

“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
Cilt:10 Sayı:1 , Ocak 2008, ISSN: 1303-2860
“İş,Güç” The Journal of Industrial Relations and Human Resources
Vol:10 No:1 January 2008, ISSN: 1303-2860

ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİNİN ARTIRILMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ROLÜ

SEVDA DEMİRBİLEK

Doç.Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri
İlişkileri Bölümü

ÖZAY U Mut TÜRKAN

Özet:Çalışma yaşamı kalitesini yükseltmeyi amaçlayan örgütlerde, yalın yapılanmaya gidilmektedir. Böylelikle, yönetim yaklaşımında kademe azaltılarak örgüt daha basık hale getirilmekte ve çalışanın dışarıdan kontrol edilmesi yerine, iş ile ilgili kararları vermede özerkleştirilmesi sağlanmak istenmektedir. Personel güçlendirme yaklaşımı doğrultusunda “iş en iyi yapan bilir” felsefesi benimsenmekte ve çalışanın işi ile ilgili planlama ve uygulamaya dair çeşitli kararları verebilmesi hedeflenmektedir. Böylelikle, çalışan işe daha fazla motive olabilecek, iş becerisi artacak, özgüveni gelişecek ve işine bağlılık derecesi yükselecektir.

Bu çalışmanın amacı, söz konusu iki yaklaşımı bir arada değerlendirerek günümüz örgütlerinde çalışma yaşamı kalitesini sağlamada personel güçlendirmenin etkin bir rolü olup olmadığını ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Çalışma yaşamı kalitesi, personel güçlendirme, katılım.

Abstract: *In organizations targeting at enhancing the quality of working life, lean structuring is gradually being applied. In management approach, organization is simplified by decreasing business hierarchy and also it is aimed that employees will be granted autonomy in making decisions about their jobs in stead of being superintended. Regarding to employee empowerment approach, the idea that the one who does the job knows the job best is adopted in principle, and it is premeditated that the employee can give some decisions about planning and application of the job. In this way, the employee can have a higher level of motivation, job skills and competence, self-confidence and job loyalty.*

With respect to the above approaches, the purpose of this study is to indicate whether employee empowerment plays a crucial role to enhance working life quality or not.

Key Words: *Quality of working life, employee empowerment, participation.*

GİRİŞ

Teknolojik yeniliklerin üretim süreçlerini farklılaştırması ile artan rekabet ortamında tüketici tercihlerine göre üretim yapmak zorunda kalan işletmeler için hız ve esneklik, değişen koşullara uyum sağlamada vazgeçilmez öğelerdir. Yalın düşünce kapsamında, iş süreçlerinin israfı yok edecek biçimde sadeleştirilmesi, insan faktörünün önemini artırmıştır. Bu doğrultuda ortaya konan insan odaklı yönetim yaklaşımları, çalışanların iş süreçlerindeki etkinliklerini artırmak amacındadır.

Gerek çalışma yaşamı kalitesi ve gerekse personel güçlendirme yaklaşımı, çalışma ortamından kaynaklanan ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan her türlü sorunu ortadan kaldırmak hedefine yöneliktir. Bu anlamda, söz konusu yaklaşımlar çalışanın motive olduğu, iş doyumunu duyduğu, kendisiyle ilgili ve işine dair kararlara katılımının sağlandığı ve böylelikle işine ve işletmeye bağlılığının gerçekleştirildiği bir örgüt ortamı yaratmak amacındadır.

Günümüz örgütlerinde çalışma yaşamı kalitesini sağlamada personel güçlendirmenin etkin bir rolü olup olmadığını ortaya koymayı amaçlayan çalışmada, çalışma yaşamı kalitesi ve personel güçlendirme kavramları üzerinde durulduktan sonra, iki yaklaşım arasındaki ilişki değerlendirilecektir.

1. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ KAVRAMI

1.1. TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Çalışma yaşamı kalitesi kavramı; “çalışma koşullarının geliştirilmesi”, “çalışma çevresi ile işyerinin demokratikleştirilmesi” ve “işin insancillaştırılması” şeklinde de kullanılmaktadır (Işık, 1991: 46). Kavram, üretim süreçleri ve yönetim yaklaşımları doğrultusunda işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir. Nitekim, bazı işletmeler kavramı çalışma yaşamının iş performansını artırması, bazıları fiziksel ve psikolojik iyilik hali olarak görmektedir. Bununla birlikte, genel anlamda çalışma yaşamı kalitesi, çalışma yaşamında yabancılaşmayı azaltan, çalışanların gelişmesini sağlayan bir kavram olarak kullanılmaktadır (Huzzard, 2003: 21). Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasına yönelik faaliyetler, sadece çalışanın işi nasıl daha iyi yapabileceği ile değil, aynı zamanda işin çalışanı nasıl daha iyi duruma getirebileceği ile de ilgilidir (Nadler ve Lawler, 1983: 26).

Geniş anlamıyla çalışma yaşamı kalitesi, “bir çalışanın yaşamı boyunca ulaşabildiği maddi ve maddi olmayan değerlerin toplamıdır” (Ulusoy, 1997: 6). Kavram, çalışma ahlakını, çalışma koşulları konusundaki önlemleri, çalışanın memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini, üretim verimliliği konusundaki yönetsel kaygıları ve daha geniş kapsamda sosyal denge ile bütünlüğü de içine alan çok geniş bir içeriğe sahiptir (Şeneri, 1998: 4). Buna göre çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların fiziki ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak çalışma yaşamını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen tüm faktörleri bütünsel biçimde ele alarak çalışma ortamı-çalışan uyumunu sağlayan ve çalışanı güçlendiren bir olgu olarak nitelendirilebilir.

Miller (1997: 17), çalışma yaşamının kalitesi ile verimli çalışma arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, çalışma yaşamı kalitesi programlarının çalışanların iş doyumunu artırmanın yanı sıra, verimliliği artırma şeklindeki iki amacından söz edilmektedir (Gadon, 1984: 45). Nitekim, Fransa’da yapılan ve çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesinin etkisini inceleyen bir araştırmada, işletmelerin % 67’sinin verimlilik artışı elde ettiği saptanmıştır (Cooper, 1979: 17). Çalışma ortamları olumsuz koşullar içeren işletmeler ise, üretim faktörlerinin israfı ve hatalı üretim sonucu yeniden işleme, kalitesizlik, verimsizlik ve işgücü devri gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu anlamda, çalışma yaşamı kalitesi iş güvenliği, ödül sistemi, eğitim ve kariyer fırsatları ile karar almaya katılım gibi süreçleri içeren çok boyutlu bir niteliğe sahiptir. Söz konusu yaklaşım, çalışanlar için çalışma koşullarının, işverenler için örgütsel verimliliğin geliştirilmesi hedefleri doğrultusunda iş doyumunu artırmayı ve bunu

sürdürmeyi sağlayan işyeri stratejileri ile uygulamalarını içermektedir (Considine ve Callus, 2002: 2).

1.2. ÖĞELERİ

Genel olarak çalışma yaşamı kalitesinin öğeleri; katılımcılık, motivasyon, iş doyumu, çalışma koşulları, kariyer, ücret, eğitim-geliştirme, iş güvencesi ve iş-aile yaşamı dengesi başlıkları altında incelenecektir.

1.2.1. Katılımcılık

İşletmeler, çeşitlenen pazar ihtiyaçlarına ve artan rekabet baskılarına karşı daha esnek ve dayanıklı olabilmek için karar alma organlarını âdem-i merkezileştirmektedir. Böylelikle yöneticiler, çalışanları her düzeyde olmasa bile önemli kararların alınmasında yetkili kılmaktadır. Gerçekten, birçok büyük işletme rekabet ortamına karşı direnç sağlayabilmek için çalışanların esnekliğini ve motivasyonunu artıran katılım modelini çözüm olarak görmektedir (McFarlin vd., 1992: 363).

Katılma terimi, söz konusu katılımcıların katılabilecekleri ancak tüm olarak ele geçirmeyecekleri, geçiremeyecekleri, geçirmemeleri gereken bir faaliyet, süreç ya da karar verme sistemine ilişkindir. Katılma, başlı başına ya da kendi başına bir amaç değildir. Katılma, daha yeterli işlev görebilmek için bir araçtır. Buna karşın, çalışanları güçlendirmenin egemen olduğu öz yönetim, katılımcıların tümüyle kendi kontrolleri altında olan, olabilen ya da olması gereken bir durumu ifade etmektedir (Lammers, 1975: 35).

Katılımcı yönetimin temel ilkesi, yönetici ve yönetilenlerin birlikte karar vermeleridir. Katılımcılık ile çalışanların, işin düzenlenmesine doğrudan etkide bulunmalarına olanak sağlanmaktadır (Schneider, 1994: 75). Böylece çalışanlar, kendi üstleriyle birlikte bir derecede söz sahibi olarak karar verme gücüne iştirak etmektedir. Günlük uygulamada bu tür bir katılım, amaç belirleme, sorun çözme, kararlara doğrudan katılım, yeni işgörenlerin seçim işlemlerinde yer alma gibi etkinlikleri içerebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 1996: 154). Sonuç olarak katılım, çalışanın işyerinde önemsenme, tanınma ve kendine saygı duyma gibi ihtiyaçlarını karşılayarak çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesinde etkin bir rol oynamaktadır.

1.2.2. Motivasyon

Motivasyon, son derece karmaşık ve çok yönlü bir konudur (Fındıkçı, 2003: 369). İnsanlar, yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu anlamda, ekonomik doyum gerekli bir koşul olsa da, yeterli değildir. Dolayısıyla, sıkıcı ve

monoton işlerde çalışan, kendi kendine karar verme özgürlüğü olmayan çalışanların kayıtsız davranma olasılığından söz edilebilir.

Motive edilmiş çalışanlar ise, örgütsel hedeflere ve beklentilere ulaşma doğrultusunda bütün yöneticilerin ve denetçilerin ihtiyaç duydukları anahtar bir öğedir (Pettinger, 2001: 71). Yöneticiler, bunu dikkate alarak çalışanları motive edecek araçları kullanmalı ve makul ölçülerde isteklerini yerine getirmeye çalışmalıdır (Eren, 1998: 397–398).

1.2.3. İş Doymu

Bireyin verimli çalışabilmesi ve yaşamından memnun olabilmesi, işine yönelik duygularıyla yakından ilgilidir. İş doymu, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını içeren ve kişinin işine ya da çalışma yaşamına verdiği değeri ifade eden bir olumlu duygusal durumdur (Coşkuner 2001: 77,78). Bir diğer anlatımla, iş doymu işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın birlikte olmaktan mutluluk duyduğu iş arkadaşlarıyla çalışması ve bir eser meydana getirmesinin verdiği mutluluktur (Bakan ve Büyükbeye, 2004a: 7).

İş doyumsuzluğu ise, gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının ve iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarıyla iş şikâyetlerinin artmasına neden olabilmektedir (Akıncı, 2002: 7). Bu bakımdan iş doymu veya doyumsuzluğunun, kişilerin istekleri ile buldukları durum arasındaki karşılaştırmanın bir sonucu olduğu söylenebilir (Ehtiyar, 1996: 109).

Özetle, çalışanlar için büyük önem taşıyan iş doymunun sağlanması ve çalışanların yaşam kalitelerinin yükseltilmesi ile işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması; çalışma ortamının ve koşullarının düzenlenmesiyle, çalışanların psikolojik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla, çalışma yaşamında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesiyle ve dolayısıyla iş doymunun sağlanmasıyla mümkün olabilecektir (Güven vd., 2005 : 7).

1.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışanların yaptıkları iş üzerinde etki ve kontrol etme olanaklarının bulunması, çalışma ortamında olumlu sosyal ilişkiler geliştirebilmeleri, stressiz, güvenli, sağlıklı, huzurlu çalışma ortam ve koşullarına sahip olmaları iş doymunu ve dolayısıyla çalışma yaşamı kalitesini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Edvardson ve Gustavsson, 2003: 149). Çalışanlar, daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak çalışma ortamı istemektedir. Bunun nedeni, çalışma koşullarının hem bireysel

rahatlık ve hem de işin yapılması açılarından önemli olmasıdır. Çalışma koşulları, çalışanların iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri bireylerin kendilerine, aile ve/veya arkadaşlarına yeterince zaman ayıramamalarına yol açabilmektedir (Erdil vd, 2004: 19).

Çalışma koşullarına etki eden bir diğer faktör de, çalışanların yönetimle ilişkileridir. Çalışanların yönetimle iletişimlerinin geliştirilmesi ve yönetime güven duymaları halinde çalışma ortamıyla ilgili koşullardan kaynaklanan şikâyetler azalmakta, aksi durumda ise artmaktadır.

1.2.5. Kariyer

Kariyer, bir kişinin çalışma yaşamında ulaşmak veya sahip olmak istediği uzmanlık ve iş başarısı olarak tanımlanabilir (Aytaç, 2000: 45). Tanımdan anlaşılacağı üzere bu kavram, çalışanın başarı derecesini simgelemekte ve yükselmesini temel almaktadır. Örgütlerin yeniden yapılandırılmaları ve işletme stratejilerindeki değişimler, çalışanların bireysel gelişimleri ve kariyerlerini planlamaları konuları üzerinde yoğunlaşmalarını zorunlu hale getirmektedir (Anafarta, 2001: 2). Bu anlamda, kariyer planlaması yönetim ile bireyin birlikte yürüteceği çalışmalar olup, bireyin geleceği ile ilgili beklentilerinin işletmenin beklentileriyle uyum içinde olması önem taşımaktadır (Aytaç, 1998: 64–65).

Çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilebilmesi için işletmelerde çalışanların yaratıcılıklarının teşvik edilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi, yeterli bilgi, beceri düzeyine ulaşabilmeleri gerekmekte ve bu nedenle etkin bir kariyer planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır (Soysal, 2000: 787–788).

1.2.6. Ücret

Ücret, tüm çalışanlar için iş doyumunda önemli rolü olan bir faktördür. Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktar ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımıyla ilgili hale gelmektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması (İmamoğlu vd., 2004: 169), çalışanın mutluluğunun ve verimliliğinin azalmasına yol açabilmekte ve önemli bir stres kaynağı oluşturabilmektedir (Ünal, 2005: 17–18). Bu durum ise, iş doyumsuzluğu yaratarak çalışma yaşamı kalitesine olumsuz yönde etki yapabilmektedir.

1.2.7. Eğitim ve Geliştirme

Personel eğitimi, çalışanların ve oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkin şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, tutum ve davranış, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve yeteneklerini artıran eylemlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir (Özçelik, 1996: 117). Geliştirme ise, bireyin yaptığı işi ve örgütü daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlamaktadır. Geliştirmenin hedefi, çalışanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapabilmesidir. Dolayısıyla eğitim, geliştirmeye temel oluşturmaktadır (Palmer ve Winters, 1993: 120).

Eğitim ve geliştirmenin amacı, çalışanların işlerinden elde ettikleri doyum ve verimlilikleri ile bir bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler, bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Eğitimin hedefi, bireyin bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir (Palmer ve Winters, 1993: 119). Eğitim ve geliştirme ile yetenek ve uygulama düzeyleri yükseltilen çalışanların işlerini daha etkin şekilde yapabilmelerinin sağlanması bir yandan iş doyumunu artırırken, diğer yandan çalışanları yaptıkları işin sahibi haline getirmektedir. Bu şekilde, çalışanların güçlendirilmeleri sürecinin temel koşulu gerçekleştirilmiş olmakta ve çalışma yaşamı kalitesi iyileşebilmektedir.

1.2.8. İş Güvencesi

Esnek üretim sistemlerinin devreye girmesiyle yüksek teknolojilere dayalı olarak yeniden yapılandırılan iş süreçlerine çalışanların nitelik bakımından uyum sorunu yaşamaları, istihdamda daralmaya neden olmaktadır. Teknolojik gerekçelere dayalı olarak istihdamda yaşanan bu yapısal daralmalar, işgücü maliyetlerinin göreceli olarak yüksek olduğu ülkelerde ve işletmelerde çalışanları, işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Ayrıca, ücretler ile enerji ve hammadde maliyetlerinin yüksekliği, işletmelerin üretimlerini daha avantajlı bölgelere kaydırmalarına neden olmaktadır. Bu durumda da, çalışanlar işlerini kaybedilmektedir. Günümüzün ekonomik gerçeklerine dayalı olarak sendikalar da, toplu pazarlıklarda ücret temelinde görüşmeler yapma alışkanlıklarını terk ederek üyelerinin iş güvencelerini sağlama arayışına girmişlerdir. Ayrıca, çalışma yaşamında giderek esnekliğin egemen olması ve iş hukuku hükümlerinin esnekleştirilmesi istekleri, doğal olarak iş güvencesizliği

tehdidini ortaya çıkarmış ve çalışanların işlerini koruyabilmeleri konusu çalışma yaşamının en temel sorunlarından biri durumuna gelmiştir.

İş güvencesi, çalışanların işlerine karşı genel tutumlarını ifade eden iş doyumunu oluşturan önemli etmenlerdendir. İş güvencesine sahip olduğunu düşünen çalışanların işyerinde yüksek motivasyon, iş doyum ve örgüte bağlılık gibi konularda olumlu davranışlarda bulunacakları ileri sürülmektedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004b: 35). Buna karşın, iş güvencesinden yoksun bir çalışma ortamı çalışanların işyerindeki sosyal ilişkilerini, verimliliğini, yönetimle olan bağlarını olumsuz etkileyerek çalışma yaşamında kalitenin sağlanmasını engelleyebilmektedir.

1.2.9. İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dış Yaşam Çevresi

Kadınların giderek çalışma yaşamında daha fazla yer alması, ekonomik bağımsızlık ve toplumsal statü ile rollerde değişim anlamına geldiği kadar (Koray, 2005: 325), iş ve aile yaşamı arasındaki dengenin kurulabilmesi güçlüğü iş ve aile çatışmasına yol açabilmekte ve aile yaşamının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Voydanoff, 1989: 5).

Çalışanın iş dışı yaşam çevresi koşulları ve işletme tarafından iş dışında sağlanan sosyal hizmetlerin etkinliği, dolaylı açıdan motivasyonu, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artıracaktır. Örneğin; çalışanlara sağlık, çocuk yuvası, misafirhane, konut, ulaşım, kantin gibi hizmetlerin sunulması onların işlerine ve işletmelerine daha sıkı bağlanmalarını sağlayacaktır. Bu hizmetlerle birçok sorunu çözülmüş ve zihinsel rahatlığı sağlanmış çalışanın çalışma yaşamı kalitesi de artırılmış olacaktır.

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

2.1. TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

20.yy'ın başlarında F.W. Taylor'un (1920) ortaya attığı ve çalışanı bir makine gibi gören yönetim yaklaşımının olumlu ve olumsuz yanlarından söz etmek mümkündür. Yaklaşım, işletmenin verimliliği üzerinde olumlu bazı sonuçlar yarattıysa da, işgücü devri, işe devamsızlık ve işe yabancılaşma gibi çalışanın performansını olumsuz etkileyecek durumlar da ortaya çıkmıştır. Özellikle Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünü yaptığı İnsan İlişkileri Okulu olarak adlandırılan hareketin araştırmaları sonucunda çalışan, kendi kendini motive edebilen ve yakından nezaret edilmeksizin iş görebilme yeteneğine sahip bir varlık şeklinde tanımlanmıştır (Wilkinson, 1998: 41).

20.yy'ın ikinci yarısının başından itibaren, motivasyon kuramlarında gelişme kaydedilmiş, Japon yönetim yaklaşımlarının başarısının etkisiyle çalışanların kararlara katılımı ve grup çalışması gündeme gelmiş, toplam kalite yönetimi ile müşteri odaklılığının önem kazanması, işletmelerin hiyerarşik ve merkezci yapılarının değişmesini gerekli kılmıştır. Böylece, müşteri taleplerindeki değişmelere uyabilecek, esnek yapılı, merkezi yapıdan uzak, esnek uzmanlaşmaya sahip örgütler ortaya çıkmıştır.

Yeni örgüt yapılarında, dolayısıyla öğrenen topluluk kültüründe "güçlendirme" merkezi konumdadır. Bu yaklaşım, örgütün alt kademelerindeki çalışanların karar almayla ilgili sağduyu (takdir yetkisi) oluşturmasına ve yeni ürün, hizmet, süreç ile çevresel değişimlere cevap verme yöntemleri üretmeyi sağlayacak olan biçimsel olmayan öğrenme ortaklıkları kurmasına yardımcı olabilmektedir (Richardson, 1995: 4-5). Kuşkusuz, böyle bir gelişme üzerinde hem insanın rekabet üstünlüğü kaynağı olarak öneminin artmasının, hem de rekabetçi başarı sağlayabilecek ve diğerleri tarafından benzeri oluşturulamayacak bir insan kaynağına sahip olma gerekliliğinin etkisi bulunmaktadır (Pfeffer, 1995: 17).

Literatürde personel güçlendirmeye ilişkin tanımlar konusunda farklı değerlendirmeler söz konusudur. Bunlar arasındaki en büyük farklılık, bazı yazarların güçlendirmeyi katılımcılık, yetki devri ya da yetkilendirme ve iş zenginleştirme gibi kavramlarla birlikte ele almasından kaynaklanmaktadır.

Personel güçlendirmeye ilişkin belli başlı tanımlar aşağıdaki gibidir:

- Erstad'a (1997: 325) göre, çalışanlara işleriyle ilgili çeşitli kararları alabilmelerini sağlayacak olanakların sunulması veya bireysel faaliyetlerinin sorumluluğunu alabilecekleri örgütsel ortamın sağlanmasıdır.

- Pardo del Val ve Llyod'a (2003: 102) göre, örgüt üyelerinin (yöneticilerin ve çalışanların), doğrudan ve en çabuk şekilde karar verebilme sürecine dahil olmalarıdır.

- Budak'a (Ocak 2005: 93) göre, çalışanın işi ile ilgili karar alma ve aldığı kararları uygulama olanaklarını genişletmek amacıyla çalışana bilgi, beceri ve motivasyon kazandırma sürecidir.

Bowen ve Lawler (1992: 32) ise, personel güçlendirme kavramını "çalışanların örgütün dört girdisini paylaşmaları" olarak tanımlamıştır. Bu girdiler şu şekildedir:

- Örgütsel performansla ilişkin bilgi,

- Çalışanların örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak bilgi,
- Örgütsel performans ile ilgili ödüller,
- Örgütün yön ve performansını etkileyen karar alma yetkisi.

Buna göre personel güçlendirme, uygun bir örgütsel ortamda, çalışanın işine dair konularda başarı sağlayacağı gücü kontrol etmesi, işiyle ilgili kararları tam bir özgürlük içinde kendi kendine alabilmesi ve uygulamaya geçirebilmesi, bu yönde motive edilmesi olarak tanımlanabilir. Bir diğer anlatımla, personel güçlendirme çalışanın işine dair sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyacağı otorite ve esneklikle donatılması, işin ve yetkinin asıl sahibi yapılması sürecidir.

Güçlendirmenin temel özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Koçel, 2003: 425):

- Bir teknik olmaktan çok, bir yönetim felsefesidir.
- Yetiştirme ve geliştirme temellidir.
- Uzun vadeli ve sabır ister.
- Üst kademenin gücünü paylaşma arzusuna dayanır.
- Başarısızlıkların, bir öğrenme fırsatı sayılmasıyla kuvvetlenir.
- İnsan kaynakları bakış açısı gerektirir.

Özet olarak, örgütsel etkinliği geliştirmek için kullanılan öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi ve yeniden yapılanmanın önemli bir parçası, personel güçlendirmedir (Bowen ve Lawler, Summer 1995: 81). Güçlendirme yoluyla sonuca etki yapacak kontrol gücü kendisine verildiğinden, çalışanlar iyileştirme ya da gelişmeye karşı daha arzulu olabilmektedir. Bu bağlamda, kontrolün kendisinde olduğunu hisseden çalışanın verimliliğinde bir artış gerçekleşebilmektedir (Vink vd., 2006: s. 543, 545).

2.2. ÖĞELERİ

Başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekli olan temel öğeler örgüt, yönetim ve çalışanlar başlıkları altında aşağıda ele alınacaktır.

2.2.1. Örgüt

Bir işletmede personel güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle güçlendirme faaliyetinin gereklerine uygun bir örgütsel yapılanma sağlanmalıdır. Personel güçlendirme, "iş en iyi yapan bilir"

yaklaşımı doğrultusunda, çalışanın işinin sahibi haline getirilerek iş sürecine her bakımdan katılabileceği, işine dair her türlü kararı özerk olarak alıp uygulayabileceği yalın bir örgüt yapılanması gerektirmektedir.

Yalın örgütlenmede yalın üretim yöntemlerinden yararlanılmakta (Öğüt, 2003: 82) ve örgütlerin sadeleştirilerek gereksiz organlarından, özellikle hiyerarşik yapıdan uzaklaştırılması amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 212). Yalın örgütlenen işletmeler, daha az zamanda daha az alanda, daha az enerji ve işgücü kullanarak üretim yapmakta ve rakipleri karşısında avantaj kazanmaktadır (Tüz, 2004: 48). Yalın örgütlerde etkin bir personel güçlendirmenin yapılabilmesi için gerek duyulan örgütsel özellikler şu şekildedir (Koçel, 2003: 418):

- Basık bir yapı amaçlanmalıdır. Kademeler azaltılarak, dik ya da piramit yapılanmaya izin verilmemelidir. Bir diğer anlatımla, sıfır hiyerarşi hedeflenmelidir.
- İş en iyi yapan bilir anlayışı doğrultusunda çalışanlara sorumlulukla birlikte yetki verilmelidir.
- Çalışanların gerek bireysel, gerekse grup olarak sorun çözücü ve süreç geliştirici kapasitelerini etkinleştirmek için katılım ortamı yaratılmalıdır.
- İşletmenin vizyon-misyon tarifleriyle iş tanımları ve gerekleri belirgin bir şekilde ortaya konarak çalışanlarla açık şekilde paylaşılmalıdır.
- Çok yönlü iletişim etkin kılınarak örgüt içinde her türlü bilginin akışı sağlanmalıdır.
- Etkin bir güçlendirme faaliyeti için çalışanların konularında yetkin kişiler durumuna getirilmesi gereklidir. Bu doğrultuda, gerekli eğitim faaliyetleri planlanmalı ve uygulanmalıdır.

2.2.2. Yönetim

Personel güçlendirme faaliyeti, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını çalışanlarla paylaştığı bir yapıyı gerektirmesi itibarıyla (Özçelikel, 1994: 88) klasik yönetici tanımının dışında bir yönetici tipine ihtiyaç duymaktadır. Örgüt yapısının yalınlaşmasıyla birlikte ortaya çıkan yeni yönetici tipinin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İletişime açık olmak.
- İşletmede uzlaşma kültürünü geliştirerek karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak.

- Yetki ve sorumluluklarını çalışanlarla paylaşmaya hazır olmak.
- Bir koordinatör-danışman rolü üstlenerek liderlik yapmak.
- Etkin bir güçlendirme için çalışanların ihtiyaç duyacakları uygun fiziki, sosyal ve psikolojik koşulları sağlamak.
- Çalışanları sürekli olarak teşvik ve motive etmek.

2.2.3. Çalışanlar

Personel güçlendirmenin, örgüt hedefleri doğrultusunda sadece üst yönetim tarafından belirlenmiş bir amaç olması ve güçlendirilecek olan personelin isteğine ve beklentilerine dayandırılmaması halinde başarıya ulaşması güçtür. Bu istek karşılıklı olmalı, güçlendirme için personelin nitelik bakımından ihtiyaç duyacağı alt yapı oluşturulmalıdır. Güçlendirilecek personelde olması gereken özellikler ise aşağıdaki gibidir (Koçel, 2003: 419):

- İşletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi sürecindeki sorumluluğunu bilmesi.
- Yeteneklerinin ve eksikliklerinin farkında olması.
- Güçlendirilmeye ihtiyaç ve istek duyması.
- Öğrenmeye ve gelişmeye yatkın olması.
- Yönetimle ve kendi çevresiyle iletişim kurabilme yeteneğine sahip bulunması.
- Öz güven sahibi ve dinamik bir kişiliği olması.
- Değişime, yaratıcılığa ve yeniliklere açık olması.

2.3. YAKLAŞIMLARI

Personel güçlendirme konusunda “güç ve kontrole ilişkin koşullar” ile “katılım ve güvene ilişkin koşullar” olmak üzere iki temel ön koşul öne sürülmektedir (Foster-Fishman ve Keys, 1997: 350). Bu koşulların yerine getirilmesi durumunda gerçekleştirilebilecek personel güçlendirme yaklaşımları, “basit düzeyde”, “işlem düzeyinde” ve “yüksek düzeyde” olmak üzere üç şekilde ele alınabilir.

2.3.1. Basit Düzeyde Personel Güçlendirme

Basit düzeyde personel güçlendirme, katılımcılık temeline dayandırılır ve çalışanların sürece katılımlarının sağlanmasını öngörmektedir. Bir diğer anlatımla, çalışanların zihinsel kapasitelerini, sorun çözme ve süreç geliştirme odaklı faaliyetler yoluyla değerlendirme

anlamına gelmektedir. Çalışanların ürettiği fikirlerin değerlendirmeye alınıp alınmaması, yönetimin insiyatifindedir. Yönetimce kabul gören fikirlerin az olması, çalışanların katılım isteklerini körelteceği için bu yaklaşımın etkinliğini azaltacaktır. Bireysel önerilerde bulunma, kalite çemberi uygulamaları bu tür bir güçlendirmenin örnekleridir (Bowen ve Lawler, 1992: 36).

2.3.2. İşlem Düzeyinde Personel Güçlendirme

İşlem düzeyinde personel güçlendirme, çalışanlara yaptıkları işe ilişkin tasarlama, yöntem saptama ve uygulama yetkilerinin verilmesini içermektedir. Çalışanlar, kullandıkları makine ve ekipmanın iş alanına yerleştirilme biçimini belirlemede özgürdür. Böylelikle iş, çalışanların becerilerine ve işi en rahat biçimde yapabilme olanağını yaratmasına uygun olarak yeniden tasarlanmaktadır. Bu tip bir güçlendirmede, yalın üretim sürecinin egemen olması ve buna bağlı olarak ekip çalışmaları yapılması önemli bir rol oynamaktadır (Bowen ve Lawler, 1992: 36).

2.3.3. Yüksek Düzeyde Personel Güçlendirme

Yüksek düzeyde personel güçlendirmede ise, çalışanlar iş alanlarında kendilerini ilgilendiren sınırlı durumlara yönelik karar verebilme yetkisiyle donatılmalarının yanısıra, işletmenin üretim alanı dışındaki örgütsel stratejilerini etkileyecek kararlara da katılmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992: 36).

Bu tarz personel güçlendirmenin, “yüksek düzeyde bilgi paylaşımı, bilgilerin geliştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi ve gücün dağıtılması” olmak üzere dört ögesi vardır (Gümüüş, 2001: 49). Burada, işletmenin en alt düzeyindeki çalışanlarının da tüm işletmenin performansına nasıl katkı sağlanabileceğine ilişkin kararlara katılması söz konusudur. Yüksek düzeyli personel güçlendirmede, işletme ile ilgili tüm bilgiler paylaşılmakta, işletme faaliyetlerine ilişkin yetenekler geliştirilmekte, tüm çalışanların katılımıyla sorunlar belirlenerek çözüm önerileri üretilmekte ve iş birimleri ile ilgili kararlara da katılım sağlanmaktadır. Bu durum, tam anlamıyla bir kazanç paylaşımı ve çalışanın işinin gerçek sahibi olması anlamına gelmektedir (Budak, Ocak 2005: 95–96).

3. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ

Klasik yönetim anlayışındaki ekonomik insan, çalışma yaşamı kalitesi yerine yüksek ücreti dışsal bir motivasyon olarak görmüştür. Neo-klasik yönetim anlayışının egemen olduğu dönemde ise, çalışan örgütte sosyal bir varlık olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu

çerçeve, 1970'li yıllarda çalışma yaşamı kalitesi yaklaşımı gelişmiş ve daha eğitilmiş çalışanların çoğalmasıyla oluşan ekonomik ve sosyal yapı, çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili beklentilerin artmasına yol açmıştır (Wilkinson, 1998: 43-44).

1980'lerdeki esnek örgüt paradigması ise, personel güçlendirme yaklaşımını desteklemiştir. 1970'lerde çalışma yaşamı kalitesi yaklaşımı iş doyumunu, işe devamsızlık ve işçi devri gibi konuları vurgularken, personel güçlendirme kalite, esneklik ve verimlilik hususlarını esas almıştır. Bu bağlamda, personel güçlendirme bir yandan çalışanların verimliliği ile örgüte bağlılığını artırmayı hedeflerken, diğer yandan da çalışanların iş doyumunu yükseltmekte, işçi devrini azaltmakta, çalışanların kararlara katılımını sağlayarak endüstriyel demokrasiye katkı vermektedir (Wilkinson, 1998: 44-45).

Dee vd.'leri (2003: 258), iş çevresini güçlendirmenin çalışma yaşamı kalitesini iyileştirmeyi kolaylaştırabileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde, çalışan bağlılığı, kalite çemberleri, katılımcı yönetim gibi çalışma yaşamı kalitesi uygulamaları da, çalışanı güçlendirmeye yönelik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. (Schlesinger ve Oshry, 1984: 5-6)

Çalışma yaşamı kalitesi faaliyetleri, çalışanların verimliliğini artırabilmek amacıyla, onları özgür kılacak biçimde tasarlanmaktadır. Bu tür faaliyetler; kariyer yollarının tanımlanmasına, yetke ve statülerin dağılımına, ödüllerin paylaşımına, performans ölçümüne, yönetim ile olan ilişkilere ve iş dizaynına ilişkin bazı sorunların çözümü konusunda çalışanların anlayış, uzmanlık, yetenek ve becerilerini doğrudan desteklemektedir. Bütün bu çabalar, örgüt yönetiminde çalışan katılımını artırmaya yöneliktir (Schlesinger ve Oshry, 1984: 5-6). Güçlendirme de, katılımcı yönetim, iş zenginleştirme, çalışma yaşamının kalitesi ve kalite çemberleri şeklindeki davranışsal yaklaşımların öğelerini büyük ölçüde paylaşmaktadır (Elmuti, 1997: 233).

Günümüzde çalışma yaşamının kalitesine ilişkin göstergeler, iş doyumunu, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık şeklindedir (Ilgaria vd., 1994: 178). İşlerinde güçlendirildiklerini hisseden çalışanların, işte daha az gerginlik yaşadıkları ve iş doyumlarının daha yüksek olduğu bir gerçektir. Yapılan araştırmalarda, kendi kararını kendisi verebilen çalışanların performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Spreitzer vd., 1997: 684-685). Örneğin, Kirkman ve Rosen (1999: 69) takım düzeyindeki iş tutumları (iş doyumunu ve örgütsel bağlılık) ile personel güçlendirme arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu bakımdan personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş

doyumunu ve işletmeye olan güvenini artırmaktadır. Kısaca, kendi kendini yönetim stratejisini uygulayan işletmelerde personel güçlendirme, yüksek verimlilik, işe devamlılık, düşük işçi devri gibi faydalarının yanı sıra, hem ürün kalitesini, hem de çalışanın yaşam kalitesini geliştirmektedir. Örneğin, Chaparrel Çelik işletmesinde nezaretçiler yeni işgörenlerin işe alımı, eğitimi ve kullanımından sorumludur (Ford and Fottler, 1995: 25).

Personel güçlendirme ile kariyer yönetimi arasında da yakın bir ilişki söz konusudur. Personel güçlendirmenin temel koşullarından birisi, çalışanın kendi kariyerine yönelik yatırım yapmasına imkan sağlamaktır (Yeniçeri, Kasım 2006: 96). Çağdaş insan, onuruna yakışır şekilde çalışmayı istemekte, bunun için de kendisine tüm fırsatların tanınması beklentisini taşımaktadır (Erginer, 1998: 24). Bu bakımdan personel güçlendirme, günümüz örgütlerinde çalışanların bireysel beklentilerini gerçekleştirebilecekleri en önemli araçlardandır.

Ayrıca, personel güçlendirme işyerinin demokratik bir yapı kazanmasında kullanılan tekniklerden birisidir (Elmuti, 1997: 233). Güçlendirme, 1980'lerdeki çalışanların katılımını sağlama çabalarından ortaya çıkmış ve güncelliğini kaybeden endüstriyel demokrasi düşüncesi çerçevesinde ele alınmıştır (Wilkinson, 1998: 53). Çalışma yaşamı kalitesi, endüstriyel demokrasi bakımından "çalışanların karar verme sürecine daha fazla katılımı" biçiminde değerlendirilmekte, çalışma ortamına yönelik olarak yapılacak iyileştirmelerle alınacak önlemleri içermektedir. Bu bakımdan personel güçlendirme felsefesinin, örgütsel yapıda yol açtığı değişimler sonucu, yönetim-çalışan ilişkilerini kuvvetlendirmesi, her yönde iletişimi tesis etmesi, çalışanların nitelik düzeylerini yükseltmesi, yöneticilerin sorumluluklarını örgütün alt düzeyine kadar yayması gibi özellikleri çalışma yaşamı kalitesinin sağlanmasında etkin rol oynamaktadır (Greasley vd., 2005: 354).

SONUÇ

Personel güçlendirme, çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesini sağlayacak önemli bir yönetim yaklaşımıdır. Çalışanların işyerlerinde daha motive olmuş biçimde çalışmalarının ve iş doyumlarının sağlanması, kendileriyle ve işletmeyle ilgili kararların alınmasında söz sahibi olmaları, kendilerini güven içinde hissetmeleri, işlerine ve işletmelerine bağlılık düzeylerinin artırılması personel güçlendirme ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu sonuçlar, çalışma yaşamı kalitesi açısından da hedeflenmektedir. Dolayısıyla, bu iki yaklaşım arasında amaç ve sonuç bakımından önemli örtüşmelerden söz edilebilmektedir.

Her iki yaklaşım örgütsel etkinliğin yanısıra çalışan üzerinde odaklaşmakta, örgütsel sorun çözme ve karar vermede katılımcılık düşüncesi ile ilgilenmektedir. Çalışma yaşamı kalitesiyle personel güçlendirmenin amaçlar bakımından ortak paydasında bulunan başlıca öğeler ise; katılımcı örgüt yapısı, bilgi paylaşımı, sosyal destek, kaynaklara ulaşabilme, network düzenlemeleri, rol belirginliği, birey/takım amacı, sürdürülebilir ödül sistemi ve eğitimden oluşmaktadır.

KAYNAKÇA

- AKINCI, Zeki (2002); "Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İİBF. Dergisi, Sa: 4, s. 1-25.
- ANAFARTA, Nilgün (2001); "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", Akdeniz Üniversitesi İİBF. Dergisi, Sa: 2, s. 1-17.
- AYTAÇ, Serpil (1998); "Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi", Mercek Dergisi, MESS Yayını, Sa: 11, s. 63-66.
- AYTAÇ, Serpil (2000); "Çalışma Yaşamında Çift Kariyerli Eşler", Mercek Dergisi, MESS Yayını, Sa: 18, s. 45-52.
- BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba (2004a); "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", Akdeniz Üniversitesi İİBF. Dergisi, Sa: 7, s. 1-30.
- BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba (2004b); "Çalışanların İş Güvencesi ve Genel Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması", Erciyes Üniversitesi İİBF. Dergisi, Sa: 23, s. 35-59.
- BOWEN David E. ve LAWLER Edward E. (1992); "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", Sloan Management Review, Vol. 33, No: 3, s. 31-39.
- BOWEN, David E. ve LAWLER, Edward E. (1995); "**Empowering Service Employees**", Sloan Management Review, Vol. 36, Issue: 4, s. 73-84.
- BUDAK, Gönül (Ocak 2005); "Performansı Artırmada Yeni Bir Yöntem: Personeli Güçlendirme", Mercek Dergisi, MESS Yayını, Sa: 37, s. 92-97.
- CONSIDINE, Gillian ve CALLUS, Ron (2002); *The Quality of Working Life of Australian Employees-the Development of an Index*, ACIRRT Working Paper: 73, Australian Centre for Industrial Relations Research and Training, University of Sydney, Sydney.
- COOPER, Cary L. (1979); "**Improving the Quality of Working Life: A New Industrial Revolution**", Employee Relations, Vol. 1, Issue: 4, s. 17-18.
- COŞKUNER, Ayşe (2001); *İşyerinde İletişim*, Türk Harb-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Ankara.
- DEE, Jay R., HENKIN, Alan B. ve DUEMER, Lee (2003); "**Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment**", Journal of Educational Administration, Vol. 41, Issue: 3, s. 257-277.
- EDVARDSSON, Boo ve GUSTAVSSON, Bengt Ove (2003); "Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development", Managing Service Quality, Vol. 13, No: 2, s. 148-163.

EHTİYAR, Rüya (1996); "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sa:1996/4, s. 109–122.

ELMUTİ, Dean (1997); "**Self-Managed Work Teams Approach: Creative Management Tool or a Fad?**", *Management Decision*; Vol. 35, Issue: 3, s. 233-239.

ERDİL, Oya; KESKİN, Halit; İMAMOĞLU, Zeki ve ERAT Serhat (2004); "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 5, Sa: 1, s. 17–26.

EREN, Erol (1998); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, Yayın No: 402, İstanbul.

ERGİNER, Aysun (1998); "İş Yaşamı Niteliği", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Yayın No:1998/4, s. 23–42.

ERSTAD, Margareth (1997); "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, No: 7, s. 325–333.

FINDIKÇI, İlhami (2003); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

FORD, Robert C. ve FOTTLER, Myron D. (1995); "**Empowerment: A Matter of Degree**", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, Issue 3: s. 21-29.

FOSTER-FISHMAN, Pennie, G. ve KEYS, Christopher, B. (1997); "The Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment: An Organizational Culture", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 25, No.3, s. 345–369.

GREASLEY, Kay; BRYMAN, Alan; DAINTY, Andrew; PRICE, Andrew; SOETANTO, Robby ve KING, Nicola (2005); "Employee Perceptions of Empowerment", *Employee Relations*, Vol. 27, Issue: 4, s. 354-368.

GÜMÜŞ, Murat (2001); "Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi", *DEÜ. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 2, Sa: 1, s. 47–68.

GÜVEN, Mehmet; BAKAN, İsmail ve YEŞİL, Salih (2005); "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi, İİBF. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 12, Sa: 1, s. 127–152.

HUZZARD, Tony (2003); *The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness*, National Institute for Working Life, Stockholm.

- IGBARIA, Magid; PARASURAMAN, Saroj ve BADAWY, Michael K. (1994); **“Work Experiences, Job Involvement and Quality of Work Life Among Information Systems Personnel”**, Vol. 18, Issue: 2, s. 175-201.
- IŞIK, Rüçhan (1991); “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Hükümet, İşçi, İşveren ve Özellikle ILO'nun Yaklaşımları”, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Geliştirilmesi Sempozyumu, MPM Yayınları No: 442, Ankara.
- İMAMOĞLU, Salih; KESKİN, Halit ve ERAT, Serhat (2004); “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt. 11, Sayı: 1, s. 167–176.
- KIRKMAN, Bradley L. ve ROSEN, Benson (1999); “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Issue: 1, s. 58-74.
- KOÇEL, Tamer (2003); İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, Yayın No: 1382, İstanbul.
- KORAY, Meryem (2005); Sosyal Politika, 2. Bası, İmge Kitapevi, Ankara.
- LAMMERS, Cornelius, J. (1975); “Self Management and Participation: Two Concepts of Democratization in Organizations”, *Organization and Administrative Sciences*, Vol: 5, No: 4, s. 35-53.
- McFARLIN, Dean, B.; SWEENEY, Paul, D. ve COTTON, John, L. (1992); “Attitudes Toward Employee Participation in Decision- Making: A Comparison of European and American Managers in a United States Multinational Company”, *Human Resources Management*, Vol. 31, No: 4, s. 363-383.
- MILLER, Andre (1997); “Verimli Çalıştıkça Yaşam Kalitesi de Yükselir”, İşveren Gazetesi, MPM Yayını, Sa: 686.
- NADLER, David A. ve LAWLER, Edward E. (1983); “Quality of Work Life: Perspectives and Directions”, *Organizational Dynamics*, Vol. 11, Issue: 3, s. 20-30.
- ÖĞÜT, Adem (2003); Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayınları, Yayın No: 321, Ankara.
- ÖZÇELİK, Oya (1996); Eğitim ve Geliştirme-İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 968, Eskişehir.
- ÖZÇELİKEL, Hamdi (1994); Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, Yayın No: 177, İstanbul.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem (1996); Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 111, Eskişehir.

- PALMER, Margareth ve WINTERS, Kenneth, T. (1993); *İnsan Kaynakları*, (Çev.: Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul.
- PARDO DEL VAL, Manuela ve LLYOD, Bruce (2003); "Measuring Empowerment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No: 2, s. 102-108.
- PETTINGER, Richard (2001); *Mastering Management Skills*, Palgrave Macmillan Press, New York.
- PFEFFER, Jeffrey (1995); *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (Çev.: Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul.
- RICHARDSON, Bill (1995); "How to Administrate the Networked Organization: Tips from the Theory and Practice of Management", *The Learning Organization*, Vol. 2, No: 4, s. 4- 13.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TOKOL, Tuncer (2001); *İşletme*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- SCHLESINGER, Leonard A. ve OSHRY, Barry (Summer 1984); "Quality of Work Life and the Manager: Muddle in the Middle", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, Issue: 1, s. 5-19.
- SCHNEIDER, Wolfgang (1994); *Alman Sendikaları Açısından Yönetime Katılma, İşçinin Yönetime Katılması*, (Çev.: Savaş Taşkent), Belediye-İş Yayını, İstanbul.
- SOYSAL, Abdullah (2000); "Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.
- SPREITZER, Gretchen, M.; KIZILOS, Mark, A. ve NASON, Stephen, W. (1997); "A Dimensional Anlysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", *Journal of Management*, Vol. 23, No: 5, s. 679-704.
- ŞENERİ, G. Müge (1998); *Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi*, MPM Yayını, Ankara.
- ULUSOY, Mesut (1997); "Verimlilik ve Kalite", *İşveren Gazetesi*, MPM Yayını, Sa: 686.
- ÜNAL, Ayşe (2005); "İş Hukuku ve İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Çalışma Yaşamında Stres-AB Düzeyinde Konunun Ele Alınışı ve Gelişimi", *Çimento İşveren Dergisi*, C. 19, Sa: 5, s. 18-23.
- VINK, Peter; KONINGSVELD, Ernst A.P. ve MOLENBROEK, John F. (2006); "Positive Outcomes of Participatory Ergonomics in Terms of Greater Comfort and Higher Productivity", *Applied Ergonomics*, Vol. 37, Issue: 4, s. 537-546.

VOYDANOFF, Patricia (1989); "Work and Family: A Review and Expanded Conceptualization", (Edt.: Elizabeth B. Goldsmith), *Work and Family Theory, Research and Applications*, London.

WILKINSON, Adrian (1998); "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, Vol. 27, No: 1, s. 40-56.

YENİÇERİ, Özcan (Kasım 2006); "Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar", (Edt.: Özcan Yeniçeri), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, IQ Yayıncılık, İstanbul, s. 77-100.

TÜZ, V. Melek (2004); *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.