

## SONUÇ

Başarılı bir güçlendirme, çalışanların verimliliğini artıracak, iş sonuçlarından sorumlu olan astların yetki ve sorumluluklarını belirleyerek kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Güçlendirme sayesinde örgütlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısılma sayesinde, hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek mümkün olur (Genç, 2010).

Güçlendirme psikolojik yönden daha tatmin edici bir çevre yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde

edilmektedir. Dolayısıyla verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Personel güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan personel, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak, bir üst yönetime danışmadan karar verebilecek, yaptığı işlerde başarılı sonuçlar aldığı anda kendisinden daha hoşnut olacak, yeni yetenekler geliştirecek, yaratıcı fikirlerini kullanacak ve müşterilerle daha hevesli bir biçimde ilgilenecektir(Bowen and Lawler, 1992:32).

aynı zamanda, personel, örgütün kendisine değer verdiğini hissettiğinde, personel güçlendirme sürecine daha olumlu yaklaşacaktır. Personel güçlendirmenin en önemli yararı, personelin örgüte güveninin artmasıdır. Yönetici örgütsel gücü paylaştığında ve personeli güçlendirdiğinde, gücünde azalma değil artma olacaktır. Çünkü örgütte çalışan herkes daha iyi iş yaptığı anda yöneticinin başarısı da artacaktır (Kanter, 1997:65).

Personel güçlendirme ile bir takım gibi birlikte çalışan yönetici ve personelin işbirliği artar, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkilerinin gelişmesi, katılım ve önem duygularının artmasıyla personelin tatmini de artar. İşle ilgili kararlar vermeyi öğrenen personel kişisel büyüme ve gelişmeyi de öğrenecektir(Go vd,1996:62). Bunun yanında personelin işinde anlamlılık ve bağlılık, kendine güven ve çalıştığı işyerine sahiplik-sadakat duyguları daha yüksek olacaktır(Bakan,2004 :106).

#### **KAYNAKÇA**

Ahanotou N.D., “Empowerment And Production Work: A Knowledge Based Perspective”, *Empowerment In Organizations*, V1/7 (1998), S.177-186.

Akçakaya, Murat. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*. 25:145-174.

Akdemir Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1996.

Ataman Göksel, *İşletme Yönetimi*, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002.

Avcı, Turgay Ve Karatepe, Osman. M. (2000). İşletmenin Sınır Biriminde Çalışan İşgörenlerin Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme. 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 543-570.

Ayhan, D. Yaşar. Ve Karatepe, Osman.M. (1999). Kurumsal İmaj İle Ürün İmajının Kurumsal Kimlik Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür İncelemesi, 4. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri*, Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, 112-125.

Bacharach, S. B. And Lawler, E. J. (1982). *Power And Politics In Organizations: The Social Psychology Of Conflict, Coalitions And Bargaining*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.

Bakan İsmail, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2004..

Baltaş Acar, *Ekip Çalışması Ve Liderlik*, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 2001.

Barutçugil İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004.

Besterfield, Dale H., Carol Besterfield-M.Chna, Glen H. Besterfield Ve Mary Besterfield-Sacre, *Total Quality Management*, Second Edition, Prentice Hall: Usa 1999.

Block P. *The Empowered Managers*, Jossey Bass, San Francisco 1987.

Boddy David, *Management An Introduction*, Second Edition, Prentice Hall, England 2002.

Bolat, Tamer (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi Ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (4), 199-219.

Bowen, David Ve Lawler, Edward. E. (1992). The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How, And When. Sloan Management Review, 33 (3, :31-39.

Brower, Michael J. (1995). Empowering Teams: What, Why And How. Empowerment İn Organisations, 3 (1), 13-25.

Brymer, R.A.(1991), “Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy”, Wwww.Ssrn.Com.

Cacioppe, Ron (1998). Structured Empowerment: An Award-Winning Program At The Burswood Resort Hotel, Leadership And Organization Development Journal, 19 (5), 3-11.

Carless, Sally, A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate And Job Satisfaction, Journal Of Business And Psychology, 18 (4), 405-425.

Caudron Shari, “Create An Empowering Environment”, *Personel Journal*, Lxxiv/9 (September 1995), S.28-36.

Causon, J.(2004), “The Internal Brand: Succesfull Cultural Change And Employee Empowerment”, Journal Of Change Mangement, Vol:4, No: 4, Pp.297-307.

Ceylan, Adnan (2002). Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi:Öneri, (5) 17, 113-120.

Chebat, Jean C. Ve Kollias, Paul (2000). The İmpact Of Empowerment On Customer Employees’ Roles İn Service Organizations, Journal Of Service Research, 3 (1), 66-81.

Coleman, H.J.(1996), “Why Employee Empowerment İs Not Just A Fad”, Leadership & Organization Development Journal, 17/4, Pp. 29–36

Conger, J. A. And Kanungo, R. N. (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice”, Academy Of Management Review, Vol:13, No:3, Pp.471-482.

Conger, J. A.(1989), “Leadership: The Art Of Empowering Others” The Academy Of Management Review, Vol:3, No:1, Pp. 17-24.

Corsun, David L., And Enz, Cathy A. (1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect Of Support-Based Relationships, Human Relations, 52 (2), 205-224.

- Coşkun, R.(2002), “Gücün Ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Ed: İsmail Dalay Vd., Beta Yayınevi, İstanbul.
- Cunningham, Ian., Hyman, .J. And Baldry, C. (1996). Empowerment: The Power To Do What? *Industrial Relations Journal*, 27 (2), 143-154.
- Curtis W.Cook-Phillip L. Hunsaker-Robert E.Coffey, *Management And Organizational Behavior*, Second Edition, Irwin Mcgraw-Hill, Chicago 1997.
- Çetin Canan- Gürcan Günay, “Yetki Devri Ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu Ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, *9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs, İstanbul 2001.
- Çınar Fusun, “Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)”, *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, XVII/ 1-2 (Mayıs 1999).
- Çöl G., “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”. *Isguc.Org Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, V1/2 (2004)
- Çöl, Güner. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Çuhadar, M. Turan; (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, 25, Ss.1-21.
- Daft, Richard (1998). *Organization Theory And Design*. South Western College Publishing: Ohio.
- Dalay İsmail-Recai Coşkun-Remzi Altunışık, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2002.
- Darling, M. (1996), “Empowerment: Myth Or Reality”, *Vital Speeches Of The Day*, Vol:62, No: 15, Pp.474-479.
- Dobbs, John H. (1993). *The Empowerment Environment, Training & Development*, 47 (2):55-57.
- Doğan Selen, “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ekim, Sayı: 29 (2003b) .
- Doğan, Selen (2003). *Personel Güçlendirme (Empowerment)*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, Selen (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli Ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 3(2), 165-189.
- Doğan, Selen Ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Drucker P. (1992), “The New Society Of Organizations”, *Harvard Business Review*, Lxx/5 (1992), S.95-104.

Duvall, C. K., “Developing Individual Freedom Act Empowerment In The Knowledge Organization”, *Participation And Empowerment: An International Journal*, V11/8 (1999), S.204-212.

Eade Vincent H., *Human Resource Management In The Hospitality Industry*, Gorsuch Scarisbrick Publishers, Arizona 1993.

Erdil Oya-Halit Keskin(2003), “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Xxx11/1 (Nisan 2003).

Erdoğan N., Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerin Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Deniz Harp Okulu, İstanbul 1997.

Eren Erol, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001.

Eren Erol, *Yönetim Ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.S., İstanbul 2003.

Erstad, Margaret; (1997), “Empowerment And Organizational Change”, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 9(73), Ss.325-333.

Ettore, B. (1997), “The Empowerment Gap: Hype Vs Reality”, *Hr Focus*, Vol:74(7).

Fisher, Shirley (1989). Stress, Control, Worry Prescriptions And The Implications For Health At Work: A Psychological Model. In S. L. Sauter, J. J. Hurrell And C. L. Cooper (Eds), *Job Control And Worker Health*. (205-236). Wiley: Chichester-Uk.

Gandz J., “The Employee Empowerment Era”, *Business Quarterly*, Lv/2 (1990), S.74-79.

Genç Nurullah, *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar)*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005.

Genç, N.(2004), *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Geroy G.D.-P.C. Wright-J. Anderson, “The Strategic Empowerment Model,” *Empowerment In Organizations*, V1/2 (1998), S.15-27.

Goffee R.-R. Scase, *Corporate Realities: The Dynamics Of Small And Large Organisations*, Routledge, London 1995.

Gümüş M., “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 11/1 (2001).

Hales, Colin And Klidas, A. (1998). Empowerment In Five Stars Hotels: Choice, Voice Or Rhetoric? *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 10 (3), 88-95.

- Hançer, M. Ve George, R.T. (2003), "Psychological Empowerment Of Nonsupervisory Employees Working In Full-Service Restaurants", *Hospitality Management*, 22, Ss.3 16.
- Harley W. B. (1995), Eight Critical Principles Of Empowerment, *Empowerment In Organizations*, 11/1 (1995).
- Houtagers H., "Empowerment; Using Skills And Competence Management", *Participation And Empowerment In Organizations: An International Journal*, V11/2 (1999).
- Hu, S.L.Y. Ve Leung, L. (2003), "Effects Of Expectancy-Value, Attitudes, And Use Of The Internet On Psychological Empowerment Experienced By Chinese Women At The Workplace", *Telematics And Informatics*, Article In Press, Ss.365 382.
- Johnson, Richard (1993). *Leadership For The Quality Transformation*. Milwaukee, Wisconsin: Asq Quality Pres.
- Kanter, R.M. (1986), "Empowerment People To Act On Ideas", *Executive Excellence*, February:5 6.
- Kanter, Rosabeth Moss (1993). *Men And Women Of The Corporation*. New York: Basic Books. Güçlendirmede Yönetici Ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması
- Karahan, Atilla (2009). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 95-114.
- Kaynak, Tuğray-Zeki Adal-İsmail Ataay-Cavide Uyargil Vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı, Dönence Basım Ve Yayın, İstanbul 2000.
- Keskin, H.(2005), "Çalışanları Güçlendirmek", [Http://Www.Gyte.Edu.Tr/Ebulten/Sayi10/Makale.Htm](http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi10/makale.htm)
- Kim, Soonhee (2002). Participative Management And Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership, *Public Administration Review*, 62 (2), 231-241.
- King, Albert S. And Ehrhard, Barbara J. (1996). Empowering The Work Place: A Commitment Cohesion Exercise, *Empowerment In Organization*, 5 (3), 139-150.
- Kirkman Bradley L. And Benson Rosen.(1999). Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment, *The Academy Of Management Journal*. 42(1). 58-74.
- Klagge, Jay (1998). The Empowerment Squeeze-Views From The Middle Management Position, *Journal Of Management Development*, 17 (8), 548-558.
- Klidas A.-P. Van Den Berg-C. P. M. Wilderom, "Managing Employee Empowerment In Luxury Hotels In Europe", *International Journal Of Service Industry Management*, XVIII/1 (2007).
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2005.
- Kovancı Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, 3. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004.



Kusy Mitchell Vd., "The Human Side Of Leadership Promotes The Bottom Line Of Organizations", *Manager Update*, Ix/1 (1997).

Laschinger, Heather K.S., Finegan, Joan E. Shamian, J. And Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis Of The Impact Of Workplace Empowerment On Work Satisfaction, *Journal Of Organizational Behavior*, 25 (4), 527-545.

Laschinger, Heather. K. S., Finegan, J., Shamian, J. And Wilk, P. (2001). Impact Of Structural And Psychological Empowerment On Job Strain İn Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model, *Journal Of Nursing Administration*, 31 (5), 260-272.

Lashley, C. (1995), "Towards On Understanding Of Employee Empowerment İn Hospitality Services", *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Vol7, No: 1, Ss.27 32.

Lashley Conrad, *Empowerment*, First Publishing, Elseiver Butterworth Heinemann, Burlington 2001.

Lashley, Conrad (1996). Research Issues For Employee Empowerment İn Hospitality Organizations, *International Journal Of Hospitality Management*, 15 (4), 333-346.

Legge K., *Human Resource Management: Rhetorics And Realities*, Macmillan, London 1995.

Menon, Sanjay T. (1995). *Employee Empowerment: Defination, Measurment And Construct Validation*. Canada: Mcgill University.

Mirzehanlı, Reşat (2001). *Çalışanların Güçlendirilmesi Ve Uygulamalardaki Eğilimlerin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Moore, L.Gary, Hopkins, Willie E. And Hopkins, Shirley A. (1998). Quality And Empowerment Programs: Dual Paths To Customer Satisfaction? *Managing Service Quality*, 8 (2), 133-141.

Morgan, George (2004). *Spss For Introductory Statistics: Use And Interpretation*. U.S.A: Lawrence Erlbaum Associates.

Murat, G. (2001), "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme", *Öneri*, 4(16), Haziran, Ss.113 126. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Ciu: 18 Eylül 2004 Sayı: 3-4 271

Niehoff, Brian P., Moorman, Robert H., Blakely, Gearld And Fuller, Jack (2001). The Influence Of Empowerment And Job Enrichment On Employee Loyalty İn A Downsizing Environment, *Group&Organization Management*, 26 (1), 93-113.

Oral Saime, *Otel İşletmeciliği Ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2005.

Özalp İnan, "İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, V1/2 (Kasım. 1988).

Özalp İnan, *İşletme Yönetimi*, 1. Basım, Birlik Ofset, Eskişehir 2000.

- Özgen, Hüseyin Ve Türk, Murat (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment), *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 73-86.
- Peccei, Riccardo And Rosenthal, Patrice (2001). Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test Of Hrm Assumptions, *Journal Of Management Studies*, 38 (6), 831-858.
- Pekdemir, Işıl, Özçelik, Oya, Karabulut, Elif Ve Arslantaş, Cüneyt .C. (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Verimlilik Dergisi*, 4, 11-36.
- Pelit, Elbeyi (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendiriminin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Quinn, Robert E. And Sppreitzer, Gretchen M. (1997). The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, 26 (2), 37-49
- Randolph, Alan (1995), Empowerment Is Not About Increasing The Power Of Employees, *Harvard Business Review*, January-February, 38-31.
- Randolph, W. A.(2000). Why Is It So Hard To Achieve?, *Organizational Dynamics*, Cilt 29, Sayı 2, S.98.
- Robbins, T. L., Crino, M.D. And Fredendal, L.D.(2002), “An Integrative Model Of The Empowerment Process”, *Human Resource Management Review*, Vol:12, Pp. 419-443.
- Rothstein, Lawrence R. (1995). The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31.
- Russ, D.E.(1995), “Empowerment: A Matter Of Degree-Executive Commentary”, *Academy Of Management Executive*, Vol:9, No:3, Pp.29-30.
- Sarıaltın, Hatice Ve Yılmaz, Aydın (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 189-204.
- Seibert, Scott E., Silver, Seth, R. And Randolph, Alan (2004). Taking Empowerment To The Next Level : A Multiple-Level Model Of Empowerment, Performance And Satisfaction, *Academy Of Management Journal*, 47 (3), 332-349.
- Seymen Oya Aytemiz, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayınları, İstanbul 2000.
- Sharafat Khan, “The Key To Being A Leader Company: Empowerment”, *Journal For Quality And Participation*, Xxi/1 (January/February, 1997).
- Sıgler, Tracey H. Ve Christine M. Pearson; (2000), “Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment”, *Journal Of Quality Management*, 5(1), Ss.27-52.

Spreitzer, G.M.(1996),"Soeial Struetural Characteristics Of Psychological Empowerment", *Academy Ofmanagement Journal*, 39(2), 8s.483 504.

Spreitzer, Gretchen M. And Mishra, Aneil K. (2002). The Stay Or To Go: Voluntary Survivor Turnover Following On Organizational Downsizing, *Journal Of Organizational Behavior*, 23, 707-729.

Steers, Richard M., Porter, W. Lyman And Bigley, Gregory A. (1996). *Motivation And Leadership At Work*. New York: Mcgraw-Hill.

Şahin, Nülüfer (2007). *Personel Güçlendirilmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek Şerif, Kınır, Said.(2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler. Nobel Yayınları. Ankara.

Tannenbaum R.-W.H. Schmidt, "How To Choose A Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, (May-June 1973).

Tazegül, Perihan (2001). Çalışanların Güçlendirilmesi Ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka Çalışması Uygulaması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı: Gebze.

Terence R. Mitchell, "Predicting Self-Efficacy And Performance During Skill Acquisition", *Journal Of Applied Psychology*, Lxxix/4 (1994).

Thomas, K.W. Ve Velthouse, B.A. (1990), "Cagnitiye Elements Of Empowerment: An "Interpretiye" Model Of Intrinsic Task Motiyation", *Academy Ofmanagement Review*, 15(4), Ss.666 68 I.

Ugboro, I. O. Ve Obeng K.(2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction İn Tqm Organizations: An Emprical Study, *Journal Of Qualty Management*, Cilt 5, S. 247-272.

Yüksel Ö.-H. Erkutlu, "Personeli Güçlendirme-Empowerment", *G.Ü., İibf. Dergisi*, V/1 (2003).