

# İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ YÖNÜNDE ATILAN YENİ BİR ADIM: İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN YETKİLENDİRİLMESİ (EMPLOYEE EMPOWERMENT)

**İsmail BAKAN**

(Yrd.Doç.Dr., K. S. İ. Üniversitesi, İşletme Bölümü, KAHRAMANMARAŞ)  
ibakan63@hotmail.com

## Özet:

Modern örgütler daha hızlı ve kaliteli hizmet sunmak, daha verimli çalışmak suretiyle daha yüksek düzeyde kar elde etmek zorunda olduklarından dolayı, bunları örgüte kazandıracak olan yetkilendirme gün geçtikçe daha çok rağbet görmektedir. Yetkilendirmenin bu denli rağbet görmesinin diğer nedeni, yönetsel faaliyetlerde oldukça büyük ve hızlı değişimler yaşanmasından dolayı, yöneticilerin yönetim felsefelerini yeniden değerlendirmek zorunda kalmalarıdır. Yöneticiler çok kompleks durumlarla karşılaşmaları sonucunda geleneksel güç kaynaklarının ve yönetsel tekniklerin yetersiz kaldıklarını görünce, çözüm yolu olarak çalışanlarını yetkilendirmek istemişlerdir. Bunu gerçekleştiren yöneticiler, risk almaktan kaçınmayan, daha esnek, yaratıcı, motive edilmiş ve iş doyumunu yüksek çalışanlar profiline ulaşmış olurlar. Çalışanların yetkilendirilmesi terimi yönetim alanında sıkça kullanılmaya başlandığından dolayı, bu çalışmada şu sorulara cevaplar aranmaktadır: Yetkilendirme ile ifade edilmek istenilen nedir? Değişik teorik yaklaşımların konuyla ilgili görüşleri nelerdir? Yetkilendirmenin örgüt ve birey üzerindeki etkileri nelerdir? Örgütlerde uygulanan yetkilendirme türleri nelerdir?. Bu konular incelendikten sonra, sonuç bölümünde, bütün çalışanların benimseyeceği bir yetkilendirme programının örgütlerde nasıl oluşturulacağı konusunda önerilerde bulunmaktadır.

---

**Anahtar Sözcükler:** Yetkilendirme, insan kaynakları, temel bileşenler, yaklaşımlar, yöntemler, etkiler, uygulamalar.

**Keywords:** Empowerment, human resources, main components, approaches, methods, effects, practices.

**Abstract:****A New Popular Initiative on the Direction of Human Resource Development: Employee Empowerment**

As modern organizations must be faster, provide the highest quality service, be more efficient, and ultimately more profitable, empowerment has emerged as an increasingly popular initiative. The other reason of such popularity of empowerment is that managerial work is undergoing such massive and rapid change that many managers are re-assessing their management style. Faced with an extraordinary level of complexity, they realised that traditional sources of power erode and the old managerial tools lose their magic. Therefore, managers now want to empower their workforce. What they will receive in return are employees who are less risk-averse, more flexible, more creative and innovative, and more motivated and satisfied. As "employee empowerment" as a term is frequently used in management circles, in this study it is attempted to find answers for the following questions: What is employee empowerment? What do the various theoretical voices have to say about the concept? What are the effects of empowerment on organizations and individuals? What are the types of empowerment established in organizations? In the conclusion section, the paper suggests how empowerment can be introduced into organizations in such a manner that it is embraced by the whole workforce.

**GİRİŞ**

Global değişimin yaşandığı günümüzde insan faktörü örgütsel gelişimin sağlanmasında en temel unsurlardan birisi olarak ön plana çıkmaktadır. Jarrar ve Zairi'ye (2002) göre çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarını çağın gereksinimlerine uyumlaştırmaksızın, yalnızca teknoloji, süreç ve yapılarda değişiklikler yapan örgütler uzun dönemli başarılar elde etmede yetersiz kalacaklardır. İnsan kaynakları bir örgütü diğerlerinden farklı kılarak rekabet avantajı ve üstünlüğünü sağlayacak olan temel faktördür. Bundan dolayı Pfeffer (1994) "çalışanlar yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamak onlarla birlikte hareket etmek, onlarla çalışmak ile mümkündür, yoksa onların aktif oldukları alanların sınırlarını daraltmak ile değildir" görüşünü savunmaktadır. Bu görüş, "yöneticilerini destekleyici, yol gösterici olarak algılayan çalışanlar kendilerini daha etkili ve başarılı hissederler" (Keller ve Dansereau, 1995) görüşü ile desteklenmiştir. Bu bağlamda örgütlerin daha hızlı, güçlü, etkili, karlı olmaları ve daha iyi hizmet vermeleri gerektiği günümüz rekabet ikliminde, yetkileri artırılmış ve daha aktif hale getirilmiş insan kaynağının oluşturulması temel bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Fulford ve Enz, 1995). Çağdaş yönetim

yaklaşımı olan yetkilendirme çalışanları zeki, anlayışlı, sorumluluk bilincine sahip, yaratıcı bireyler olarak bir örgütün sahip olduğu en verimli kaynak olarak ele almaktadır (Styhre, 2001). Bowen ve Schneider'e (1985) göre yetkileri artırılmış çalışanlar topluluğu müşteri hizmetlerini daha yüksek kalitede sağlama yeteneğine sahip olacaktır. Yönetenler ve yönetilenler arasında dürüstlük, güven, destek, itibar, karşılıklı saygı temellerine oturtulmuş olan yeni işbirliği anlayışı, çalışanların tecrübe etmiş olduğu yetkilendirmenin özünü oluşturmaktadır.

Çalışanları örgütün karar alma mekanizmasına dahil etme girişimleri endüstriyel demokrasi kadar eski, takım çalışması, katılımcılık, ve toplam kalite yönetimi kadar da güncel bir konudur. Çalışanların katılımcılığı konusunda tartışılmaya başlanılan en yeni kavram ise 'çalışanların yetkilendirilmesi' (employee empowerment) kavramıdır. Jarrar ve Zairi'ye (2002) göre günümüzde insan kaynakları yönetiminin rolü geleneksel emir ve kontrol yaklaşımından daha stratejik bir yaklaşıma doğru yöneldiğinden "çalışanların yetkilendirilmesi" stratejik öneme sahip bir yaklaşım olarak literatürde yerini almıştır. Bu bağlamda, işletmeler hisse senetlerine daha fazla kar sağlamak ve sahip oldukları hisselerin değerlerini yükseltmek, müşterilere daha iyi hizmet sunmak, ve çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sağlamak için, çalışanlarının üretken ve yenilikçi enerjilerini etkili bir şekilde işletme amaçları doğrultusunda kullanabilmek adına önemli adımlar atarak onları daha fazla yetkilendirme yoluna gitmektedirler. Çalışanların yetkilendirilmesi faaliyetleri 1990'lı yıllarda hız kazanmış olup, bu yıllar bazı yazarlar tarafından yetkilendirme devri olarak isimlendirilmiştir (Thomas ve Velthouse, 1990; Ford ve Fottler, 1995).

Bu çalışmada öncelikle "Yetkilendirme"nin tanımı yapılmakta ve yetkilendirme ile yetki devri kavramları arasındaki benzerlik ve farklılıklara değinilmektedir. Daha sonra yetkilendirme konusunda literatürdeki görüşler incelenmektedir. Bu bağlamda (i) yetkilendirme ile ilgili yaklaşımlar; (ii) yetkilendirmenin yapıldığı örgütlerde var olan veya olması gereken temel bileşenler; (iii) yetkilendirmenin örgüt veya birey üzerindeki etkileri; (iv) İşletmelerde yetkilendirme yöntem ve uygulamaları konularına değinilmektedir. Sonuç bölümünde ise yetkilendirme konusunda çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

## I. YETKİLENDİRMENİN TANIMI

Yetkilendirme çok boyutlu bir kavramdır. Yetkilendirmenin boyutlarından biri bireylere davranışlarıyla ilgili konularda kişisel söz hakkı

veya seçim yapma imkanı tanımaktır. Bu imkana sahip olan bireyler nasıl davranacaklarını belirleme fırsatına sahip olduklarından, örgütsel sonuçlar veya çıktılarını etkileyebileceklerine inanmaya başlarlar. Yetkilendirmenin boyutlarından ikincisi kişinin işini yaparken tam yetkili olduğuna inanmasıdır. Bu boyutun kökleri, kişinin yetenekleri çerçevesinde görevin gerektirdiği aktiviteleri başarıyla yerine getirebileceğine olan inancına dayanmaktadır (Gist, 1987). Yetkilendirmenin son boyutu ise, çalışanların işlerini anlamlı bulmaları, ya da yaptıkları işleri benimsemeleri ve umursamalarıdır. Bu üç boyut, yani bireysel etki, kendini yeterli ve yetkili görmek, yapılan işi anlamlı görmek, yetkilendirilen çalışanın önemli özelliklerini oluşturur.

Araştırmacılar yetkilendirmenin boyutlarına farklı bakış açılarıyla yaklaşmışlardır. Bu bağlamda çalışanların yapmış oldukları işleri kontrol etmeleri, otonomi, takım çalışmaları, performansa dayalı ücretlendirme sistemleri gibi olgular hep yetkilendirme olarak isimlendirilmektedir. Söz konusu olgular incelendiğinde, bunların bir kısmının bireyin yeteneği ve yetkilendirilme isteği üzerinde odaklandıkları açıkça ortaya çıkmaktadır. Alternatif olarak, olguların bir kısmı ise (iş takımları, performansa göre ücretlendirme, çalışanların hisse senedi sahipliği gibi) sadece bireysel olmayan konular üzerinde odaklanmaktadır. Bütün bu olgular yöneticilere çalışanlarını yetkilendirme imkanı tanıyacak uygun iş ortamı oluşturmada yardımcı olacak tekniklerdir.

Görüldüğü gibi, çalışanların yetkilendirilmesi çok boyutlu bir konudur. Bundan dolayı genel kabul görmüş bir tanımının yapılması oldukça zordur. Ayrıca, bu konu üzerinde çalışan yazarlar yetkilendirme konusuna benzer yaklaşımları ifade etmek için farklı terimler de kullanmışlardır. Sullivan (1994) bir çalışmasında, 1990 öncesinde yetkilendirmenin temel konu olarak literatürde pek fazla incelenmediğini, ancak katılımcı yönetim, toplam kalite yönetimi, kişisel gelişme, kalite çemberleri ve stratejik planlama gibi konularda yazılmış makaleler yoluyla yetkilendirmeden söz edildiğini belirtmiştir. Ancak, her ne kadar katılımcı yönetim, kalite çemberleri gibi konularda yazılan makalelerde yetkilendirmeden söz edilmişse de Lee ve Koh (2001) yaptıkları çalışmada yetkilendirmenin kalite çemberleri, otorite paylaşımı, motivasyon, iş zenginleştirme, çalışanların sahipliği, otonomi, ve katılımcı yönetim gibi benzer kavramlardan farklı bir kavram olduğu, yalnızca onların yerine kullanılabilir bir kavram niteliğinde olmayıp kendine özgü yeni bir yönetsel yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir. Öyle ki, 1990 yılından beri "çalışanların yetkilendirilmesi"ni temel konu olarak ele alan çalışmaların sayısında büyük bir patlama meydana gelmiştir. Bu patlamanın sebebi, yetkilendirme teriminin hem

bireysel hem de örgütsel boyutunun olmasıdır. Dolayısıyla yetkilendirme kavramı, karmaşık bir kavramdır.

Yetkilendirmenin tanımlanmasını karmaşık hale getiren diğer bir husus da, yetkilendirmenin başarılı sonuçlar doğurabilmesi için her bir örgütün kendisine uygun bir tanımlama yapmasının gerekli olduğu düşüncesidir. Aslında bu kaçınılmaz bir durumdur. Çünkü, yetkilendirme, onu uygulamaya geçirecek her bir ünitenin ihtiyaçlarına ve kültürüne uygun olarak şekillendirilmelidir. Eğer bu uygunluk sağlanamaz ise, uygulama başarısızlık ile sonuçlanabilir.

Yukarıda yapılan açıklamalar yetkilendirmenin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve bundan dolayı da genel kabul görmüş bir tanımının yapılmasının zorluklarını ortaya koymaktadır. Ama bu açıklamalar yetkilendirmenin tanımlanmadığı veya tanımlanamayacağı anlamına gelmemektedir.

Literatürde birbirinden farklılıklar gösteren değişik yetkilendirme tanımları yapılmıştır. Öyle ki, bazı yazarlar yetkilendirmeyi güç paylaşımı olarak kabul etmezken, diğerleri tam aksini savunmaktadır. Wellins ve arkadaşlarına (1991) göre bir örgüt çalışanlarına daha fazla sorumluluk alma ortamı yaratarak ve onlara bildikleri ve öğrenebildiklerini kullanma imkanı tanıyarak çalışanlarını yetkilendirebilir. Randolph (1995) yetkilendirmeyi "kişilerin sahip oldukları güçlerinin farkında olmaları ve onları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmaları" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım, yetkilendirmeyi işverenlerden işgörelere doğru gücün transferi olarak görmemektedir. Bunun yerine çalışanlara mevcutta sahip oldukları güçlerini kullanabilme imkanının sağlanmasını ifade etmektedir. Thorlakson'a (1996) göre yetkilendirme, çalışanların söylenenleri yapanlar konumundan, yapılmasına ihtiyaç duyulanları yapanlar konumuna getirilmesini ifade eder. Dolayısıyla yetkilendirme, görevlendirme, bireysel sorumluluk ve katılımcı karar vermeyi içermektedir.

Yetkilendirmenin çalışanlara güç kazandırmak olduğunu savunan araştırmacılar da vardır. Conger ve Kanungo'ya (1988) göre yetkilendirme iki şekilde tanımlanabilir. Birincisi, yetkilendirme gücün paylaşımı olarak ifade edilebilir. Burke de (1986) yetkilendirmenin güç paylaşımı veya otoritenin birlikte kullanılması anlamına geldiğini ileri sürmüştür. Benzer şekilde Sewell ve Wilkinson'a (1992) göre de çalışanların yetkilendirilmesinin anlam ifade edebilmesi için, gücün yönetimden ast konumundaki çalışanlara doğru aktarılması gerekmektedir. Koçel (2001: 339) de yetkilendirmenin, çalışanlara "güç" vermek anlamına geldiğini belirterek, yetkilendirme bir bakıma çalışanları pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü itibarıyla

kuvvetli hale getirmeyi ifade ettiğini vurgulamaktadır. İkinci yaklaşıma göre yetkilendirme yalnızca gücün veya otoritenin paylaşımından ibaret olmayıp daha geniş bir anlamı ifade ettiğidir. *The Oxford* sözlüğü "yetki vermeyi" "imkan verme" olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla ikinci yaklaşıma göre yetkilendirme, çalışanlara yaptıkları işler ile ilgili örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda gerekli imkanların sağlanmasıdır. Görüldüğü gibi, yalnızca gücün paylaşımı değil, aynı zamanda gerekli diğer örgütsel imkanların da çalışanlara sağlanması, bu yaklaşımda esas olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte Conger ve Kanungo (1988) yönetim literatüründe iki farklı yaklaşımın karıştırıldığını ve aynı anlam ifade ediyormuş gibi algılandığını belirtmişlerdir.

Bu açıklamalardan sonra Koçel'in (2001: 338-339) kitabında yer verdiği şu genel tanımı yapmak yetkilendirme kavramının anlaşılmasını daha da kolaylaştıracaktır: Yetkilendirme "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".

Yetkilendirmeye yalnızca çalışanlara sunulan imkanlar açısından bakmak yeterli değildir. Çalışanlar kendilerine tanınan imkanlar karşılığında doğal olarak bazı sorumluluklar da yükleneceklerdir. Bu bağlamda, Blanchard, Carlos, ve Randolf (1996) yetkilendirmeyi faaliyette bulunmak için özgürlüğe sahip olmak fakat aynı zamanda ortaya çıkan sonuçlardan da sorumlu olmak diye tanımlamışlardır. Blanchard ve arkadaşlarına göre söz konusu özgürlüğe; bilginin herkesle paylaşılması, sınırları ortadan kaldırmak suretiyle otonominin yaratılması ve hiyerarşinin yerine kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması yoluyla ulaşılabilir.

## II. YETKİLENDİRME İLE YETKİ DEVRİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Yetkilendirme kavramı işletme yönetiminde çok yakından bilinen yetki devri kavramı ile karıştırılmaya elverişli bir kavramdır. Bundan dolayı yetkilendirme ile yetki devri arasındaki benzerlik ve farklılıklara değinmek konunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

Hiyerarşide üst mevkilerde bulunan kimseler herhangi bir konuda sahip oldukları yetkileri kendilerinden daha alt kademelerde görev yapan ast

konumundaki kimselere belirli şartlar altında devredebilirler (Eren, 2001: 423; Koçel, 2001: 337, Şimşek, 1998, s.220). Yönetim biliminde bu olaya “yetki devri” denir. Koçel’e (2001: 337) göre burada esas olan, bir yöneticinin kendisine ait olan herhangi bir konudaki karar verme (seçim) hakkını kendisinin kullanmayıp, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geri almasıdır. Yetki devrinde bulunan yöneticinin yetki devrettiği görev alanı ile ilgili sorumluluğu devam etmektedir. Bu bağlamda yetkilendirmede de bir yetki devri boyutu vardır (Koçel, 2001: 338). Ancak Koçel’e (2001) göre yetki devri ile yetkilendirme arasında olayın hem esası hem de anlayışı açısından farklılıklar vardır. Anlayış farkı vardır çünkü yetki devri hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışının bir ürünü olarak üst kademede bulunanların organizasyonun çıktısını kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek için çalışanlarını yönlendirebilmek amacıyla yapılmaktadır. Halbuki, yetkilendirme farklı bir anlayışı esas almakta olup, temelinde işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği dolayısıyla eğer iş ile ilgili karar verilecekse bu kararın işi fiilen yapan kişi tarafından verilmesi gerektiği anlayışı yatmaktadır. Dolayısıyla, Koçel’in de (2001: 338) belirttiği gibi, yetkilendirme işi yapanı işin sahibi olarak değerlendirmekte ve işle ilgili seçim yapma hakkının da ona ait olduğunu kabul etmektedir.

Koçel’e (2001: 3398) göre yetkilendirme ve yetki devri arasında, olayın esası bakımından da fark vardır. Yetki devrinde esas, işin sonucundan sorumlu kimse olarak yöneticinin, işin daha iyi sonuçlanabilmesi için gerekli gördüğünden kendine ait olan seçim yapma hakkını geçici olarak bir astına devretmesidir. Yetkilendirmede ise esas, yetkinin zaten işi yapanın olduğudur. Yetkilendirme ile yapılmak istenen “iş fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir” (Koçel, 2001: 338).

Efil (2002: 294) yetkilendirmeyi yetki devrinden ayıran iki temel özelliğin söz konusu olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- Bu modelde çalışanlar kendi önceliklerini kullanma konusunda teşvik edilmektedir.
- Sadece yetki değil kaynak kullanımı olanağına sahip olmaktır.

Bu durumda, yetkilendirme ile yetki devri kavramları arasında bazı benzerlikler varsa da, önemli farklılıkların da olduğu bir gerçektir.

### III. YETKİLENDİRME İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Çalışanların yetkilendirilmesi konusu, değişik yaklaşımlar kapsamında zaman içerisinde şekillenerek ve olgunlaşarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu yaklaşımlardan bazıları şunlardır:

- İş zenginleştirilmesi (Herzberg, 1968)
- Çalışanların katılımcılığı (çalışanların yaptığı iş ile ilgili kararlara daha fazla katılımı) (Lawler, 1992)
- İşyerinde kendi kendini yönetme (Herzberg, 1968; Menon, 1995)
- Astların yetkilendirilmesini yönetsel ve örgütsel etkinliğin en önemli parçası olarak kabul eden liderlik yaklaşımı (Block, 1987; Kanter, 1977).
- Güç ve kontrol paylaşımının örgütsel etkinliği artıracığını savunan görüş (Tannenbaum, 1968).

Çalışanların yetkilendirilmesi konusunun gelişimini daha iyi anlayabilmek için yetkilendirmeden söz edenlerin bunu hangi anlamda kullandıklarını ortaya koymak gerekmektedir. Çalışanların yetkilendirilmesi ile ilgili yaklaşımlar literatürde yedi grup altında incelenebilir: liderlik, bireysel bakış açısı, işbirliği, yapısal veya yönetsel değişim, ilişkiler yaklaşımı, güdüsel yaklaşım ve ifade edilen altı kategoriyi kapsayan çok boyutlu bakış açısı.

#### III.1. Yetkilendirmenin Oluşumunda Liderin Rolü

Çalışanların yetkilendirilmesi konusundaki ilk görüşler, gücün başkalarına dağıtımını ifade eden sözlük tanımından ortaya çıkmışlardır. Fakat zamanla liderlerin çalışanlara daha fazla yetki imkanını sağlayacak iş ortamını oluşturacakları konusu yetkilendirme ile ilgili yaklaşımların odak noktası haline gelmiştir.

Kanter (1977) yetkilendirmeyi, imkanları kısıtlı örgüt birimlerinde çalışan işgörenlere gücün transferi olarak tanımlamaktadır. Bu anlayış doğrultusunda Block (1987), Sullivan (1994) ve Sullivan ve Howell (1996) gibi araştırmacılar, çalışanların yetkilendirilmesinde yöneticilerin rolleri konusuna odaklanmışlardır. Bu yaklaşıma göre yetkilendirmenin uygulamaya konulduğu örgütlerdeki yöneticiler geleneksel anlayıştan daha fazla yol gösterici davranışlar sergiler ve astlarına daha fazla kararlara katılım imkanı sağlarlar (Malone, 1997). Yöneticiler futbol takımının antrenörü gibi davranır ve çalışanlara problemleri çözmeye yardımcı olurlar. Malone'ye (1997) göre



yetkilendirilmiş çalışanlar daha fazla sorumluluk yüklenirler. Sorumlulukları devrederek astlarını yetkilendiren üstler, yüksek iş doyumuna ulaşmış ve adil davranıldıklarına inançları olan işgücünü elde etmiş olurlar. Bu anlayışa sahip olan astlar ise kendilerine söz konusu imkanları tanıyan üstlerine memnuniyetlerini ifade etmek için beklenilenden daha yüksek iş performansı sağlama eğilimi gösterirler (Keller ve Dansereau, 1995).

Yetkilendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için liderlerin müdahalesi gereklidir. Yapılacak müdahaleler sistem, yapı ve programlara ilişkin konularda olduğu kadar, bireysel ve yönetsel sorumlulukları da içermelidir. Buna örnekler olarak şunlar verilebilir: ortak vizyonun belirlenmesi; tepe yönetimin desteğinin sağlanması; dışsal koşullara cevap verilmesi ve sürekli olarak çevreyi kontrol edecek türde stratejiler geliştirilmesi; işbirliği normlarını yansıtacak şekilde işlerin yeniden dizayn edilmesi; rol modelleri; "kazan-kaybet" anlayışı yerine "kazan-kazan" anlayışını yerleştirecek ücret sistemlerinin geliştirilmesi; ortak amaçların belirlenmesi ve tanımlanması (Vogt ve Murrell, 1990).

En basit şekliyle ifade edilmesi gerekirse çalışanlara güç sağlayıcı fırsatların tanınması yalnız başına yeterli değildir. Çalışanların bu imkanlardan faydalanma arzusu içerisinde olmaları da gereklidir. Dolayısıyla liderler, kendilerine transfer edilecek gücü kullanmaları için çalışanları teşvik etmelidirler.

### **III.2. Yetkilendirmenin Bireysel Yönü**

Çalışanlara imkan sağlamak onların yetkilendirilmeleri için gerekli ancak yeterli değildir. Eğer güç, kendilerine kazandırılmak istenenler tarafından reddedilirse orada yetkilendirmeden söz edilemez. Koçel (2003)'e göre çalışanlar arzu ettikleri sürece ve derecede yetkilendirme gerçekleşebilir. Yöneticileri öyle arzuladı veya söyledi diye çalışanlar birden kendilerini yetkilendirilmiş hissetmeyeceklerdir (Bowen ve Lawler, 1995). Vogt ve Murrell (1990) yetkilendirmeyi "karşılıklı etkileşim" ve "kişisel" olmak üzere iki şekilde ele almaktadırlar. Karşılıklı etkileşime dayanan yetkilendirme başkalarıyla çalışarak gücün oluşturulması, geliştirilmesi ve artırılması olarak tanımlanmaktadır. Buna göre eğer çalışan 'güçü talep edecek', 'örgütün ortak amaçları doğrultusunda' ve 'takım ruhu' çerçevesinde hareket ederek kullanılabilir olgunluğa ulaşmamış veya ulaştırılmamış ise yetkilendirme ile amaçlanan örgütsel kazanım gerçekleştirilemez. Kişisel yetkilendirme ise bireye kendi davranışlarını etkileyebilecek yeteneğe sahip olduğu özgüveninin kazandırılmasıdır. Bu özgüveni kazandırıp çalışanı yetkilendirmek için çalışanın kendini iyi tanıması, kendine güvenmesi, kişisel gelişime ve değişime

açık, aksiyona dönük ve dinleme yeteneğine sahip olması gerekir (Koçel, 2003).

Bireysel açıdan yetkilendirmeyi inceleyenler, yetkilendirmeyi bir sürece eşit saymaktadırlar. Onlara göre yetkilendirme, birey veya grup için önem arzeden olaylar ve çıktılar üzerinde etkili olabilme olanağını elde etme sürecidir (Foster-Fishman ve Keys, 1995).

### III.3. İşbirliği Anlamında Yetkilendirme

Çalışanı yetkilendirme kavramı genellikle çalışanın bireysel olarak kendi kendini yetkilendirmesi şeklinde algılanır. Halbuki, yetkilendirmenin temelinde de bir işbirliği anlayışı vardır. Bu gerçeği fark etmemiş olanlar, takım çalışmasının ve işbirliğinin sistem içindeki her öğenin diğer öğelerle uyumlu çalışmasına bağlı olduğu gerçeğini görmezden gelirler (Landes, 1994). Sims'e (1986) göre yetkilendirme konusuna işbirliği yönünden bakış açısı, muhtemelen 1970 ve 1980'lerdeki kalite çemberleri faaliyetlerinin bir sonucu olarak gelişmiştir. Bu açıdan yetkilendirme işbirliği, paylaşım, ve birlikte çalışma yoluyla gücün oluşturulması, geliştirilmesi ve artırılması ile ilgili bir olgudur. Diğer bir ifadeyle yetkilendirme çalışanların söz hakkına sahip oldukları işbirliği yöntemiyle örgütlerin yönetilmesi anlamına gelmektedir. Burada söz konusu olan bireysel yetkilendirmeden ziyade takım üyelerinin birbirlerini tamamlayıcı yönleriyle bir bütün olarak yetkilendirilmeleridir.

### III.4. Yapısal ve Yönetimsel Değişim Anlamında Yetkilendirme

Çalışanların yetkilendirilmesi için organizasyonlarda yapısal ve yönetimsel anlamda bazı değişikliklerin yapılmasına gereksinim duyulur. Çünkü, bir taraftan çalışanların yetkilendirilmesi istenirken, diğer taraftan organizasyonda 'yapının', 'işlerin' ve 'süreçlerin' hiç değişime uğratılmadan aynen korunması mümkün olmaz. Yetkilendirme ancak yetki ve sorumluluğun örgüt tabanına yayılmasına imkan tanıyacak şekilde hiyerarşi, yapı ve süreçlerde gerekli değişikliklerin yapılmasıyla mümkün olacaktır (Coşkun, 2002). Bu nedenle bazı yazarlar örgüt içerisindeki işlerin yapılış süreçlerinin değiştirilmesi ihtiyacını, çalışanların yetkilendirilmesi uygulamalarının başarılı olmasında kritik bir faktör olarak görmüşlerdir (Caudron, 1995). Bazılarına göre söz konusu yaklaşım G. Edward Deming ve onun kalite konusundaki çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmış, ve genellikle sürekli gelişim ve değişimi esas alan Toplam Kalite Yönetimine (TKY) eşdeğer olarak kabul edilmiştir (Westphal, Gulati ve diğerleri, 1997). Bazıları yetkilendirmeyi "çalışanların hisse sahipliği

programları" gibi diğer spesifik programlara benzetmişlerdir (Tseo ve Ramos, 1995).

### **III.5. İlişkiler Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre yetkilendirme, işlerin yapılışını zorlaştıran başkalarına bağımlı olmayı, güç ve otorite paylaşımı ile azaltmayı amaçlamaktadır (Burke, 1986; Lawler, 1992). Bu yaklaşımın savunucularına göre, görevlerinin gerektirdiğinden daha fazla çalışma arzusu içerisinde olan çalışanlar, yetkilendirmenin bir sonucu olarak kendilerine sunulan yeni fırsatları iyi bir şekilde değerlendirecek ve kendileriyle paylaşılan güç ve otoriteyi örgüt yararına kullanacaklarından dolayı, yetkilendirme sonuç olarak örgüt performansı üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır (Beatty ve Ulrich, 1991). Yetkilendirme çerçevesinde çalışanların kararlara katılımı sağlanarak, örgütteki güç ve otoritenin paylaşımı gerçekleştirilmiş olur (Lawler, 1992). Yine yetkilendirme kapsamında, örneğin, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmak suretiyle çalışanların, performans standartlarını belirlemeleri, çalışma programlarını oluşturmaları, kendi kullanacakları iş ekipmanlarını seçmeleri, işe alma kararlarına katılmaları, ve disiplin ve işe gelmeme konularıyla ilgilenmeleri sağlanabilir (Manz, 1990; Beatty ve Ulrich, 1991; Schaeffer, 1991).

Yukarıda belirtilen değişikliklerin yapıldığı örgütlerde, yönetilenlerin artırılmış güç ve yetkilerini örgütsel amaçlar yerine kişisel amaçlara ulaşmak yönünde kullanmalarını önlemek için üst yönetim genellikle çeşitli önlemler alır (Schaeffer, 1991). Yönetim tarafından oluşturulan belirli politika ve prosedürler çerçevesinde çalışanların kararlar almasına imkan tanınır. Bu önlemler stratejik düzenlemeler olarak tanımlanırlar (Penzer, 1991). Örneğin, tepe yöneticiler uygun performans standartlarının belirlenmesinde çalışanların görüşlerinin de esas alınmasını isterken (Eisman, 1991), bu standartların geliştirilmesine ilişkin örgütsel amaçları ve ücretlendirme türlerini kendileri belirlerler (Penzer, 1991). Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında açık bir ilişkinin olduğunu gösteren ücret sistemleri ve eğitim çalışmaları stratejik düzenlemeleri güçlendirebilir (Lawler, 1992). Bu amaçlarla düzenlenen eğitim programlarında çalışanlara yalnızca kendi yaptıkları iş ile ilgili konular (örneğin hangi problemlere dikkat edecekleri ve bu problemleri nasıl çözecekleri) değil aynı zamanda yaptıkları işin arkasında yatan sebepler ve prosesler, ve onların işletmede yapılan diğer işlere etkileri konuları da öğretilir (Penzer, 1991). Aynı şekilde, grup dinamikleri, kişiler arası haberleşme, liderlik ve problem çözme konularında yapılan eğitim, örgütsel amaçlara bağlılığı artırır (McKenna, 1990).

### III.6. Gdsel Yaklaşım

Yukarıda açıklanan ilişkiler yaklaşımının aksine, diğr yönetim teorisyenleri (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990) tarafından desteklenen güdüsel yaklaşım oldukça az miktarda güç paylaşımının gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımda gç paylaşımından çok, işletmeye bağlılığı artırmak için yoğun bir şekilde teşvik edici amaçların belirlenmesi ve açık haberleşme üzerinde durulmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988). Örneğin, güdüsel yaklaşıma savunanlar çalışanların başarabileceği, ulaşılabilir amaçların belirlenmesini, bir tür öğrenme modeli olarak örnek çalışan ve denetleyici rol modellerinin kullanılmasını, bireylerin işlerini yapabilecek kapasitede olduklarını ifade edebilecek ve onları bu konuda ikna edecek teşvik edici sözlerin kullanılmasını, stres ve heyecanı ortadan kaldırmaya yönelik yeterli desteğin verilmesini, ve bu yollarla pozitif canlanmanın sağlanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990). Gdsel yaklaşımda işlerin yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulabilmesine rağmen, temel amaç sahiplik, sorumluluk ve yapabilirlik duygularının geliştirilmesidir.

Çalışanların işleriyle ilgili önemli konularda yeterli gç ve yetkiye sahip oldukları hissini oluşmasına yardımcı olmak suretiyle, örgütte ve işlerinde sahiplik ve övünme duygusunun gelişmesini sağlamak yoluyla, yetkilendirmenin, çalışanları iyimser, katılımcı, örgüte bağımlı, sorunların üstesinden gelebilen, sorumlu ve bağımsız olarak faaliyette bulunma isteklerine sahip konuma getireceği düşünülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990). Kısacası, yetkilendirme ile ilgili güdüsel yaklaşımda bireylerin kendilerine verilen işleri yapabilecekleri konusunda kendilerine olan güvenlerinin artırılması gerektiği savunulmaktadır. Bu güvene sahip olan bireylerin işlerinde yüksek performans gösterecekleri kabul edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Vroom, 1964).

### III.7. Yetkilendirmeye ok Boyutlu Bakış Açısı

Son zamanlarda yapılan çalışmalarda yetkilendirme konusunda tek boyutlu yaklaşımların yeterli olmadığı vurgulanarak, yetkilendirmenin etkili olabilmesi için çok boyutlu olması gerektiği ifade edilmektedir (McLagan ve Nel, 1997). Vogt ve Murrell (1990) yetkilendirme için altı boyut belirlemişlerdir. Bunlar; eğitim, yönetim, fikir verme, tedarik, yapılanma, ve bu sayılanların hepsinin bir araya getirip ilişkilendirilmesidir.

Mclagan ve Nel'de (1997) çalışanların yetkilendirilmesi konusunda çok boyutlu bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Onlara göre çalışanların yetkilendirilmesi şu özellikleri kapsamaktadır:

- Örgütte değerler sisteminin kurulması;
- Geleneksel hiyerarşik yapının aksine akıcı bir yapının oluşturulması;
- Liderliğin kolaylaştırılması;
- Her bireyin kendi işinin yöneticisi olması;
- Açık ve samimi haberleşme;
- Performans hedeflerine ulaşmak için ortak hareket edilmesi;
- Finans ve ekonomi kadar işletme ve endüstri konularında bilgili, analitik düşünebilme yeteneğine sahip, öğrenme ve karar vermede esnek olabilen, ve işinde yetenekli çalışanlar;
- Örgütün iyi performans göstermesi durumunda herkesi ödüllendiren ücret sistemi.

Yönetim literatüründe belirtildiği üzere yetkilendirme programları bir dizi kompleks örgütsel değişimleri gerekli kılmaktadır (Leiba ve Hardy, 1994). Yapılacak değişikliklerin kapsamının ne olacağı yukarıda açıklanan yaklaşımlardan hangisi veya hangilerinin desteklendiğine ve uygulamaya çalışıldığına bağlıdır.

#### **IV. YETKİLENDİRMEİN YAPILDIĞI ÖRGÜTLERDE VAR OLAN VEYA OLMASI GEREKEN TEMEL BİLEŞENLER**

Yetkilendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için bazı temel faktörler vardır. Bu faktörler değişik araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmakla birlikte, aslında bir birini tamamlayan özellikler sergilemektedirler. Garfield'e (1993) göre, yetkilendirmenin yapıldığı bir örgütte, çalışanlar, ortaklanmış gibi tamamen katılımı sağlayabilmeli, girişimde bulunabilmeli, takım halinde olduğu kadar bireysel olarak da çalışabilmeli ve stratejik kararlar verme konusunda yetkili kılınmalıdırlar. Bu bakış açısında, yönetimin görevi ise katılımcı bir kültür yaratmak, esneklik ve otonomiyi esas alan bir yapı oluşturmak, katılımcılığı ödüllendirmek ve risk almayı cezalandıran anlayışı değiştirmek, sürekli devam eden katılımcı programlar geliştirmek, ve çalışanların iş ve aile yaşantısını uyumlaştıran yardımları sağlamaktır. Dolayısıyla, bu söylenenlerin yapılabilmesi için Powell'in (2002)

da ifade ettiği gibi eski alışkanlıkların, davranışların değiştirilmesi ve kültürel değişime imkan sağlayacak yatırımların yapılması çalışanların yetkilendirilmesi uygulamalarından beklenen sonuçlara ulaşmak açısından önem kazanmaktadır.

Macy, Thompson ve Farais (1995) yüksek performans düzeyine ulaşmış örgütlerde bulunan ve literatürde yetkilendirmenin yapıldığı örgütlerde de var olduğu ifade edilen temel bileşenleri şu şekilde belirtmişlerdir:

- Farklı yeteneklere sahip çalışanlar,
- Çalışanların gelişimini sağlayacak eğitim programları,
- Kendi kendini yöneten iş takımları,
- Yatay iş dizaynı,
- İş zenginleştirilmesi,
- İş arkadaşlarının gözetimi,
- Yenilikçi ücret sistemleri,
- Toplam kalite yönetimi.

Yetkilendirme özelliklerine ilave olarak, teknoloji kullanmayı yüksek performans için anahtar bileşen olarak tanımlamışlardır.

Efil (2002: 294-295) çalışanların yetkilendirilmesi modelinin başarıya ulaşmasının şu faktörlere bağlı olduğunu ifade etmiştir: üst yönetimin desteği, liderin kendine ve astlarına güvenmesi, güçlü bir işe alma ve yükseltme programının varlığı, etkin bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin varlığı, açık bir iletişim sisteminin kurulması, ve çalışanlara iş güvencesinin verilmesi.

Colgate-Palmolive'deki çalışanların yetkilendirilmesini bir model olarak kullanan Caudron (1995), anahtar bileşenlerin şunlar olduğunu ifade etmiştir:

- Kendi kendini yöneten iş takımları;
- Şirket amaçları ile ilgili bilgilerin serbestçe dolaşımı;
- Bütün çalışanlar tarafından eğitim, ve işin, yönetimin ve liderlik yeteneklerinin sürekli gelişimi;
- Daha çok koçluk görevi gören yöneticiler;
- İhtiyaç duyulan kaynakların ve performans ölçümü için kriterlerin çalışanlar tarafından saptanması ve kontrolü;
- Performansın sürekli olarak olumlu beslenmesi ve güçlendirilmesi.

Koçel (2001: 346) yetkilendirme konusunda şu önemli hususları ortaya koymuştur: Yetkilendirme;

- Bir teknik olmaktan çok, bir yönetim felsefesidir.
- Bir derece meselesidir.
- Yetiştirme ve geliştirme temellidir.
- Uzun vadelidir ve sabır gerektirir.
- Temeli itibarıyla üst kademenin gücünü paylaşma arzusuna dayanır.
- Uygulamadaki her başarı ve başarısızlığın bir 'öğrenme fırsatı' sayılması ile kuvvetlenir.
- İnsan kaynakları (humanware) bakış açısını gerektirir".

Efil (2002: 294) çalışanların yetkilendirilmesi sisteminin işleyebilmesi için aşağıdaki sıralanan koşulların gerekli olduğunu ifade etmiştir:

- Çalışanların yürütülen faaliyetlerin iyileştirilmesi konusunda istekli olması ve çalışanların bu anlamda yetki kullanabilmesi için bürokratik yapının iyileştirilmesi,
- Yenilikçiliğin desteklenmesi ve başarısızlıkla sonuçlansa bile yeni fikirlerin uygulamaya konmasına fırsat verilmesi,
- Çalışanların karar alma ve kaynak kullanma yetkisinin uygulamaya aktarılabilmesi için bilgi kaynaklarına ulaşma olanağına kavuşturulması
- Çalışanların aldıkları ve uygulamaya koydukları kararların sonuçlarından sorumlu tutulmaları.

Çalışanların yetkilendirilmesine etki eden koşulları araştıran bir çalışmada, kişisel yetkilendirmede kendine güven ve güçlü bir iş etiğine ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır (Martin, 1994). Peccei ve Rosenthal (2001) yaptıkları araştırmada yöneticilerinin olumlu davranışlar sergilediği ve kişisel gelişimlerini sağlamak için gerekli eğitim imkanı sunulan çalışanlarda yetkilendirilmiş olma duygusunun daha fazla geliştiği sonucunu elde etmişlerdir. Benzer şekilde Gomez ve Rosen (2001) çalışmalarında yönetsel güven ile çalışanların yetkilendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Yöneticiler pozitif geribildirim, bilgi, kaynaklar, destekleyici politikalar ve stresi minimize eden çalışma ortamı sağlamak zorundadırlar. Nesan ve Holt (2002) yaptıkları araştırmada yetkilendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için yöneticilerin oynadığı önemli rolün yanı sıra gerekli kaynakların sunulması ve uygun çalışma ortamının yaratılmasının gerekliliği üzerinde durmuşlardır.

## V. YETKİLENDİRMEİN ÖRGÜT VE BİREY ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Çalışanların yetkilendirilmesi örgütsel performansı artırıcı en temel etmenlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Davison ve Martinsons, 2002). İşletmelerde üst düzey yöneticiler çalışanların morallerini yükseltmek ve demokratik bir örgüt oluşturmak suretiyle verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla yetkilendirme programlarını uygularlar (Eisman, 1991). Çalışanları karar verme prosesine dahil etmenin amacı, yöneticilerin karar vermeye ilişkin tüm yetkilerini ellerinden almak veya işletmedeki faaliyetleri demokratik bir yapıya dönüştürmek değildir. Bundan dolayı, yetkilendirme örgütsel verimliliği yükseltici ve rekabet avantajı kazandırıcı yaklaşımlardan olan sürekli gelişmenin (Beatty ve Ulrich, 1991) ve toplam kalite yönetimi gibi daha geniş girişimlerin bir parçası konumundadır.

Menon'un (1995) yetkilendirmenin çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla 311 işçi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda elde ettiği temel bulgular şunlardır:

- i) Yapılan iş ile ilgili belirsizlikler, aşırı biçimsellik, merkezîyetçilik, zayıf iletişim, güdüsel özellik taşımayan ücret sistemleri, ve fonksiyonel olmayan görevsel çatışmalar yetkilendirmenin daha düşük seviyede oluşmasına yol açarlar.
- ii) Yüksek düzeydeki iş otonomisi ve işin anlamlı olması yetkilendirmenin daha yüksek seviyede oluşmasına yol açar.
- iii) Kademe yöneticilerinin saygın, takdir edici, teşvik edici, ve yardım edici davranışları yetkilendirmenin daha yüksek seviyede oluşmasına neden olduğu gibi yetkilendirmenin zayıf yönlerini azaltma konusunda da etkili olurlar.
- iv) Yetkilendirme ne kadar yüksek seviyede yapılırsa iş motivasyonu, iş tatmini, işe bağlılık, ve katılımçılık o kadar yüksek düzeyde, iş stresi ise düşük seviyede olur.

Fortune 500 işletmelerinde çalışan 393 orta kademe yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada ise Spreitzer (1996), yetkilendirilmiş çalışanların yaptıkları iş ile ilgili daha düşük seviyede belirsizliğe sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Yetkilendirmenin yapıldığı örgütlerde liderlerin geniş açılı bir kontrole sahip oldukları ortaya konulmuştur. Yetkilendirilen çalışanlara göre örgütleri kendilerine geleneksel örgütlere kıyasla daha fazla bilgi ve kaynağa



ulaşma imkanı tanımakta, daha katılımcı iş iklimi hazırlamakta ve dolayısıyla önemli boyutta bir sosyo-politik destek sağlamaktadırlar.

Geralis ve Terziovski (2003) tarafından yetkilendirme ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Avustralya'daki bankalarda yapılan araştırmada yetkilendirme uygulamalarının çalışanların davranışları, verimlilik, performans ve hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Hernan (1999) yetkilendirme ve personel eğitimi uygulamalarını başarıyla yürüten işletmelerin diğerlerine oranla kalite, teknolojiyi etkin kullanma, müşteri ve tedarikçilerle diyalog gibi konularda daha yüksek performans sergilediklerini belirtmiştir.

## **VI. İŞLETMELERDE YETKİLENDİRME YÖNTEM VE UYGULAMALARI**

Çalışanların yetkilendirilmesi işletmelerde değişik yöntemler kullanılarak yapılmaktadır. Literatürde işletmelerde sıkça rastlanılan yetkilendirme yöntemlerinin şunlar olduğu ileri sürülmektedir:

### **VI.1. Kaynakların Kontrolü Yöntemi**

Yetkilendirme sürecinde bazı kaynakların kontrolü çalışanlara aktarılırken tepe yönetim özellikle işe alma, işten çıkarma, terfi, ücretlendirme ve bütçeyi kontrol etmek gibi birçok önemli kaynakların kontrolünü elinde bulundurmaya devam eder (Vloeberghs ve Bellens, 1996). Dolayısıyla işletmedeki tepe yöneticiler, bu uygulama türünde mevcut güçlerinin önemli bir kısmını muhafaza etmeye devam etmektedirler.

### **VI.2. Proseslerin Kontrolü Yöntemi**

Yetkilendirilmiş çalışanlar, daha önceden müdahalede bulunamadıkları bazı karar verme proseslerine katılım imkanı elde etmektedirler. Bununla birlikte çalışanların söz konusu katılımlarının ölçüsü ve sınırları tepe yönetimi tarafından belirlendiği için, karar verme prosesi sonuçta tepe yönetiminin kontrolünde bulunmaya devam eder. Yetkilendirmenin uygulandığı bazı işletmelerde tepe yönetimi genellikle performansın ve karlılığın artırılması gibi önemli konularda gündemi belirlemeye ve işletmenin stratejik yönden gidişatını kararlaştırmaya devam ettiğinden dolayı yetkilendirmenin bu şekilde uygulandığı işletmelerde tam katılımcı bir anlayışın varlığından söz etmek mümkün değildir (McKenna, 1990). Dolayısıyla, çalışanlara her ne kadar bazı

kararlar üzerinde etki yapma imkanı tanınmış olsa da, yöneticiler genel karar verme süreci üzerinde önemli oranda varlıklarını hissettirmeye devam etmektedirler.

### VI.3. Düşüncelerin Kontrolü Yöntemi

Bu yöntemde yönetilenler arasında örgütsel amaçlara ilişkin ortak görüşler oluşturmak ve aynı zamanda iyi bir haberleşme programı hazırlamak suretiyle çalışanları örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek amaçlanır (Lawler, 1992). "Arkadaşlık", "takım üyeliği", "yol gösterici" gibi terimlerin ışığında anlaşma ve işbirliğini pekiştirmek suretiyle yetkilendirme terminolojisi, çatışmayı en aza indirgemeyi ifade etmektedir. Takım çalışmasının teşvik edilmesi yoluyla yönetsel kontrol iyice kuvvetlendirilmiş olur. Takım üyelerinin performansı artırma yönünde birbiri üzerine oluşturdukları baskı veya teşvik, yönetimin oluşturduğu korkudan veya baskıdan daha etkili olmaktadır. Manz'a (1990) göre grupsal etkileşimin bir sonucu olarak çalışanların ertesi sabah takım arkadaşlarıyla karşı karşıya gelecekleri fikrine sahip olmaları, onları işe gelmemek veya geç gelmek gibi tutum ve davranışlardan uzaklaştıracaktır.

Bu tür yetkilendirme uygulamasında ulaşılmaya çalışılan hedef, örgütsel amaçları çalışanlara benimsetmenin yollarını bulmak ve çalışanların davranışlarını örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda yönlendirmek suretiyle, örgütsel ve bireysel çıkarların belirli bir noktada kesiştiğini ortaya koymaktır. Söz konusu durumda yetkilendirme programları örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde zorlayıcı güç kullanımına olan ihtiyacı veya zorunluluğu en aza indirmiş olmaktadır. Örgüt içerisinde güç, tehdit edici bir unsur olarak ne kadar az kullanılır ise, örgütsel normların ihlali ve bu normların aksine hareketler daha düşük seviyelerde gözlemlenecek ve sonuçta yönetim, gücün paylaşımında kendisini daha rahat hissedecektir. Dolayısıyla, çalışanlara tanınan yeni hakların örgütsel amaçların aksine kullanılmasını önleyecek kontrol mekanizmasını kurmak suretiyle yönetim, çalışanlara gerekli olan örgütsel kaynaklara ulaşma imkanını sağlayabilecektir.

Yukarıda açıklanan üç uygulama şekli özetlenecek olursa, yetkilendirme uygulamalarında yönetimin sahip olduğu gücün çok küçük bir kısmı ast konumundaki çalışanlarla paylaşılmaktadır. Yetkilendirme sonucunda bazı kaynakların kontrolü ve karar verme proseslerine katılım konularında çalışanlara önceden sahip olduklarından daha geniş ölçüde etki edebilme imkanı tanınmakla birlikte, yöneticilerin sahip oldukları gücün çok sınırlı bir kısmı daha düşük seviyedeki çalışanlara transfer edilmekte, asıl güç yine

yöneticilerde kalmakta ve çalışanların katılımının sağladığı prosesler de dahil olmak üzere işletmedeki faaliyetler üzerinde yöneticilerin mutlak kontrolü devam etmektedir. Yetkilendirme uygulamalarında rastlanılan diğer önemli bir nokta da şudur; Örgüt içerisinde gerçekleştirilen herhangi bir güç transferi örgüt hiyerarşisinde tepe yöneticilerden ziyade daha aşağı basamaklarda yer alan yöneticiler (orta kademe veya alt kademe yöneticiler) ile onların astları arasında gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, bütün yetkilendirme girişimlerinin zamanlamasını ve diğer kriterlerini belirleyen tepe yöneticilerin güçlerine hemen hemen hiç dokunulmamaktadır.

Bütün bu açıklamaların ışığında şu sonucun çıkartılması mümkün olmaktadır; işletmelerin büyük çoğunluğu yetkilendirmenin fantezi versiyonuyla cezbedilmekte ve gerçekler bir tarafa bırakılmaktadır. Dolayısıyla işletmeler çağın gereksinimlerine uyum sağlamak için bir yandan çağdaş yönetim felsefesi olan yetkilendirmeyi uygulamayı hedeflerken bir yandan da yetkilendirme felsefesiyle uyuşmayan geleneksel yönetim anlayışlarını korumaya çalıştıklarında gerçeğiyle bağdaşmayan ilginç uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda bir işletme bir yandan çalışanlarını yetkilendirme isteğinde bulunurken diğer yandan da aşağıda belirtilen özellikleri üzerinde toplayan çalışanlara sahip olmak isteyecek olursa, bu yetkilendirme felsefesiyle ne kadar uyumlu bir durum olacaktır?;

Öyle çalışanlar ki . . . ;

- Riskleri üstlenmekten zevk alan (fakat kendisi risk oluşturmayan)
- Fikirlerini gönüllü olarak ortaya koyan (fakat yalnızca mükemmel görüşlerini, yöneticilerin duymak istedikleri görüşleri)
- Problemleri kendi başına çözen (fakat hiç hata yapmayan)
- Görüşlerini dile getirmekten korkmayan (fakat asla mevcut hiç bir durumu bozmayan)
- Her zaman verebileceklerinin en iyisini, en mükemmelini, en fazlasını örgüte veren (fakat asla örgütten geriye ne veriyor gibi istenilmeyen soruları sormayan).

Yukarıda açıklanan üç değişik yetkilendirme programı şu durumun açıkça görülebilmesine imkan tanımaktadır; yetkilendirme programlarının özünde güç dağılımının sağlanması, gücün alt kademede çalışanlara transfer edilmesi kural olarak kabul edilmiş iken, bu kural pratikte işlerlik kazanmamakta ve yetkilendirme programları bu açıdan özüne uygun olarak sürdürülmemektedirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ve hızla şiddetini artırmakta olan rekabet olgusu, geleneksel kuralların yeni oluşumlara ve değişimlere ayak uydurmada yeterli olamayacağını ve çözüm yolu olarak çağdaş yaklaşımlara müracaat edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Klasik yönetim anlayışında örgütlerde yüksek düzeyde hiyerarşi mevcut olup yetki yöneticilerin sahip olması gereken temel bir olgu olarak görülmektedir. Oysa örgütler günümüz ihtiyaçlarına cevap verebilmek için sahip oldukları en önemli kaynağın insan faktörü olduğu bilincine ulaşmış olup, geleneksel yönetim anlayışında hakim olan katı hiyerarşik yapı yerine, çalışanların buldukları pozisyonlarda işlerini gerektiği gibi yapabilmeleri için onlara ihtiyaç duydukları hareket serbestisini sağlayacak daha esnek örgüt yapısı oluşturmak için uğraş vermektedirler. İş yapan kişi bizzat işgören olduğuna göre yetki her kademedeki çalışan için vazgeçilmez bir unsur haline gelmektedir. Bu bağlamda yetkilendirme söz konusu esnek örgüt yapısını oluşturmada çağdaş bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır.

Yetkilendirmenin yapıldığı örgütlerde yöneticiler yalnızca astlarına emirler vererek neleri yapmaları gerektiğini söyleyen katı yönetim anlayışını sergilemek yerine, astlarına daha fazla kararlara katılma imkanı tanıyan ve yol gösterici rolünü kabullenmiş olarak yönetim görevlerini yerine getirirler. Çalışanlar ise kendilerine bu imkanı tanıyan örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için motive olmuş bir şekilde yüksek performans gösterirler. Bunun nedeni ise, çalışanlar ne kadar fazla yetkilendirilir ise onların iş motivasyonu, iş tatmini, işe bağlılıkları o kadar yüksek, iş stresi, tatminsizliği ise o denli düşük seviyede kalmasıdır.

Yukarıda yapılan açıklamalar, yetkilendirmenin yönetsel ve örgütsel etkinliğin artırılmasına olanak sağlayacak bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Yetkilendirmenin söz konusu olanakları sağlayabilmesi ve daha etkili sonuçlar yaratabilmesi için aşağıdaki faktörlere önem verilmesi ve bunların uygulamaya konulması gerekmektedir:

- İşlerin yapılış prosesleri çağın şartlarına uygun şekilde değiştirilmeli,
- Esnek ve otonomiye esas alan bir örgüt yapısı oluşturulmalı,
- Stresi minimize eden bir çalışma ortamı oluşturulmalı,
- İyi bir haberleşme ağı kurulmalı,
- Katılımcı bir örgüt kültürü yaratılmalı,
- Katılımcılığı ödüllendiren sistemler geliştirilmeli,
- Performansa dayalı ücret sistemleri geliştirilmeli,

- Çalışanların başarabileceği veya ulaşabileceği amaçlar belirlenmeli,
- Sahiplik, sorumluluk ve yapabilirlik duyguları geliştirilmeli,
- Önemli konularda çalışanlara yeterli güç ve yetkiye sahip oldukları güvencesi verilmeli,
- Örgütsel amaçlar doğrultusunda ortak görüşler oluşturulmalı,
- Takım çalışması teşvik edilmeli,
- İşlerin daha iyi yapılması hususunda yönetimden gelen baskı ve korku yerine, grupsal etkileşim yaratılarak çalışanlara yaptıkları işler benimsetilmeli ve sevdirmeli,
- Yöneticiler saygın, takdir edici ve yardım edici olmalı.

Yetkilendirme sonucunda çalışanlara sunulacak güç ve otoriteyi çalışanların, yalnızca kendi menfaatlerini düşünerek kullanmamaları için tepe yönetim gerekli önlemleri almalıdır. Amaç yetkilendirme sonucunda, örgütte meydana getirilen değişimlerin örgütsel amaçları gerçekleştirecek yönde olmasıdır. Aksi takdirde yetkilendirmeden beklenen olumlu sonuçlar elde edilememiş olur.

Yukarıda belirtilen faktörler dikkate alınarak uygulamaya geçirilen bir yetkilendirmede çalışanlar . . . :

- Kararlara katılırlar.
- Davranışlarıyla ilgili konularda kişisel söz hakkı veya seçim yapma imkanına ulaşırlar.
- İşlerini tam yetkili olarak yapabileceklerine inanmaya başlarlar.
- Örgüt içerisinde daha fazla bilgi ve kaynağa ulaşma imkanı elde ederler.
- Yaptıkları iş ile ilgili daha düşük seviyede belirsizliğe sahip olurlar.
- Yaptıkları işleri anlamlı bulmaya başlar ve benimserler.
- Daha fazla sorumluluk üstlenme arzusunda olurlar.
- Bağımsız olarak faaliyette bulunma isteğine sahip olurlar.
- Başkalarına aşırı bağımlı olmak yerine, mevcut güç ve otoriteden yararlanma imkanını elde ederler.
- Yaptıkları iş ile ilgili gerekli özgürlük düzeyine sahip olurlar, fakat aynı zamanda ortaya çıkan sonuçlardan sorumluluk duyarlar.

Yetkilendirme konusunda bazı yanlış anlamaları önlemek açısından şu hususlara dikkat çekmek gerekmektedir:

- Yetkilendirme sonucunda zannedildiği gibi yöneticiler güçlerini çalışanlarla paylaşarak güç kaybına uğramayacak, tam aksine yetkilendirme sayesinde örgüt içerisinde işbirliği, paylaşım ve birlikte çalışma duygularının gelişmesi sonucunda toplam güç miktarında bir artış söz konusu olacaktır. Bu görüşü desteklemesi ve doğrulaması açısından, yetkilendirme uygulamalarında özellikle tepe yöneticilerin mevcut güçlerinin önemli bir kısmını muhafaza ettikleri görülmektedir. Uygulamada yöneticiler sahip oldukları gücün çok küçük bir kısmını astlarıyla paylaşmaktadırlar. Şu da unutulmamalı ki, yetkilendirme örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğuran çağdaş bir yaklaşımdır ve bu yaklaşımın temelinde güç paylaşımı vardır. O halde yöneticinin görevi zamanını bu gerçeği sorgulamakla geçirmek yerine, güç paylaşımını örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde yapabilmek için uygun yöntem ve metotlar geliştirmek için harcamalıdır.

- Yetkilendirmenin yapıldığı bir örgütte çalışanlar kararlara katılma imkanı elde edebilmeli, girişimde bulunabilmeli ve stratejik kararlar verme konusunda yetkili kılınmalıdırlar. Bu imkan örgüt içerisinde sağlanırken verilecek kararların kalitesi konusunda herhangi bir endişe duyulmamalıdır. Çünkü literatürde çalışanların bizzat yaptıkları iş ile ilgili kararlara katılmaları durumunda alınacak kararların daha doğru olabileceği kabul edilmektedir. Konuya başka bir açıdan bakılacak olursa, yetkilendirme uygulamalarında her ne kadar çalışanlara bazı kararlar üzerinde söz hakkı tanınmış olsa dahi yöneticiler genel karar verme süreci üzerinde önemli oranda varlıklarını sürdürmeye devam etmektedirler.

Sonuçta yetkilendirilmiş çalışanlar katılımcı, örgüte bağımlı, sorumluluk almaktan çekinmeyen, sorunların üstesinden gelebilen konuma ulaşacaklardır. Temel amaç çalışanların yaptıkları işlerde başarılı olabilecekleri güvenini kendilerine kazandırmaktır.

## KAYNAKÇA

- Beatty, R. W. ve Ulrich, D. O. (1991), "Re-energizing the Mature Organization", *Organizational Dynamics*, 20(1), 16-30.
- Blanchard, K., Carlos, J. P. ve Randolph, A. (1996), *Empowerment Takes More Than a Minute*, San Francisco, CA., Berrett-Koehler.
- Block, P. (1987), *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Bowen, D. ve Lawler III, E. (1995). "Empowering Service Employees", *Sloan Management Review*, Summer, 73.
- Bowen, D. E. ve Schneider, B. (1985), "Boundary-Spanning-role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research", J. A. Czepiel, M. R. Solomon, and C. F. Suprenant (der.), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington, MA: D.C. Heath and Company, 127-147.
- Burke, W. W. (1986), "Leadership as Empowering Others", Srivasta and Associates (der.), *Executive Power*, San Francisco: Jossey-Bass, 51-77.
- Caudron, S. (1995), "Create an Empowering Environment", *Personnel Journal*, 74(9), 28-36.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coşkun, R. (2002), "Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)", İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık (der.), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım, 219-234.
- Davison, R. ve Martinsons, M. G. (2002), "Empowerment or Enslavement? A case of Process-Based Organizational Change in Hong Kong", *Information Technology and People*, 15(1), 42-59.
- Efil, İ. (2002), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (7. Baskı), İstanbul: Alfa Basım.
- Eisman, R. (1991), "Power to the People", *Incentive*, 165(10), 116.
- Eren, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, (5. Baskı), Beta Basım, İstanbul: Beta.
- Ford, R. C. ve Fottler, M. D. (1995), "Empowerment: A matter of degree", *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31.
- Foster-Fishman, P. G. ve Keys, C. B. (1995), "The Inserted Pyramid: How a Well Meaning Attempt to Initiate Employee Empowerment Ran Afoul Of The Culture Of A Public Bureaucracy", *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*, 364-372.
- Fulford, M. D. ve Enz, C. A. (1995), "The Impact of Empowerment on Service Employees", *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.

- Gomez, C. ve Rosen, B. (2001), "The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment". *Group and Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Garfield, C. (1993), "Employee Empowerment", *Executive Excellence*, 10(3), 20-22.
- Geralis, M. ve Terziovski, M. (2003), "A Quantitative Analysis of the Relationship Between Empowerment Practices and Service Quality Outcomes", *Total Quality Management*, 14(1): 45-62.
- Gist, M. E. (1987), "Self-efficacy: Implications for Organizational Behaviour and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Hernan, P. (1999), "The untrained, Unemployed Masses. (How employee empowerment improves quality and performance)", *Industry Week*, Issue: December 6.
- Herzberg, F. (1968), "One more time: How do you Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Jarrar, Y.F. ve Zairi, M. (2002), "Employee Empowerment – a UK Survey of Trends and best Practices", *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 266-271.
- Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York, NY.: Basic Books.
- Keller, T. ve Dansereau, F. (1995), "Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective", *Human Relations*, 48(2), 127-147.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*, (8. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*, (9. Baskı), İstanbul: Beta.
- Landes, L. (1994), "The Myth and Misdirection of Employee Empowerment", *Training*, 31(3), 16-17.
- Lawler, E. E. (1992), *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*, San Francisco: Jossey Bass.
- Lee, M. ve Koh, J. (2001), "Is Empowerment Really a New Concept?" *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.



- Leiba, S. ve Hardy, C. (1994), "Employee Empowerment: A Seductive Misnomer?", C. Hardy (der.), *Managing Strategic Action: Mobilizing Change*. London: Sage.
- Macy, B. A., Thompson, R. C., ve Farias, G. F. (1995), "Describing and Assessing Current High Performance Work Practices in Innovative Organizations: A Benchmarking Study Of 82 North American Organizations". A Paper presented at Vancouver, British Columbia: *National Academy of Management Meetings*, Organizational Development and Change Division.
- Malone, T. W. (1997), "Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT", *Sloan Management Review*, 38(2), 23-29.
- Manz, C. C. (1990), "Beyond self-managing Work Teams: Toward Self-Leading Teams in the Workplace". W. A. Pasmore, ve R. W. Woodman (der.), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press, 273-299.
- Martin, L. A. C. (1994), *The Patterns of Empowerment: An Examination Of Conditions Affecting Employee-Empowerment Efforts*, Knoxville, TN., University of Knoxville.
- McKenna, J. F. (1990), "Smart Scarecrows: The Wizardry of Empowerment", *Industry Week*, 239(14), 10-19.
- McLagan, P. ve Nel, C. (1997), *The Age of Participation: New Governance of the Workplace and the World*, (2<sup>nd</sup> Ed.), San Francisco, CA.: Berrett-Koehler.
- Menon, S. T. (1995), *Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation*, Canada: McGill University.
- Nesan, L. J. ve Holt, G. D. (2002), "Assessment of Organizational Involvement in Implementing Empowerment", *Integrated Manufacturing Systems*, 13(4), 201-211.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001), "Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions", *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Penzer, E. (1991), "The Power of Empowerment", *Incentive*, 165(5), 97-98, 138.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force*, Boston: Harvard Business School Press.
- Powell, L. (2002), "Shedding A Trier: Flattening Organizational Structures and Employee Empowerment", *The International Journal of Educational Management*, 16(1), 54-59.

- Randolph, W.A. (1995), "Navigating the Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, 23(4), 19.
- Schaeffer, O. (1991), "Empowerment as a Business Strategy", *Executive Excellence*, 8(10), 9-10.
- Sewell, G. ve Wilkinson, B. (1992), "Empowerment or Emasculation? Shopfloor Surveillance in A Total Quality Organization", Blyton, P. and Turnbull, P. (der.), *Reassessing Human Resource Management*, London: Sage.
- Sims, H. P. Jr. (1986), "Beyond Quality Circles: Self-managing Teams", *Personnel*, 52(1), January, 25-31.
- Spreitzer, G. M. (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, 35(2), 483-504.
- Styhre, A. (2001), "Kaizen, Ethics and Care of the Operations: Management After Empowerment", *Journal of Management Studies*. 38(6), 795-810.
- Sullivan, K. D. (1994), *Empowerment And Control: A New Management Paradigm*. Educational Leadership, Seattle, WA: Seattle University
- Sullivan, K. ve Howell, J. L. (1996), *Wide Awake in Seattle: Success Stories of Outstanding Leaders Who Learned To Share Leadership*, Seattle, WA., Integrity Publishing.
- Şimşek, M. Ş. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Damla Matbaacılık.
- Tannenbaum, A. S. (1968), *Control in Organizations*, New York: McGraw Hill.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thorlakson, A. J. H. (1996), "An Empirical Study of Empowerment in the Workplace". *Group and Organization Management*, 21(21), 67.
- Tseo, G. K. Y. ve Ramos, E. L. (1995), "Employee Empowerment: Solution to a Burgeoning Crisis?", *Challenge*, 38(5), 25-27.
- Vloeberghs, D., ve Bellens, J. (1996), "Human Resource Aspects of ISO 9000 in Belgian Organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 7(2), 413-436.
- Vogt, J. F. ve Murrell, K. L. (1990), *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*. San Diego, CA.: University Associates.

Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley.

Wellins, R. S., Byham, W. C. ve Wilson, J. M. (1991), *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups that Improve Quality, Productivity and Participation*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

Westphal, J. D., ve Gulati, A. (1997), "Customization or Conformity? An institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption", *Administrative Science Quarterly*, 42, 366-394.