

## PERSONEL GÜÇLENDİRME: İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ\*

### ÖZET

Çalışanların desteklenmesi sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir faktördür. Bundan dolayı, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları (merkezden uzaklaşma, takımlar oluşturma, yetki devri, çalışanın güçlendirilmesi vd.) işletmenin başarısını yakından etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların güçlendirilmesine yönelik uygulamalar yaratıcılık ve yenilikçiliğin ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada küresel rekabet ortamında değişimin gücünden en iyi şekilde faydalanabilmek için bir zorunluluk olan personel güçlendirme kavramı ele alınmış, bazı demografik değişkenlere bağlı olarak personel güçlendirme algısındaki değişim analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, İmalat Sanayi, Türkiye

### EMPLOYEE EMPOWERMENT : A RESARCH ON BUSINESSES IN MANUFACTURING INDUSTRY

### ABSTRACT

Organizational support of employees is critical for maintaining a competitive advantage. Therefore, Human Resource Management practices (including, decentralization, interdisciplinary teams, delegation of responsibility, employee empowerment etc.) are important and constitute one of the most strategically relevant resources. Empowerment, therefore, is commonly considered a prerequisite for creativity and innovation. At that point, it is seen that the term "empowerment" is one of the topics attracting attention on the highest level between modern administration and organizational practices. It also encourages the self-reliance and active problem solving that spur individual innovation. This paper integrates

---

\* Çukurova Üniversitesi

research on social aspects of employee empowerment and some demographic variables.

**Key Words:** Empowerment, Manufacturing Industry, Turkey

## GİRİŞ

Küreselleşme ve küresel rekabet günümüzün hızla değişen iş dünyasında organizasyonların birbirinden farklarının ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir. Zaman göstermektedir ki, teknolojideki hızlı değişim organizasyon modellerini ve yönetim anlayışlarını da değiştirmektedir. Bu süreçte örgütsel yaratıcılığın ve yenilikçiliğin sürekli rekabet ortamında işletmelerin başarısında kilit rol oynadığı görülmüştür. Bilgi ve iletişimin yarattığı küreselleşme sonucunda, ekonomik ilişkiler gelişip yaygınlaşmış, ideolojik farklılıklar azalmış, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiştir (Arıboğan, 1993:54).

Küresel rekabetin ve değişimin sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından birisi de personelin güçlendirilmesi kavramıdır. Personelin yetki ve sorumluluğunu artırmak olarak açıklayabileceğimiz personelin güçlendirilmesi (empowerment), işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bir çok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işletmenin personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmektedirler.

## 1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE KAPSAMI

Müşterilerin, tüketicilerin ve personellerin hızla değişen istekleri karşısında organizasyonlar değişimle karşı karşıya gelmektedir (Causon, 2004:297). Hayatın bir parçası olan değişimden işletmelerde önemli ölçüde etkilenmektedir. Günümüz şartlarında hiçbir şeyi istediğimiz düzeyde tahmin etme imkanımız bulunmamaktadır. Bugünün şartlarında bilginin artık kısa sürelerle ikiye katlandığı düşünüldüğünde, değişimin hem sosyal hayatımız ve hem de işletmeler açısından sürekli ve zorlayıcı bir hale geldiğini hissetmekteyiz. Bu hızlı değişimlerle karşı karşıya kalan işletmeler, sürekliliklerini sağlamak için yapılarında ve işleyişlerinde değişikliklere gitmek durumunda kalmaktadırlar (Keskin, 2005).

## 1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

Modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır. Söz konusu insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler zincirinin önemli bir halkasını da personel güçlendirme oluşturmaktadır.

Güçlendirmenin ortaya çıkmasının en önemli nedenleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Harvey ve Bowin, 1996: 377; Daff, 2001: 502):

- 1- Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla rekabette yeniliğin daha fazla ihtiyaç haline gelmesi ve yenilikleri yapanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları,
- 2- Rekabet gücünün hızla artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin iş görenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleridir,
- 3- Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
- 4- Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacı.

Coleman (1996: 30) ise personel güçlendirme ihtiyacını şu faktörlere bağlamaktadır; küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, personellerin kapasiteleri ve sosyal sorumluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması.

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır(Geç, 2004: 223). Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek demektir. Geleneksel kullanım olarak güç, yetki anlamındadır. Güç aynı zamanda kapasiteyi açıklamak içinde kullanılır. Ayrıca, güç enerji anlamına da gelir. Bundan dolayı, güçlendirmek aynı zamanda enerji vermek anlamında da kullanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666).

Personel güçlendirme, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi (kuvvetlendirilmesi) davranışıdır (Conger, 1989: 17). Yine Conger ve Kanungo(1988) güçlendirmeyi motivasyon sürecinin bir ögesi olarak ele almışlardır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666).

Personel güçlendirme, organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılmasıdır, böylece yöneticiler personele daha fazla otonomi ve takdir hakkı sağlamaktadırlar (Brymer, 1991: 59).

## 1.2. Personel Güçlendirmenin Unsurları

İş görenleri güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında, alt kademe de bunu uygulamaya geçirmelidir (Ettore, 1997: 1). Bu nedenle güçlendirme, iş görenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesidir. Hiyerarşideki yetki faaliyetlerinin daha ilerisi, yöneticiler ve iş görenler arasında çalışma gruplarının kurularak birlikteliğin gerçekleştirilmesidir.

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Darling, 1996: 23; Genç, 2004: 224):

- 1- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- 2- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- 3- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- 4- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- 5- Güvenilir personellerin desteği gereklidir.
- 6- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- 7- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çantası kurulmalıdır.

Ettore (1997: 3), personel güçlendirme ile ilgili unsurları; güç paylaşımı, daha az işten çıkarma, organizasyonel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme (coaching ), her düzeyde yeniliklere açık olma olarak sıralamıştır.

Güçlendirme kavramı ele alındığında temel unsurlarını, Barutçugil (2004: 399) ve Coşkun (2002: 223); Lider, Birey, İşbirlikçi Çalışma ile Yapı ve Süreçte Değişiklik olarak belirtirken, Koçel (2001: 340) ise; Yönetici, Yönetilecek Personel ve Organizasyon olarak ele almaktadır.

### 1.3. Personel Güçlendirme Süreci

Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personellere eğitim imkanı tanınmalıdır, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır (Baltaş, 2001: 147).

Russ (1995: 29) başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekli olan faktörleri:

- Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi,
- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması gerektiği,
- Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması,
- Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması gerektiği,
- Başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu,
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiği, şeklinde sıralamaktadır. Robbins vd. (2002: 420) yapılan tanımlar çerçevesinde personel güçlendirmenin basit bir şekilde ele alınamayacağını, dinamik bir çevre içinde ve devam eden bir süreç olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir. Genel organizasyon çerçevesinden etkilenilerek oluşturulan yerel iş çevresi, personel güçlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresi personel güçlendirmenin bireysel yönünü oluşturan personelin, fırsat, destek, sadakat ve güven gibi algı ve tutumlarını etkilemektedir. Personellerin sahip oldukları bu algı ve tutumlar aracılığı ile örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresinden gelen etkiler psikolojik personel güçlendirmenin oluşumunda önemli bir bağlantı görevi üstlenmektedirler. Psikolojik personel güçlendirmenin dört temel unsuru olan etki, anlam, yerlik ve kendi kararını verebilmenin güçlendirilmiş davranışa dönüşmesiyle süreç tamamlanmış olmaktadır.

## 2. İMALAT SANAYİİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Türkiye’de İmalat Sanayi ana sektörlerinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası(İSO) tarafından, her sene yayınlanan, Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer alan ve ana sektörleri temsilen seçilmiş işletmelerin orta ve alt düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Toplam 700 anket işletmelere ulaştırılmıştır. Gönderilen anketlerin 280 tanesi kullanılabilir şekilde geri dönmüş olup geri dönüşüm oranı %40 olarak gerçekleşmiştir. Çalışmada Spreitzer(1995)’in ortaya koyduğu anket kullanılmıştır. Spreitzer(1995) personel güçlendirmeyi, 4 boyutta(Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki) 12 soruyla değerlendirmektedir. Bu boyutların her biri için üçer soru sorulmaktadır.

### 2.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’nin 500 büyük işletmesi içerisinde yer alan işletmelerin orta ve alt düzey yöneticilerine uygulanan anketlerin analiz sonuçlarına yer verilecektir. Bu bölümde örnekleme ile ilgili demografik veriler, güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları ile t-testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları değerlendirilecektir. Anketin yapıldığı sektörler ve elde edilen anket sayıları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1. Anketlerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	Geri Dönen Anket Sayısı	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
Gıda, İçki ve Tütün	37	13,2	13,2
Tekstil, Deri ve Ayakkabı	35	12,5	25,7
Orman Ürünleri	29	10,4	36,1
Kağıt ve Basım Sanayi	25	8,9	45,0
Kimya ve Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	29	10,4	55,4
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	33	11,8	67,1
Metal Ana Sanayi	38	13,6	80,7
Metal Eşya, Makine ve Ulaşım Araçları Sanayi	54	19,3	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>280</b>	<b>100,0</b>	

## • Demografik Bulgular

Anketlerden elde ettiğimiz demografik verilere göre; Anketi cevaplayanların 98 (%35)'i orta düzey yönetici, 182 (%65)'i ise alt düzey yöneticidir. Anketi cevaplayanların 183 (%65,4)'ü erkek, 97 (%34,6)'si ise bayandır. Yaş dağılımına bakıldığında ise çoğunluğun 26-30 (%32,9) ve 31-35 (%25,4) arasında olduğu görülmektedir.

Anketi cevaplayanların eğitim durumları incelendiğinde 197 (%70,4)'sinin üniversite mezunu olduğu %10'unun da yüksek lisans ve doktora yaptığı görülmektedir. Çalışılan birim ve tecrübe değerlendirildiğinde %21,4'ünün üretim biriminde çalıştığı, bunu %16,8 ile muhasebe biriminde çalışanların takip ettiği görülmektedir. En az cevap gelen birim ise %5,7 ile halkla ilişkiler olmuştur. Bunun nedenlerinin başında, işletmelerimizin halkla ilişkileri pazarlama veya insan kaynakları biriminin bir parçası olarak görmeleri gelmektedir. Çalışılan birimdeki tecrübe noktasında, çalışanların çoğunluğunun 0-5 yıl (%42,5) tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşları düşünüldüğünde bu normal bir sonuçtur.

## • Faktör Analizi

Spreitzer(1995,1996) personel güçlendirmeyi, 4 boyutta(Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki) 12 soruyla değerlendirmektedir.

**Anlam(Meaning):** Yapılan iş ile personelin inanç, değer ve yargıları arasındaki uyumu ifade etmektedir.

**Yetenek(Competence):** Personelin yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olmasıdır.

**Yetkinlik(Self-determination):** Kendi kararını verme, bireyin kendi geleceğini belirlemesi ve özgürce hareket edebilmesidir. Kişinin işi üzerindeki kontrol gücü olarak değerlendirilebilir.

**Etki(Impact):** Etki işle ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme derecesidir.

Bu boyutların her biri için üçer soru sorulmaktadır. Çalışmamızda belirtilen boyutların imalat sanayindeki orta ve alt düzey yöneticilerde ne şekilde ortaya çıkacağını belirleme amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Personel güçlendirmeye yönelik olarak yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 2) yer almaktadır. Analiz sonucunda literatürde 4 olan faktör sayısı, 3 olarak ortaya çıkmıştır. Anlam ve yetenek boyutları tek bir faktör olarak

elde edilmiştir.

**Tablo 2. Personel Güçlendirme ile İlgili Faktör Yükleri**

FAKTÖRLER			
	Anlam ve Yetenek (EMP1)	Yetkinlik (EMP2)	Etki (EMP3)
PGÜÇ1	,844		
PGÜÇ2	,825		
PGÜÇ3	,881		
PGÜÇ4	,830		
PGÜÇ5	,813		
PGÜÇ6	,701		
PGÜÇ7		,820	
PGÜÇ8		,841	
PGÜÇ9		,716	
PGÜÇ10			,760
PGÜÇ11			,900
PGÜÇ12			,897

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

#### • Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir değişkenin en az iki farklı ölçümü arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Çalışmamızda ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Alfa katsayısı anketteki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını ortaya koyar. Cronbach  $\alpha$  değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik yükselmektedir. Personel Güçlendirmeye ait 12 önerme için yapmış olduğumuz güvenilirlik analizi sonuçlarına göre elde ettiğimiz ,8815 alfa katsayısı oldukça yüksektir. Faktör analizine bağlı olarak her bir faktöre göre çıkan sonuçlar ise Anlam ve yetenek(,9098), Yetkinlik(,8066) ve Etki(,8930) şeklindedir.

#### • Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada hipotezler T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi(One-way Anova) kullanılarak test edilmiştir. Aşağıda elde edilen bulgular yer almaktadır.



Personel güçlendirmenin çalışılan konum ve cinsiyet ile ilişkisini değerlendirmek amacıyla yapılan T testi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutu (EMP 1), etki boyutu (EMP3) ve genel olarak personel güçlendirme algısı çalışılan konuma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre orta düzey yöneticilerin anlam ve yetenek boyutu, etki boyutu ve genel olarak personel güçlendirme algısı alt düzey yöneticilerden daha yüksektir. Yetkinlik boyutunda ise anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 3. Çalışılan Konuma Göre T Testi Sonuçları

Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
<b>EMP1</b>	6,914	,009	2,463	278	,014	,2423	,09837	,04864	,43592
			<b>2,625</b>	<b>236,973</b>	<b>,009</b>	<b>,2423</b>	<b>,09229</b>	<b>,06046</b>	<b>,42410</b>
<b>EMP2</b>	,003	,960	1,352	278	,177	,1476	,10911	-,06721	,36235
			1,355	199,669	,177	,1476	,10892	-,06722	,36236
<b>EMP3</b>	2,607	,108	3,813	278	,000	,4244	,11130	,20529	,64348
			<b>3,941</b>	<b>218,227</b>	<b>,000</b>	<b>,4244</b>	<b>,10768</b>	<b>,21216</b>	<b>,63662</b>
<b>PERGÜÇ</b>	2,109	,148	3,312	278	,001	,2641	,07975	,10713	,42113
			<b>3,408</b>	<b>215,629</b>	<b>,001</b>	<b>,2641</b>	<b>,07749</b>	<b>,11139</b>	<b>,41687</b>

Benzer şekilde cinsiyet ile personel güçlendirmenin her üç boyutu ve genel olarak personel güçlendirme algısına yönelik yapmış olduğumuz T testi sonuçlarına göre ise anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Yaş, eğitim durumu, çalışılan birim, çalışma süresi, çalışılan sektör ile personel güçlendirmenin alt boyutları ve genel olarak personel güçlendirme arasındaki ilişkilerin incelenmesinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Farklı yaş gruplarında personel güçlendirme algısına yönelik yapmış olduğumuz analiz genel olarak personel güçlendirme algısı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna karşılık personel güçlendirmenin etki (EMP3) boyutunu yaş gruplarına göre farklı şekilde algılandığı görülmektedir. 36-40 yaş grubundakilerin kendilerini yaptıkları iş bakımından diğerlerine göre daha etkili hissettikleri söylenebilir.

Orta ve alt düzey yöneticilerin almış oldukları eğitim, çalıştıkları birim ve çalışma yıllarının gerek her üç alt boyut gerekse de genel olarak personel güçlendirmeye yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

**Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Analiz Sonuçları**

Dependent Variable	(I) YAŞ	(J) YAŞ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
EMP3	26-30	20-25	<b>,6607(*)</b>	<b>,17842</b>	<b>,002</b>	<b>,1708</b>	<b>1,1506</b>
		31-35	,1452	,14043	,839	-,2404	,5308
		36-40	-,0545	,16554	,997	-,5091	,4001
	31-35	41 VE ÜZERİ	-,0373	,16692	,999	-,4957	,4211
		20-25	<b>,5155(*)</b>	<b>,18540</b>	<b>,046</b>	<b>,0064</b>	<b>1,0246</b>
		26-30	-,1452	,14043	,839	-,5308	,2404
	36-40	41 VE ÜZERİ	-,1998	,17305	,777	-,6749	,2754
		20-25	<b>,7152(*)</b>	<b>,20508</b>	<b>,005</b>	<b>,1521</b>	<b>1,2784</b>
		26-30	,0545	,16554	,997	-,4001	,5091
	41 VE ÜZERİ	31-35	,1998	,17305	,777	-,2754	,6749
		41 VE ÜZERİ	,0172	,19517	1,000	-,5187	,5531
		20-25	<b>,6980(*)</b>	<b>,20620</b>	<b>,007</b>	<b>,1318</b>	<b>1,2642</b>
	26-30	,0373	,16692	,999	-,4211	,4957	
	31-35	,1825	,17437	,833	-,2963	,6613	
	36-40	-,0172	,19517	1,000	-,5531	,5187	

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Son olarak çalışılan sektör ile personel güçlendirme arasındaki ilişki ele alınmıştır. Analiz sonucuna göre Personel güçlendirmenin etki boyutu sektörlere göre farklılık göstermektedir. Diğer boyutlar ve genel olarak personel güçlendirme algısı sektörlere göre değişmemektedir.

Tablo 6. Çalışılan Sektörlere Göre Analiz Sonuçları

Dependent Variable	(I) SEKTÖR	(J) SEKTÖR	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
EMP3	ORMAN	GIDA	,3799	,21946	,667	-,2904	1,0503
		TEKSTİL	<b>,6893(*)</b>	<b>,22220</b>	<b>,044</b>	<b>,0106</b>	<b>1,3681</b>
		KAĞIT	,3789	,24149	,769	-,3588	1,1165
		KİMYA	,2299	,23238	,976	-,4800	,9397
		TOPRAK	,4504	,22523	,484	-,2376	1,1384
		METAL	<b>,7199(*)</b>	<b>,21819</b>	<b>,024</b>	<b>,0534</b>	<b>1,3864</b>
		OTOMOTİV	<b>,7865(*)</b>	<b>,20371</b>	<b>,003</b>	<b>,1642</b>	<b>1,4088</b>

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Tabloya göre Orman ürünleri sanayinde çalışan orta ve alt düzey yöneticilerin personel güçlendirmenin etki boyutuna yönelik algıları Tekstil, Metal ve Otomotiv sanayi çalışanlarına göre daha yüksek düzeydedir. Diğer bir ifadeyle yaptıkları işte çevresini ve verilen kararları etkileme güçlerinin daha yüksek olduğu algısına sahiptirler.

## SONUÇ

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme; örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, iş görenleri güçlü kılmamanın yollarını aramakta; bu sayede onların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanmaya çalışmaktadırlar. Personel güçlendirme anlayışı; örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır. Literatürde yetkilendirmek, güçlendirmek olarak ele alınan Personel Güçlendirme kavramı iş ortamında çalışanın kendisini daha iyi hissetmesini yada daha değerli hissetmesini sağlayacak uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar sayesinde gerek çalışan gerekse de organizasyon oldukça önemli kazanımlar elde etmektedir.

Çalışanların kendilerini ne kadar güçlendirilmiş hissettikleri onların performansını etkileyecektir. Dolayısıyla bu durumdan işletme performansı da etkilenecektir. Bu çalışmada 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan imalat sanayii işletmelerindeki orta ve alt düzey yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin kendilerini ne kadar güçlendirilmiş hissettiklerine dair bir araştırma yapılmış ve demografik faktörlere göre aralarında farklılık olup olmadığı

incelenmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak personel güçlendirme algısına yönelik hazırlana anket güvenilirlik ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Uygulanan anketin güvenilirliği oldukça yüksektir. Ardından anket soruları faktör analizine tabi tutulmuş ve literatürde dört olan faktör sayısı çalışmamızda üç olarak elde edilmiştir. Anlam ve yetenek boyutu tek bir boyut olarak elde edilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki; çalışan anlamlı bulduğu işte yeteneklerini daha iyi kullanabilmektedir. Ya da yeteneklerini tam olarak kullanan çalışan için yaptığı iş daha anlamlıdır.

Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Buna göre, orta düzey yöneticilerin güçlendirme algısı alt düzey yöneticilerden daha yüksektir. Cinsiyetin ise güçlendirme algısı ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir. Yaş değişkeni ile güçlendirmenin etki boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanın yaşı arttıkça etki gücü de artmaktadır. Benzer şekilde Orman ürünleri sanayinde çalışan orta ve alt düzey yöneticilerin personel güçlendirmenin etki boyutuna yönelik algıları Tekstil, Metal ve Otomotiv sanayi çalışanlarına göre daha yüksek düzeydedir. Diğer bir ifadeyle yaptıkları işte çevresini ve verilen kararları etkileme güçlerinin daha yüksek olduğu algısına sahiptirler. Buna karşılık Orta ve alt düzey yöneticilerin almış oldukları eğitim, çalıştıkları birim ve çalışma yıllarının gerek her üç alt boyut gerekse de genel olarak personel güçlendirmeye yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, alt ve orta düzey çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır. Bunu 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 gerçekleştirebileceklerine ayırabileceklerdir. Çalışanların fikirlerinin aşağıdan yukarıya akmasına yardımcı olacak, güçlendirmeye dayalı bir örgüt kültürü yaratmada, işletme liderleri kişisel yönetim tarzlarının doğruluğunu ve etkinliğini dürüst bir şekilde değerlendirmelidir. Yöneticiler artık çalışanların sesini dinlemekten çok daha fazlasını yapmalıdırlar. Çalışanların sadece fikirlerini söylemeye değil aynı zamanda onları uygulamaya aktarmaya da teşvik etmelidirler(Doğan, 2003: 142).

## KAYNAKLAR

- ARIBOĞAN, Ü.(1993), “Globalleşmenin Farklı Boyutları”, T. İktisat Dergisi, Sayı: 243, Ankara. BALTAŞ, A.(2001), Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul. BARUTÇUGİL, İ.(2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul. BRYMER, R.A.(1991), “Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy”, [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).(12.10.2005) CAUSON, J.(2004), “The Internal Brand: Successful Cultural Change and Employee Empowerment”, Journal of Change Management, Vol:4, No: 4, pp.297-307. COLEMAN, H.J.(1996), “Why Employee Empowerment is 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. COŞKUN, R.(2002), “Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: İsmail Dalay vd., Beta Yayınevi, İstanbul. DAFF, R.L. (2001), Organization, Theory and Design, Seventh Edition, Thompson Learning, South Western. DARLING, M. (1996), “Empowerment: Myth or Reality”, Vital Speeches of the Day, Vol:62, No: 15, pp.474-479. DOĞAN, S.(2003), Personel Güçlendirme-Empowerment, Sistem Yayıncılık, İstanbul. ETTORE, B.(1997), “The Empowerment Gap: Hype vs Reality”, HR Focus, Vol:74(7). GENÇ, N.(2004), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara. HARVEY, D. and BOWIN, B.R(1996), Human Resource Management - An Experiential Approach, Prentice Hall Inc.,New Jersey. KESKİN, H.(2005), “Çalışanları Güçlendirmek”, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi10/makale.htm> (08.09.2006) KOÇEL, T.(2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın, İstanbul. 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.

RUSS, D.E.(1995), "Empowerment: A Matter of Degree-Executive Commentary", *Academy of Management Executive*, Vol:9, No:3, pp.29-30. SPREITZER, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol:38, No:5, pp.1442-1465. SPREITZER, G. M. (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:2, pp.483-504. THOMAS, K. W. and VELTHOUSE, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol:15, No:4, pp.666-681.