

# Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma

**Doç. Dr. Selen DOĞAN**

Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, NİĞDE

*“Personel güçlendirme iyi bir şekilde uygulanmazsa,  
çalışanlar geçmiştekenden  
çok daha mutsuz hale gelebileceklerdir”.*

## ÖZET

Günümüzde işletmeler çalışanlarından geçmişe göre çok daha fazla şey talep etmektedirler. Yüksek müşteri beklentileri, artan küreselleşme hareketi, karmaşık teknolojiler, değişen çalışma şartlarından sadece birkaçıdır. Bugünün iş çevresi, geçmişteki geleneksel emir-komuta ve kontrol hiyerarşisinin çok daha az uygun olabileceği bir çevredir. Bunların yerine, çalışanlar faaliyette bulunurken kişisel olarak girişimde bulunabilme ve sorumluluk almayı öğrenmelidirler. Başka bir ifade ile, onların “güçlendirilmesine” ihtiyaç duyulmaktadır. Personel güçlendirme karmaşık bir kavramdır. Bu kavram, farklı kişilere farklı anlam ifade edebilmektedir. Personel güçlendirmeye ilişkin olarak iki farklı görüş vardır. Bunların birincisi, personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğudur. Diğeri ise, personel güçlendirmenin riskleri göze alabilme, gelişme ve değişim olduğuna inanmaktır. Bu makalede, yöneticilerin bu iki farklı bakış açısı analiz edilmeye ve personel güçlendirmenin anlamı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Personel güçlendirmenin işletmeye rekabet avantajı sağlayacağı ve işletme için uygun olacağı gerçeği pek çok yönetici tarafından bilinip kabul edilmesine rağmen, işletmeler bunun uygulanmasında çoğunlukla problemler yaşamaktadırlar. Bugün işletmeler rekabet edebilmek için, geleneksel hiyerarşik emir-komuta-kontrol yönetim tarzının hakim olduğu iş çevresini, personel güçlendirmeyi savunan çalışanların olduğu bir çevreye dönüştürmelidirler. Bu yeni çevre, çalışanların sorumluluk aldığı, kendi kendini yönetebildiği, güven duyulduğu, tanındığı bir çevredir. Bu çevre aynı zamanda, liderlerin patron olmak yerine rollerini bir koç, mentor ve kolaylaştırıcı olarak gördükleri bir çevredir. İşletmelerde bu değişimi sağlamak kolay değildir. Özellikle, liderlikle ilgili bazı kökleşmiş engeller ve inançlar, yönetim, çalışanlar ve modern işletmeleri bazı zorluk ve engellerle karşı karşıya getirmektedir. Personel güçlendirmenin olduğu bir iş çevresi, yönetimin her düzeyi tarafından uygulamaya konulan birtakım değer ve inançlar sistemini gerektirmektedir. Bu araştırma, yöneticilerin güçlendirilmiş bir iş çevresini kabul etmeye ne kadar istekli ve hazır olduğunu, bu değer ve inançları ne kadar taşıyabildiklerini ölçmeyi amaçlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Personel güçlendirme, güçlendirilmiş bir çevre yaratma

## A Research For Assesing How Much Human Resource Managers In Big Business Enterprises Aspire And Are Ready To Create An Empowered Working Environment

### ABSTRACT

Today, organizations are demanding more from their employees than ever before. Higher customer expectations, increased globalization, more sophisticated technology- these are Just a few of the changing conditions at working life. In today's working environment the traditional command and control hierarchies of the past are increasingly less appropriate. Instead, employees must learn

to take initiative, to be creative and to accept responsibility for their actions. They need to be "empowered". Empowerment is a complex concept. It tends to mean different things to different people. There are two different perspectives that often come into play when executives think about empowerment. One of them is that empowerment is about delegation and accountability. The other group of executives believe that empowerment is about risk taking, growth and change. In this article, we try to analyze these two different perspectives of executives and the meaning of empowerment.

Despite feelings that empowerment can give an organization a competitive advantage, and despite the fact that many managers agree that empowerment is desirable, companies often run into problems with implementation. To remain competitive, organizations are abandoning the traditional hierarchical command-and-control management style in favor of establishing a work environment that advocates employee empowerment at all levels. To establish this new environment entails encouraging employee responsibility, accountability, self-management, trust and recognition; it requires leaders who are willing to let go of their role as bosses and take on roles as coaches and facilitators. Achieving this change is not easy. Some deeply ingrained obstacles and beliefs about leadership, management, employees and modern organizations must be confronted and challenged. The empowering work environment requires a set of values and beliefs that must be embraced and practiced by all levels of management. This research tests managers' readiness to accept an empowering work environment by evaluating the degree to which managers hold these values and beliefs.

**Key Words:** Employee empowerment, create and empowering environment

## I. GİRİŞ

Günümüzde birçok işletme çalışanlarını güçlendirmenin gereğinin farkına varmış ve bu yönde bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Ancak çoğu zaman, yapılan çalışmalar ya yetersiz kalmakta ya da başarısız olmaktadır. Bunun temel nedeni de, başta yöneticiler olmak üzere işletmedeki tüm çalışanların güçlendirme kavramını tam olarak anlayamamaları ve bu kavramı uygulamaya aktaramamalarıdır. Bugünün değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verebilmenin ve özellikle bu şekilde rekabet avantajı sağlamanın yolu, karar verme ve uygulama hakkının en alt kademede, müşteri ile doğrudan temas halinde bulunan personele kaydırılmasıdır. Günümüzde işletmelerin varlıklarını uzun dönemlerde sürdürebilmeleri için kaliteli ve hızlı müşteri hizmeti vermelerinin önemi de artmıştır. Bu hizmeti sağlayan kişiler işletmenin çalışanlarıdır. Personelin güçlendirilmesi yolu ile müşteri memnuniyeti sağlanması işletmeye stratejik esneklik kazandıracaktır.

Bugün başarı, çalışanlarını nasıl güçlendireceğini bilen işletmelerindir. Pek çok işletmenin farkında olmadığı bir gerçek, güçlendirilmiş işgücünün mükemmel müşteri hizmetleri için gerekli olduğudur. Çalışanların verimliliğinin ve yaratıcılığının rekabet avantajı sağladığı bir işletme yaratabilmek, ancak onların kendi problemlerini çözmelerine, yaratıcılık ve sezgilerini göstermelerine imkan vermekle sağlanabilecektir. İşte bu nedenle bu çalışmada, öncelikle güçlendirme kavramı, tanımı ve kapsamına, personel güçlendirme için temel koşullara ve güçlendirilen personelin ne gibi özelliklere sahip olduğuna, örgüt kültürü-personel güçlendirme ilişkisine değinilmiştir. Daha sonra da, personel güçlendirmeyi destekleyen bir örgütsel çevre ve işletme yaratmaya ve personel güçlendirmenin yararlarına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde de, Türkiye'de faaliyette bulunan büyük ölçekli işletme yöneticilerinin güçlendirilmiş

bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarını tespit etmek üzere yapılan bir araştırmaya yer almaktadır.

## II. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KAPSAMI VE TANIMI

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

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

Görüldüğü gibi, iki bakış açısı birbirlerinden oldukça farklıdır. Birincisi, personel güçlendirmeye yukarıdan aşağıya yani “*mekanistik*” olarak; ikincisi ise, aşağıdan yukarıya yani “*organistik*” olarak yaklaşmaktadır. İki bakış açısı arasındaki en önemli farklılık, çalışanlara güven ve kontrol konusundaki varsayımlardır. Değişim, bu iki grup arasındaki çatışmaları ateşlendirici bir etki yapmaktadır. Hiçbir grup, diğer grubun fikirlerini ve görüş açısını anlamak

istememektedir. Böyle bir yönetim takımının işletme planlarında personel güçlendirmeyi uygularken başarısızlığa uğraması da şaşırtıcı olmayacaktır. Açıktır ki, insanlar personel güçlendirme programını uygulamaya niyetlendiklerinde, farklı varsayım ve görüşlerle yüz yüze gelmeye de hazır olmalıdırlar (Quinn ve Spreitzer,1997:38).

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

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

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

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

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

### III. PERSONEL GÜÇLENDİRME İÇİN TEMEL KOŞULLAR

Personel güçlendirmede pek çok koşul söz konusudur. Bunlardan bazıları (Doğan,2003:23; Özgen ve Türk,1997:79-81).; katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, çalışanları toplum önünde övme, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, açık bir iletişim ortamı, performansla ilgili geribildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışmasıdır.

#### IV. GÜÇLENDİRİLMİŞ PERSONELİN GENEL ÖZELLİKLERİ

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

- Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir (bunun anlamı, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmeleridir).
- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin önemini bilir (bunun anlamı, çalışanların işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır).
- Güçlendirilmiş personel yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olmalıdır (bunun anlamı, çalışanların işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir).
- Son olarak güçlendirilmiş personel işini etkileyebilmelidir (bunun anlamı, çalışanların departmanın ve diğer kişilerin kendi fikirlerini dinlediğine inanmasıdır).

Bunlara ek olarak güçlendirilmiş çalışanların (Doğan,2003:40): Kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusuna sahip olması, değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi, özgüveninin yüksek olması, karşdakini dinleme ve geribildirim yapabilme yeteneğine sahip olması, faaliyet yönelimli olması da gerekmektedir.

Yönetim personel güçlendirme için bir içerik oluşturmaya çalışırken, çalışanlar kendi istekleri ile güçlendirilmeyi seçmelidirler. Onlar, kendi kendilerine karar verme hürriyetine sahip, işletme ile kişisel bağı olan, yeteneklerinden emin ve dahil oldukları sisteme etki etme kapasitesi olan kişiler olmalıdırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar aynı zamanda kendi kendilerini nasıl güçlendirebileceklerini de bilirler (Quinn ve Spreitzer,1997:41).

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

## V. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ

*“Personelin güçlendirildiği bir işletmede karşılıklı saygı, güven ve birlikteliğin bulunduğu bir örgüt iklimi yaratılabilir...”*

1980’lerde pek çok işletme katılımcı yönetimi anlama ve uygulama yollarını araştırmıştır. Bugünlerde ise, katılımcı yönetime bir de güçlendirme kavramı eklenerek, çalışanların bağımsız karar vermesi ve örgüt kültürüne uyum sağlamada cesaretlendirilmesi söz konusu olmuştur. Bugün personeli güçlendirme, örgüt kültüründeki değişikliklerin en gerekli unsuru haline gelmiştir. Aslında personeli güçlendirme düzeyi örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır. Çünkü güçlü ve iyi kültürler, yönetim ile çalışanların birlikte hareket ettikleri, ödülleri başarıyla doğru orantılı olarak verildiği, işletmede çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılmaları değil, hatalardan ders almanın cesaretlendirildiği, işgücü devir oranının düşük olduğu, katılım ve bilgi paylaşımına önem verilen ve çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ile müşteri tatmininin ön plana çıktığı kültürlerdir. Tüm bunlar da personel güçlendirme ile doğrudan ilgili olan konulardır. Dolayısıyla örgüt kültürü ne kadar güçlü ve iyi ise, personel güçlendirme düzeyi de o kadar güçlü olacaktır. İşletmede personeli güçlendirmenin etkili olduğu güçlü bir kültür geliştirilmesi, iyi liderler ve onların iyi izleyicilerini gerektirmektedir. Bu liderlerin de öncelikle koçluk (coaching; yani bir yetiştirici, yönlendirici olma) yeteneğine sahip olmaları, gerekmektedir. Güçlendirme, içsel motivasyon, çalışanlara kendi kendine karar verme hakkının verilmesi, paylaşılan sorumluluklar ve problem çözmek için çalışanların birlik olması gibi kavramları ön plana çıkarmaktadır. İşletmede çalışanlar olgunluğa erişmişse, daha çok bilgi kazanacak, faaliyette bulunma hakkına sahip olacak ve daha çok ödüllendirileceklerdir (Mallak ve Kurstedt,1996:8). Bir işletmede personel güçlendirme anlayışının, örgüt kültürü içerisine yerleşebilmesi ve faaliyete geçebilmesi için daha önce de ifade edilen dört ana koşula ihtiyaç vardır. Bunlar (Luthans,1995:39); katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur.

Personel güçlendirme bir kültür olarak işletmeye yerleştirilmelidir. İşletmeye yeni giren üye, personel güçlendirmeyi çalışanların yönetime katıldığı, yönetim tarafından sürekli olarak ve her konuda (özellikle eğitim ve geliştirmede) desteklediği, müşteriye hizmetin her şeyden önce geldiği, bireylerin karar verip bu kararların sorumluluklarını taşıyabildikleri bir ortamın söz konusu olduğunu, kaynakları gerektiği yer ve zamanda kullanabileceğini işletmede paylaşılan genel bir kültür olarak algılayabilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için de, öncelikle işletmedeki eski çalışanların da bu kültüre alıştırılması ve böyle bir kültürün işletmeye yeni giren üyeye de aktarılması gerekmektedir.

Personel güçlendirme programları, yönetim eğer çalışanların davranışlarını etkileyen çevre ile ilgilenmezse başarısız olacaktır. Kendilerini güçlendirilmiş olarak kabul eden işletmelerde çalışanların, takım ruhu ve takım çalışmasına inandıkları gözlenmektedir. Araştırmalar, takım üyelerinin bağımsız çalışma ya da tek bir üstten emir ve talimat almak yerine, takım çalışmasından

daha pozitif geri besleme yaptıklarını ortaya koymuştur (Caudron,1995:29). Bu nedenle, güçlendirme programını uygulamak için her şeyden önce işgücünü takım haline dönüştürmek, yapısal anlamda da işletmede birtakım düzenlemelere gidilerek yatay sistemlere geçiş ve çapraz ekipler, proje ekiplerinin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Ancak o zaman yöneticiler, takımlarını destekleyecek çevresel değişiklikleri görebileceklerdir. Bu çevresel değişikliklerin birincisi bilginin paylaşılmasıdır. Çalışanlara işletme ve yaptıkları işin işletmeyi nasıl etkilediği hakkında bilgi verilmelidir. İşletmenin en önemli başarı ölçüsü, çalışanların yaptıkları işi ne kadar anlamlı bulduğu ya da bulmadığıdır. Çalışanlar ne yaptıklarını ve görevlerinin işletmelerini nasıl etkilediğini bilirlerse, iş tatminleri de artacaktır. Şaşırtıcıdır ki, çok az işletme bu çeşit bilgileri çalışanları ile paylaşmaya zaman ayırmaktadır. Çalışanlar eğer güçlendirme programının kendilerine neden uygulandığını anlayamazlarsa, bu programlara karşı tepki gösterme ve programların karşısında olma eğiliminde bulunacaklardır (a.g.e).

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

Çalışanlar kendi işlerinin sahibi olduklarında, işletmelerinin ve diğer bölümlerin başarısı kadar kendi bireysel başarılarını da ölçebilme gücüne ulaştıklarında, işte o zaman gerçekten güçlendirilmişlerdir. Güçlendirilmiş bir işletmede çalışan personel daha heyecanlı ve enerjiktir. Onlar ödüllendirileceklerini bildiklerinden en iyi işi yapmak istemektedirler (Caudron,1995:28). Dolayısıyla, ödüllendirmeye ve takım çalışmasına dayalı bir personel güçlendirme programının işletmenin kültürü içine yerleştirilmesi gerekmektedir. Personel güçlendirme örgüt kültürü üzerinde sinerjik bir etki yaratmakta ve örgüt kültürünü güçlendirmektedir. Bir organizasyonda insan ile ilgili olan her şey kültürdür. Personel güçlendirme de, doğrudan çalışanlarla ilgili olduğuna göre, personeli güçlendirmeye yönelik kültürlerin oluşturulması ve geliştirilmesi söz konusu olmalıdır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, örgütsel değerlere, işletmelerdeki çeşitli merasimlere ya da törenlere ve yöneticilere bakış açısı da değişecektir. Yönetici artık dediğini yaptıran bir diktatör değil, bir koç, yetiştirici, yol göstericidir. İşletmedeki kontrol hakimiyeti sınırsız değildir. Çalışanlarını çeşitli vesilelerle övecek, takdir edecek ve onlar için çeşitli törenler düzenleyecektir. Bunun dışında örgütsel değerler, yani kişilerin inançları da bu yönde değişiklik gösterecektir. Bu kavramla beraber, sadece müşterinin değil, çalışanın da işinden ve ortamından memnun edilmesi söz konusu olacaktır. Zamanla, lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından paylaşılarak örgütün kültürü haline de gelecektir.

## VI. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ DESTEKLEYEN BİR ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE İŞLETME YARATMAK\*

Güçlendirilmiş personelin bulunduğu bir işletme yaratmak işletmenin temel amacı olmalıdır. İşletmenin diğer amaçları da, personel güçlendirmeye gidişe yön verecek, yardımcı olacaktır. Unutulmamalıdır ki, işletmeler vaatlerle işe başlar. Ancak bu vaatler, sadece insan ilişkileri hakkında değil, daha çok insan enerjisi ve yaratıcılığının açığa çıkarılmasına ilişkin vaatler de olmalıdır. Yani, personel güçlendirme, işletmedeki insan ilişkilerinin daha iyiye gitmesi yanında, işletmede çalışanların bilinmeyen yönlerini ve enerjilerini açığa çıkararak, bunları işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunacak şekilde kullanabilmektir.

Güçlendirilmiş bir çevre yaratmada işletmeler çoğu zaman başarısız olmaktadır. Güçlendirilmiş bir çevre yaratmada işletmelerin başarısız olmasında pek çok neden vardır. Bunlardan bazıları:

\* Yönetimin kontrolünü veya gücünü kaybedeceğinden korkması,

\* Çalışanlara karar verme veya sorumluluk alma ve görevleri yerine getirme konusunda güvenilmemesi,

\* Geçmişte işletmelerdeki personel güçlendirme uygulamalarının yeterince bilinmemesi ve uygulanamaması,

\* Yönetimin çalışanları eğitme ve motive etme yeteneğinden yoksun olması,

\* Kural ve politikaların insanlardan daha önemli olması,

\* Personel güçlendirmenin işletme ve karar verme sürecine ilişkin konularda ön hizmet çalışanları ile bilgi paylaşımını gerektirmesi ve yöneticilerin bu konuda isteksiz davranmaları gibidir.

Güçlendirilmiş bir çevre yaratmada işletmeler özellikle şu üç soruya cevap aramalıdır:

**Birinci soru :** Bir yönetici çalışanların beraber faaliyette bulunmasını nasıl sağlayabilir?

**İkinci soru :** Bir yönetici çalışanların yeteneklerini geliştirmesini nasıl sağlayabilir?

**Üçüncü soru:** Bir yönetici çalışanlarının “kültürlerinin farkında olma düzeylerini” nasıl arttırabilir?

Yukarıdaki soruların da işaret ettiği gibi, personelin güçlendirildiği bir çevre yaratmada öncelikle önemli olan unsur yöneticilerin liderlik yetenekleridir. Personelin güçlendirildiği bir çevrede liderler, patron gibi davranmazlar. İşin mümkün olan en iyi şekilde yapılabilmesi için tüm engelleri ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bunun anlamı, çalışanlara yeterli kaynak sağlamak, onları eğitmek ve onlara koçluk etmektir. Yönetici, çalışanlarına bilmeye hakları olduğu her türlü bilgiyi sağlayarak onların adeta yaptıkları işin bir resmini görmelerini sağlamalıdır. Lider/yönetici, çalışanların gönüllü olarak işletmeye bağlılığını sağlamalı ve onlarda güven oluşturmalıdır. Personelin güçlendirildiği bir çevre

\* Çalışmanın bu bölümü Selen DOĞAN'ın Personel Güçlendirme: Empowerment (2003) başlıklı kitabının 17-22'nci sayfalarından alınmıştır.



yaratmak zaman alıcıdır, hem yönetici hem de çalışanlar için sabır ve direnme gerektirmektedir. Fakat elde edilecek kazançlar çok büyüktür ve daha da önemlisi, böyle bir örgüt kültürü işletmeye rakiplerle daha iyi mücadele etme şansı verecektir. Caudron da, personelin güçlendirilmesini destekleyen şu örgütsel çevre özelliklerini ortaya koymuştur:

\* İş ortamı kendi kendini yönetebilen takımlara dayandırılmalıdır,

\* Amirler(üstler) tüm çalışanlarla işletmenin yönü ve amaçları hakkındaki bilgileri serbestçe paylaşabilmelidir,

\* Çalışanlar amaçları gerçekleştirebilmek için eğitilmelidirler (özel iş yetenekleri veya eğitimsel konularda; örneğin, zaman yönetimi veya liderlik gibi...),

\* Çalışanlara sürekli olarak yeni çalışma yetenekleri geliştirebilecekleri bir ortam sağlanmalıdır,

\* Yöneticilerin çalışanlara bir patron edasıyla davranmak yerine, bir koç gibi davranması, güçlendirilmiş bir iş çevresindeki zorlukları bilmesi ve bunlara saygı duyması, bu zorlukları anlamaya çalışması. Yöneticilerin takım üyelerini personel güçlendirmeye yavaş yavaş hazırlaması ve onlardan hemen sonuç elde etmelerini beklememesi,

\* Çalışanların amaçlarını gerçekleştirmede kaynaklara kolayca ulaşabilmesi ve kaynakları kontrol edebilme güçlerinin olması,

\* İşletmelerin, takım liderlerinin etkinliğini ölçebilmeleri,

\* Takım üyelerine sürekli olumlu geri besleme verildiği ve sürekli bilgi akışının sağlandığı bir iş çevresi.

Güçlendirilmiş personelin bulunduğu bir işletme yaratmak iki esas noktada birbirlerini tamamlayıcı gayret gerektirmektedir:

**Birincisi;** işletmenin destek sistemleri,

**İkincisi ;** bireysel ve takım anlamında personel güçlendirme.

Bir örgütsel destek sistemi, etkili personel güçlendirmeyi kolaylaştırıcı bir liderlik ve yönetimin uygulamaya geçirilmesi, politikalar ve süreçler haline getirilmesidir. Birey ve takımları güçlendirmek ise, kendini yönetebilen, yetenekli ve sürekli öğrenen çalışanlar demektir. Personelin güçlendirilmesi, onların daha çok sorumluluk almasına yardımcı olacak etkili koçluk tarzındaki bir yöneticilikle mümkün olacaktır. Personeli güçlendirme, işgücüne kulak verilmesi, onların dinlenmesi ve onlara ilişkin daha çok soru sorulmasıdır. Yöneticiler, işletmedeki problemleri çözmeden önce, müşteri ve meslektaşlarının görüş açısını anlamalıdır. Personel güçlendirmenin başarılı olması için, yönetim ve işgücü arasındaki ilişkilerde elbirliği yapılması gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlarına karar verme yetkisini **verecek** ve çalışanlar da işlerinde daha büyük sorumluluklar **alacaklardır**. Böyle bir ortam sağlamada, çalışanlara problemi tanımlama sorumluluğu verilmesi ve yeteneği kazandırılması vurgulanabilecek ve iş çevresinde kaliteli müşteri hizmetinin sağlanması uygulamalarına geçilebilecektir. Ön hizmet çalışanlarına müşteri ihtiyaçlarına nazik ve zamanında cevap verme yetkisi verilebilecektir. Personel güçlendirme süreci çalışanları destekleyerek ve onlarla iyi bir iletişim kurularak hayata geçirilebilecektir. Etkili bir iletişim de,

müşteri ve işletme arasında istenen olumlu ilişkilerin güçlendirilmesi fırsatını verecektir.

**“İşletme personel güçlendirmeyi desteklerken neler yapılmalıdır?”** sorusuna aşağıda verilen cevaplar yardımcı olabilecektir:

\* İşletme öncelikle çalışanların bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını geliştirmeleri için yatırım yapmalıdır. Kişilerin sahip oldukları yeterlilikleri doğrultusunda güç kullanımını sağlamalıdır. Bu yeterlilik de resmi yoldan eğitim ve geliştirme, kendi kendine çalışma (örneğin; bilgisayarlara dayalı öğrenme programları ile çalışma), farklı deneyimler edinmelerini sağlama (örneğin; iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi...), mentorluk (korumak, himaye etmek)sürecini sağlama; düşünme, fikir üretme, örgütsel öğrenme sürecine katılma (örneğin; öğrenilen dersler ya da uygulamaların bilgi temeline dönüştürülmesini sağlamayı öğrenme) kaynak toplama, uygulama alanları (örneğin; örnek olay çalışmaları ve, benzetim-benzetme simülasyon tekniklerini öğrenme), çevreye açık olma, çevreye hitap edebilme örneğin; konferanslara katılma, diğer işletmeleri ziyaret etme veya benchmarking (kıyaslama) yapma gibidir.

\* Çalışanların performansta gösterdiği yeterlilik oranında ve herkese eşit şekilde parasal ve diğer kaynaklar üzerindeki kontrolünün zamanla artmasına izin verme. Amaç ve miktarlar konusundaki sınırlarını genişleterek, daha çok fon kullanımında onlara ayrıcalık tanıma. Başka bir ifade ile, çalışanların farklı amaçları gerçekleştirmelerine izin vermek ve bunun için çalışanların kullandıkları para miktarını artırma.

\* Çalışanlara işletme kararlarına katılma, aldığı kararları uygulayabilme ve öneride bulunma ayrıcalığı ve kendi düşüncelerini işletmeden atılma tehdidi ya da korkusu olmaksızın söyleyebilme hakkı verme.

\* Çalışanlara müşteri ve satıcılarla yeni ilişkiler geliştirebilmeleri fırsatını sunma ya da güçlü meslektaşlar olmaları için dış kaynaklardan örneğin; kendi aralarındaki veya dışarıdaki uzmanlardan faydalanmalarını sağlama.

\* İşletmenin personel güçlendirmenin uygulandığı çevreyi destekleyici olması. Personel güçlendirmeyi bir program olarak uygulamaya başlayan bir işletme, bu programın başarıya ulaşmasına yardımcı olacak yeterli ve uygun desteği sağlamalıdır. Personel güçlendirme, birey, çevre, kültür ve şartlar arasında etkileşim gerektirmektedir. Topluluk mantığı bireysel kontrol ve katılımın gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Destek, işyerindeki sosyal destekle şekil alacaktır. Bunun anlamı, yöneticilerden ne kadar çok destek gelirse, personel güçlendirmenin de o kadar etkili olacağıdır. İyi bir destek sistemi ile, çalışanların içsel motivasyonu ve kendilerine güveni artacak, personel güçlendirmeye gidecek yol da hızlanacaktır. Destek, “çalışanların iyileştirmeye yönelik gayretlerinin ve başarılarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi ile biçimlendirilebilir. Ödül ve tanınma sistemleri... gurur ve kendine güvenin inşa edildiği destek sistemlerdir. Ginnodo bunu şu şekilde ifade etmiştir: “Çalışanların gelecekteki motivasyon ve başarıları için tebrik edilme ve kabul görmeye ihtiyaçları vardır”.

\* Personel güçlendirmenin uygulandığı bir işletmede yöneticilerin çalışanlarına güvenmesi. İşletmenin kültürü de, riskleri göze almayı destekleyici olmalıdır. Riskler de özellikle eğitim ve geliştirme, işletmede paylaşılan bir vizyon ve dolayısıyla gidilecek bir yön ve değerlere sahip olunması ile azaltılabilir.

Yukarıda anlatılan yollar bir kelime ile özetlenecek olursa, işletme çalışanlarının güçlerini özellikle yeterlilik, kaynaklar, seçme hakkı ve ilişkilerini genişletmekle artıracaktır.

## VII. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

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

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

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

- (1) Görevlerin kolay olması başka bir ifade ile basitleştirilmesi nedeni ile,
- (2) Açık bir işbölümü olması nedeni ile,
- (3) Çalışanlar için ekipman ve sistemlerin önceden hazır edilmesi nedeni

ile ve

(4) Çalışanların her şey önceden belirlendiği için kararlara katılma imkanının çok az olması nedeni ile bu yaklaşımın kullanılmasına her zaman ihtiyaç olmayabilir.

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

Bu yaklaşımda, yönetim sistemi dizayn etmiştir ve çalışanların kendilerine söyleneni yapmasını beklemektedir. McDonald's buna güzel bir

örnektir. Çalışanlara her şey önceden en ince ayrıntısına kadar öğretilmektedir. Öncelikle müşterinin nasıl karşılanacağı, siparişlerin hangi sıra ile sorulacağı (örneğin; önce soğuk içecekler, sonra sıcak olanlar gibi...), çeşitlerin tepsiye nasıl yerleştirileceği ve müşterinin ulaşamayacağı şekilde nasıl tutulacağı öğretilmektedir (Bowen ve Lawler III,1992:31-32). Bu bir para kazanma ve değişim senaryosudur. Amaç, müşterinin işletmeye tekrar gelmesini sağlamaktır. Böyle bir üretim hattı yaklaşımı, müşteri hizmetlerinin tekdüze yapılmasını sağlayarak, işletmeye her şeyi kontrol altında bulundurma imkanı sağlayacaktır. Bu kolay bir öğrenme şeklidir ve çalışanlar kolayca eğitilerek, öğrendiklerini uygulamaya koyabileceklerdir. Böyle bir üretim hattı yaklaşımı işletmeye; etkinlik, düşük maliyet, yüksek düzeyde hizmet ve müşteri memnuniyeti sağlayacaktır (a.g.e:32).

Personel güçlendirme yaklaşımına bakılacak olursa (a.g.e):

- (1) İşletmenin performansı hakkında sürekli bilgi verilmesi,
- (2) İşletmenin performansına göre ödüllerin belirlenmesi,
- (3) Çalışanların işletmenin performansına katkıda bulunduğu ve anladığı ölçüde bilgilendirilmesi,

(4) İşletmenin belirlediği yön ve performansla etki edecek doğrultuda kararlara katılım gücünün çalışanlara verilmesi söz konusudur.

Personel güçlendirme yaklaşımı müşteri tatmininde son derece önemlidir. Dolayısıyla, hizmet işletmeleri için personel güçlendirme üretim hattı işletmelerinden çok daha önemli olmaktadır (a.g.e:33). Hizmet çalışanlarında personel güçlendirmenin kazançları ise açıktır: Hizmet sunan işletmelerde müşteriler hızlı cevap almak istemektedirler. Güçlendirilmiş personel anında müşteriye cevap vermek, yaratıcılığını kullanarak anında kurallar koymak ve memnuniyetsiz müşteriyi tatmin etmek durumundadır. Örneğin; uçağı 15 dakika içinde kalkacak olan ve bir sorun yaşayan müşteriye “bu bizim kurallarımıza aykırı” veya “amirime sormak zorundayım” şeklinde bir cevap vermek, ya da daha yüksek bir otoriteye başvurmak yararlı olmayacaktır. Bu durumda, personel güçlendirme çok faydalı olabilecektir. Müşterinin memnun olmasının da ötesinde, güçlendirilmiş çalışanın şuna inanması gerekmektedir: Müşterinin memnun olması için elimden geleni yaptım ve tüm kaynaklarımı kullandım. Hizmet sektöründe çalışanlar çoğu kez güçlendirilmek yerine “maalesef bu kuralı ben koymadım” veya “patronuma sormalıyım ama bugün onu hiç görmedim, acaba nerede?”, “bu benim hatam değil” gibi ifadeler kullanmaktadırlar. Bu da, müşterinin son derece kızmasına ve bir daha o işletmeye gelmemesine neden olmaktadır. Oysa, çalışana “işinin sahibi olduğu” hissettirilirse, hem işine karşı sorumluluk duyacak, hem de işini daha anlamlı bularak zevkle yapacaktır. Bu durum, bir arabanın sahibi olmak, ya da onu kiralamanın arabaya karşı kişinin tutumunu etkilemesine benzetilebilir. Kişi, hangi arabayı yıkamak ister; kiralık olanı mı yoksa kendi arabasını mı? (Bowen ve Lawler III,1992:31-32). Güçlendirilen personel müşterileri ile ilgilenirken daha sıcak ve samimi, daha istekli ve hevesli olacaktır. Müşterinin hizmetin kalitesine ilişkin hisleri ile ilgili olarak yapılan uzun araştırmalar, müşterinin çalışanda nezaket, empati ve

isteklerine cevap verebilme özellikleri aradığını ortaya koymuştur (a.g.e.34). Müşteriler, çalışanlardan açık bir şekilde ihtiyaçları ile ilgilenilmesini istemektedirler. Personel güçlendirme, bunu gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır. Çalışanlar, yöneticilerinin kendi ihtiyaçları ile meşgul olduğuna, ilgilenildiklerine inandıklarında, müşteriye daha iyi bir hizmet vermektedirler. Özellikle müşteri ile ilk temas halinde bulunan çalışanlar, personel güçlendirme ile müşteri isteklerini karşılarken, kendi fikirlerini uygulamaya istekli ve buna hazırdırlar.

### **VIII. TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN GÜÇLENDİRİLMİŞ BİR İŞ ÇEVRESİ YARATMAYA NE KADAR İSTEKLİ VE HAZIR OLDUKLARINI TESPİT ETMEK ÜZERE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA \***

Çalışmanın bu bölümünde, anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma ve bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile yorumları yer almaktadır.

#### **A. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Günümüzde işletmeler rekabet edebilmek için, geleneksel hiyerarşik emir-komuta-kontrol yönetim tarzının hakim olduğu iş çevresini, personel güçlendirmeyi savunan çalışanların olduğu bir çevreye dönüştürmelidirler. Bu yeni çevre, çalışanların sorumluluk aldığı, kendi kendini yönetebildiği, güven duyulduğu, tanındığı bir çevredir. Bu çevre aynı zamanda, liderlerin patron olmak yerine rollerini bir koç, mentor ve kolaylaştırıcı olarak gördükleri bir çevredir. İşletmelerde bu değişimi sağlamak kolay değildir. Özellikle, liderlikle ilgili bazı kökleşmiş engeller ve inançlar, yönetim, çalışanlar ve modern işletmeleri bazı zorluk ve engellerle karşı karşıya getirmektedir. Personel güçlendirmenin olduğu bir iş çevresi, yönetimin her düzeyi tarafından uygulamaya konulan birtakım değer ve inançlar sistemini gerektirmektedir.

Araştırmanın amacı da, Türkiye'de faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerdeki insan kaynakları/personel yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresini kabul etmeye ne kadar istekli ve hazır olduklarını, bu değer ve inançları ne kadar taşıyabildiğini ölçmektir. Ayrıca, güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratma konusunda işletmelerin insan kaynakları/personel yöneticilerine yardımcı olabilecek öneriler geliştirebilmektir. Bu çalışmada işletme yöneticilerinden insan kaynakları yöneticilerinin seçilme nedeni ise, güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratma konusundaki değişim sürecini başlatacak ve bu sürecin önemi konusunda gerek üst düzey yöneticileri, gerekse de çalışanları ikna edecek ve her iki tarafa da en yakın yöneticiler olarak görülmesidir.

---

\* Bu çalışmada kullanılan teste ilişkin sorular, puanlama ve değerlendirme "The Empowering Work Environment" (11.10.2002) <http://www.servetolead.net/quiz5.htm.s:1-6> dan aynen alınmıştır (Bknz. Ek 1, Ek 2 ve Ek 3).

## **B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Bu araştırma, 2001 yılında İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nca belirlenen "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan işletmeler üzerinde yapılmıştır. Ancak İSO'dan elde edilen listede 482 işletme ismi ve adresi bulunduğu için araştırmada 500 değil, 482 işletme esas alınmıştır. Anket sorularını 482 işletmenin insan kaynakları veya personel yöneticilerinin cevaplanması istenmiştir. Zaman ve maliyet kısıtları, yapılan bu araştırmanın sonuçlarının bütün işletmelere genellenmesinde bir engel oluşturmuştur.

## **C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada gerekli verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yönteminin uygulanmasında ise, posta ile anketten yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formları posta yolu ile gönderilmiştir. Bunlara ek olarak, geri dönüş oranını arttırmak için, işletme yöneticileri ile telefon görüşmeleri ve internet aracılığı ile bağlantı kurulmuştur. Mektuplar gönderilirken, geri dönmelerini sağlamak için, anket formunun yanına özel olarak hazırlanan geri dönüş zarfı konulmuştur. Bu zarfların üzerine, geri dönüş adresleri yazılmış, cevaplayanların geri gönderme işlemleri hızlandırılmaya çalışılmıştır. Bunun yanında anket formuna bir üst yazı ilave edilmiştir. Bunun amacı ise, yapılan çalışmayı tanıtmak ve yöneticilere cevaplandıkları soruların değerlendirilmesinde dikkat edilecek hususlar hakkında bilgi vermektir.

Araştırmanın ana kütesini ise, Türkiye'de faaliyette bulunan ve İSO 2001 tarihli "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinden seçilen 192 işletme oluşturmaktadır. Bu işletmelerin belirlenmesinde,  $\pi (1-\pi)/(e/Z)^2$  formülünden yararlanılarak ( $\pi$  olarak en yüksek varyans olan 0.5 alınmıştır. Örnek hatası olarak ( $e$ ) 0.07 alınmıştır. 0.95( $Z$ ) güven aralığında da çalışılmıştır. Örnek büyüklüğü olarak 192 belirlenmiştir. Bu 192 işletmenin listeden belirlenmesinde ise, basit tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan sistematik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sistematik örneklemin yapılabilmesi için "k" sayısı 3 olarak belirlenmiştir. Buna göre de listeden seçim gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak gönderilen anketlerin %63(121/192)'ünün geri döndüğü anlaşılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS-X 10.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından ve EXCELL programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan sorular için frekans dağılımları verilmiştir ve sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

## **D. ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRME\***

Anket yapılan işletmelerin 121 tanesinden olumlu cevap alınmıştır. Bu işletmelerle ilgili bilgiler ise aşağıdadır.

---

\* Değerlendirmede kullanılan puan aralıkları ve yorumlar "The Empowering Work Environmet"(11.10.2002) <http://www.sevetolead.net/quiz5.htm:s:1-6'daki> puan ve yorumlardan yararlanılarak yapılmıştır (Bknz. Ek 2 ve Ek 3).

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren insan kaynakları/personel yöneticilerinin %78.5'inin erkek olduğu ve %21.5'inin de kadın olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyetleri	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	26	21.5
Erkek	95	78.5
<b>TOPLAM</b>	<b>121</b>	<b>100.0</b>

Ankete cevap veren yöneticilerin yaş durumlarının dağılımını gösteren Tablo 2'ye bakıldığında, %33.1'inin (40 kişi) 35-45'ten küçük olduğu görülmektedir. %25.6'sının(31 kişi) 25-35'ten küçük olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, ankete cevap veren yöneticilerin önemli bir kısmı 25-45 yaş arasındadır. Bunun yanında, 45-55'den küçük (30 kişi) aralığındaki yöneticiler %24.8'lik dilimi oluşturmaktadır. 55 yaş ve üzeri 12 kişi (%9.9) ve 25'ten küçük 8 kişi (%6.6) bulunmaktadır.

**Tablo 2: Yöneticilerin Yaş Durumlarının Dağılımı**

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
25'ten küçük	8	6.6
25-35'ten Küçük	31	25.6
35-45'ten Küçük	40	33.1
45-55'ten Küçük	30	24.8
55 ve Üzeri	12	9.9
<b>TOPLAM</b>	<b>121</b>	<b>100.0</b>

İşletme yöneticilerinin eğitim düzeylerini gösteren Tablo 3 incelendiğinde, yöneticilerin %75.2 gibi yüksek bir oranla (91 kişi) üniversite mezunu oldukları; yine %13.2 oranla (16 kişi) yüksek lisans yaptıkları ve %11.6 oranla da (14 kişi) lise mezunu oldukları görülmüştür. İlkokul ve ortaokul mezunu ise bulunmamaktadır. Yaşı genç ve eğitim düzeyleri yüksek olan yöneticilerin personel güçlendirmeye bakış açısının biraz daha olumlu olacağı düşünülmektedir. Genç ve eğitim düzeyi yüksek yöneticiler, yeniliklere açık ve gelişmeleri takip eden ve bunları işletmelerine uygulama konusunda daha istekli olanlar olacaktır.

**Tablo 3: İşletme Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri**

Eğitim Düzeyleri	Sayı	Yüzde (%)
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise	14	11.6
Üniversite	91	75.2
Yüksek Lisans ve Üzeri	16	13.2
<b>TOPLAM</b>	<b>121</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 4: Yöneticilik Tecrübelerinin Yıllar İtibarıyla Dağılımı**

Yöneticilik Tecrübeleri	Sayı	Yüzde (%)
5 yıldan az	31	25.6
5 yıl –10 yıldan az	30	24.8
10 – 15 yıldan az	28	23.1
15 yıldan fazla	32	26.4
<b>TOPLAM</b>	<b>121</b>	<b>100.0</b>

Ankete cevap veren yöneticilerin yöneticilik tecrübelerinin yıllar itibarıyla dağılımını gösteren Tablo 4 incelendiğinde, yöneticilerin %26.4'ünün (32 kişi) 15 yıldan fazla bir süredir yöneticilik tecrübesi olduğu görülmektedir. 10-15 yıldan az cevabını veren yöneticilerin oranı ise %23.1(28 kişi)'dir. 5 yıl-10 yıldan az cevabını veren yöneticilerin oranı ise %24.8(30 kişi)'dir. 5 yıldan az tecrübeye sahip yöneticilerin oranı ise %25.6(31 kişi)'dir. Dolayısıyla, anketi cevaplayan yöneticilerin önemli bir kısmının piyasada uzun yıllar çalışmış ve tecrübe sahibi yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 5: İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlerin Dağılımı**

İşletmelerin Faaliyette Bulduğu Sektör	Sayı	Yüzde (%)
Kamu Sektörü	15	12.4
Özel Sektör	106	87.6
<b>TOPLAM</b>	<b>121</b>	<b>100.0</b>

İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler göre dağılımını gösteren Tablo 5 incelendiğinde, ankete cevap veren işletmelerin %87.6'sının (106 işletme) özel sektör ve %12.4'ünün (15 işletme) kamu sektöründe faaliyette bulunduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 6 : Verilen Cevaplara İlişkin Puan Durumlarının Dağılımı**

Puan Durumları	Sayı	Yüzde (%)
75 ve 75'den az	26	21.5
80 -100	72	59.6
105 - 130	23	19.0
<b>TOPLAM</b>	<b>121</b>	<b>100.0</b>

İşletmelerin verdikleri cevaplara göre puan durumlarını gösteren Tablo 6 ve ayrıntılı puan durumlarını gösteren Tablo 7 incelendiğinde, ankete cevap verenlerin %59.6'sının (72 kişinin) 80-100 arasında puan aldıkları görülmektedir. %21.5'inin(26 kişi) 75 ve 75'ten az puan aldıkları anlaşılmaktadır. %19.0'ının (23 kişi) ise 105-130 puan arası aldıkları görülmektedir. **Bu puan aralıkları önceden hazırlanmış olan testten aynen alınmış ve değerlendirme de ona göre yapılmıştır (Bknz. Ek 2 ve Ek 3).**



### 105-130 PUAN ARASI ALANLARA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME (%19.0)

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılan 121 işletmenin yalnızca 23 tanesinin (%19.0'ı) insan kaynakları yöneticilerinin personelin güçlendirileceği bir çevre yaratma yolculuğuna hazır oldukları söylenebilir. Bu tarz düşünen bir yönetici, personel güçlendirme yolculuğunda tam bir koç(coach), yetiştirici, yönlendirici olacaktır. Çünkü, eğitim, geliştirme ve çalışana saygı yoluyla yüksek performanslı takımlar oluşturma ve yüksek şahsiyetli bir lider/yönetici olma yolundadır. Bu tarz yöneticiler vizyon sahibi, geleceği görebilen ve çalışanlarını da bu vizyon doğrultusunda yönlendirirken, onlara güvenen liderlerdir. Bu düşüncede olan yöneticiler, personel güçlendirme adımlarını işletmelerinde yavaş yavaş atmalı ve personel güçlendirmenin öncüleri olmalıdırlar. Ancak araştırma sonuçlarına göre bu tarz düşünen yöneticilerin oranı çok düşüktür. Bu da Türk işletmelerindeki insan kaynakları/personel yöneticilerinin henüz personel güçlendirmeye hazırlıklı olmadıklarına, ya da bunu tam anlamıyla kavrayamadıklarına işaret etmektedir. Öncelikle yöneticilerimizin, özellikle de insan kaynakları yöneticilerinin bu konuda bilinçlendirilmelerine ihtiyaç olduğu açıktır.

**Tablo 7: Ayrıntılı Puan Dağılımları \***

Puan Durumları	Sayı	Yüzde (%)
30	1	0.8
40	1	0.8
45	2	1.7
50	2	1.7
55	2	1.7
60	4	3.3
65	2	1.7
70	5	4.1
75	7	5.8
80	14	11.6
85	10	8.3
90	16	13.2
95	18	14.9
100	14	11.6
105	11	9.1
110	9	7.4
115	2	1.7
120	1	0.8
<b>TOPLAM</b>	<b>121</b>	<b>100.0</b>

\* Bu tablo, Tablo 6'da yer alan cevaplara ilişkin puan durumlarının ayrıntılı dağılımıdır

### **80-100 PUAN ARASI ALANLARA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME (%59.6)**

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılan yöneticilerin %59.6'sı (72 kişi) personel güçlendirme yolculuğuna henüz tam olarak hazır değil. Bu oran çok yüksektir. Halen günümüz insan kaynakları yöneticileri içinde (özellikle de bu kişilerin genç yaş grubu ve piyasada deneyim sahibi kişiler olduğu düşünüldüğünde) yönetim ve yönetim uygulamalarına ilişkin baskıcı ve geleneksel görüşlü olanlar olduğuna işaret etmektedir. Bu tarz düşünen yöneticilerin bir an önce değişmeleri gerektiğinin farkına varmaları gerekmektedir. Bu kişilerin bir an önce kendilerini geleneksel bir yönetici yerine koç olarak görmeye ve davranmaya başlamaları, takım çalışmasına önem vermeleri, katılımcı bir ortamı desteklemeleri ve işletmede personel güçlendirmeyi ortak bir kültür haline getirme yönünde çaba sarfetmeleri gerekmektedir.

### **75 VE 75 PUANDAN AZ ALANLARA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME(%21.5)**

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılan insan kaynakları/personel yöneticilerinin %21.5'i (26 kişi), personel güçlendirme ile moda bir kavram olması nedeni ile ilgilenmektedirler. Bu kişilerin stratejilerini bir an önce gözden geçirmeleri ve inanmadıkları bir personel güçlendirmeye çalışanlarını ikna etmekten vazgeçmeleri gerekmektedir. Personel güçlendirme önce yöneticinin kendi bakış açısı ve davranışlarına yansımadığı sürece, hiçbir çalışan için inandırıcı olmayacak ve çalışanlar eskisinden çok daha mutsuz hale gelebileceklerdir. Bunun için öncelikle bu yöneticilerin personel güçlendirmeyi gerçekten anlamaya çalışmaları ve diğer işletmelerde nasıl uygulandığını araştırmaları gerekmektedir. Tabi her şeyden önce kendileri bu kavrama moda olması gerekçesi ile değil, yürekten inanmalıdırlar.

### **IX. SONUÇ**

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

Güçlendirme, gücün işbirliği, paylaşma ve beraber çalışma yönünde inşa edilmesi, geliştirilmesi, artırılmasıdır. Yöneticilerin bu ortamdaki yeni rolleri bir koç, kaynak paylaştırıcı ve kolaylaştırıcı olmasıdır. Yöneticiler artık yeni ilişkiler

geliştirmelidir. Bu ilişki de, insanlara yardım etme, onları bilgilendirme, değerlerini bilme ve onları motive etmedir. Çalışanlara güven olmadan hiçbir güçlendirme programı başarıya ulaşamayacaktır.

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

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

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

Personel güçlendirmede yöneticilerin karşısına çıkan en önemli sorun, çalışanlarını nasıl güçlendirecekleridir. Yetki devri, katılımcı karar verme, çalışanların kendi kendilerini yönetmelerini cesaretlendirme, iş zenginleştirme, kendi kendini yönetebilen takımlar oluşturma, doğal bir geribildirim gerektiren görevler oluşturma, aşağıdan yukarıya performans değerlendirme, resmiyetin azaltılması, çalışanı destekleyici bir kültür yaratma, çalışanların kendi amaçlarını geliştirmelerini cesaretlendirme, çalışanları eğitme ve yetiştirme gibi faaliyetlerle çalışanlarını güçlendirmelidirler (Doğan,2003,46). Böylece astlarını personel güçlendirme konusunda etkileyebilecek, yeterliliklerini sağlayabilecek, işlerinin anlamlı olmasını sağlayabilecek ve kişinin kendi geleceğini kendinin belirlemesi ve işi üzerinde kontrol gücüne sahip olması yolu ile tercih haklarını kullanmasına yardımcı olabilecektir.

Personel güçlendirmeye inandırmayan, onu anlamayan bir yönetim takımı bunu uygulamada da başarısız olacaktır. Bunun için öncelikle yöneticilerin bu programların yararına inanmaları gerekmektedir. Güçlendirilmemiş yöneticilerin diğerlerini güçlendirmesi de imkansızdır. Personel güçlendirmenin örgütün kültürü haline gelmesi ve işletmede kök salması için, önce Türkiye'deki üst düzey yöneticilerin düşüncelerini değiştirmesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarını desteklemeli ve onların güvenliğini sağlamalıdır. Sistemin gerçekten güçlendirilmiş çalışanlar istediğini hissetmek için çalışanlar, patronlar, beraber çalıştıkları kişiler ve kendi astlarından sosyal destek almalıdırlar. Çalışanların kendi kendilerine karar vermeleri ve riskleri göze almalarında, cezalandırılmak yerine desteklendiklerini hissetmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde onlar, herhangi bir işi yaparken, işi nasıl daha iyi yapabileceklerini değil, hata yapmaları durumunda nasıl af dileyebileceklerini düşünmenin yollarını arayacaklardır.

Yapılan araştırmada da, ankete katılan insan kaynakları/personel yöneticilerin önemli bir kısmının personel güçlendirme ile sadece moda bir kavram olması nedeni ile ilgilendikleri ve personel güçlendirmeye öncelikle kendilerinin inanmadıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle bu araştırmanın Türkiye'de faaliyette bulunan ve ilk 500 işletme içerisinde olan işletmelerin insan kaynakları/personel yöneticilerine yapıldığı düşünüldüğünde sonucun ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin kendilerinin inanmadıkları bir kavrama çalışanlarını inandırmaları ve ikna etmeleri ise söz konusu olamamaktadır. Personelin güçlendirildiği bir iş çevresi yaratmaya hazır işletme sayısı çok azdır (23 işletme %19.0 oranla). Bu da, işletmelerdeki insan kaynakları/personel yöneticilerinin stratejilerini tekrar gözden geçirmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Geriye kalan %59.6'lık kısım personel güçlendirmeye orta düzeyde hazırlıklı ve %21.5'lik oran da hiç hazır değildir. Türkiye'de, özellikle kamu işletmelerinde, bürokratik kültür, değişime engel olacak yüksek düzeyde hiyerarşi anlamına gelmektedir. Bu statükonun yukarıdan aşağıya geleneksel uygulaması, geleceğe ilişkin iyi bir vizyonun yokluğu, kısa dönemli yönetimsel düşünce ve gerçek bir değişim için yönetimin gayret göstermemesi, personel güçlendirme sürecine geçişi oldukça yavaşlatmaktadır. Daha da önemlisi, böyle bir kültür, yöneticilerin ödülleri, gerçekten çalışan ve iyi

fikir üreten personele değil, statükoya göre vermeye zorlamaktadır. Yöneticiler, işletme çalışanlarının kurallara sıkı sıkıya bağlı olup, sadece işletme politika ve süreçlerini takip etmelerini istedikleri sürece gerçek anlamda güçlendirmeden bahsedilemeyecektir. Yöneticiler, işletmedeki herkesin ilerlemesini, kendini geliştirme yönünde davranışlar sergilemesini istiyorlarsa, çalışanların bireysel girişimde bulunabilecekleri, yüksek beklentilere sahip olabilecekleri, çabalarının takdir edildiği ve kıymetlerinin bilindiği ve yeni işler yapmaya heyecan duydukları bir personel güçlendirme stratejisini bir an önce hayata geçirmelidirler.

## **EKLER\***

### **EK 1: SORULAR**

Aşağıdaki soruları cevap anahtarına bakmadan cevaplayınız. Cevaplama işlemi bittikten sonra cevaplarınızı gözden geçirerek sorular ve cevaplar arasında bağlantı kurabilirsiniz. Puanlarınızı topladığınız zaman, bu puanları nasıl yorumlayacağınıza ilişkin değerlendirme bölümüne bakınız.

**1. 3 farklı adayı orta düzey bir yönetim pozisyonuna terfi ettirmede, değerlendirme yaparken ve öneride bulunurken şuna inanırım:**

A. Bireyin geçmişteki performansı, gelecekte elde edebileceği performansın tahmininde en iyi göstergedir.

B. Bireyin eğitimlik, koçluk ve yüksek performanslı bir takıma liderlik etme yetenekleri de, geçmiş performans sonuçları kadar önemlidir.

C. Adayın şu andaki orta düzey yönetim takımına uyma yeteneği *en fazla* öneme sahiptir.

**2. Gelecek yılın bütçe düzenlemesini yapıyorsunuz. Çalışanların eğitimi için ayıracağınız para miktarında hangi kriteri kullanırsınız?**

A. Yöneticiler için işletmecilik ve liderlik eğitimi fonu ayırıyorum.

B. İşletmede saatli çalışanlara ve dışarıdan ayrıca kiralanan çalışanlara, okuryazarlık ve temel yetenekleri edindirme eğitimi fonu ayırıyorum.

C. Tüm çalışanlar için temel işletmecilik ve liderlik eğitimi fonu ayırıyorum.

**3. İşletmeniz yönetici değerlendirme sistemini değiştirecek. Yöneticinin performansını değerlendirmede kimin geri bildirim (feedback) dikkate alınmalıdır?**

A. Bir yöneticinin performansını değerlemede herkesten geri-bildirim almak yöneticinin üstleri, yöneticiye bağlı olanlar, meslektaşları ve yöneticinin iş ilişkisi içinde bulunduğu müşteriler ve/veya satıcılar.

B. Yöneticinin performansı hakkında sadece onun üstlerinden veya işletmede ilişki içinde olduğu kilit liderlerden geri bildirim almak.

C. Yöneticinin performans değerlemesi hiç yapılmamalıdır. Çünkü, yöneticinin performansını etkileyen ve onun kontrolü dışında olan pek çok değişken vardır (örneğin; rekabet, enflasyon, demografik değişimler vb...)

**4. Departmanınızla ilgili, bütçede çok fazla bir azalışla sonuçlanan, maliyete neden olan bir hata yaptınız. Bütçedeki bu azalışı grubunuza nasıl açıklarsınız?**

A. Bütçenin kesintiye uğradığını söylerim ve gerçek nedeni biri özellikle sormadıktan sonra kendime saklarım.

\* Bu teste kullanılan sorular, puanlama ve değerlendirme "The Empowering Work Environment" (11.10.2002), <http://www.servetolead.net/quiz5.htm>, s:1-6'dan alınmıştır.

B. Hatanın ne olduğu ve neden olduğu da dahil olmak üzere tüm gerçeği gözler önüne sererim.

C. Bütçenin neden azaldığına ilişkin herkesin kabul ve tahammül edebileceği bir neden yaratırım, örneğin; gelirin tahminden az olduğu gibi...

**5. İşletmeniz, çalışma grubunuzun iş yapma yöntemlerini önemli ölçüde değiştirecek yeni ve ağır bir teknolojiye yatırım yaptı. Değişiklikleri uygulamaya koyarken:**

A. Teknoloji uzmanları ve yönetim takımının verilerine ulaşp, sonra uygulama planını kendi kendime hazırlarım.

B. Planı yöneticilerden birine hazırlatırım ve eğer uygunsa sendika temsilcilerinin de yönetici ile çalışmasını sağlarım.

C. Bu yeni ve ağır teknolojiyen doğrudan etkilenecek bireyleri bir araya getirerek bir takım oluştururum ve onlara bir uygulama planı ortaya koymalarını istediğimi söylerim.

**6. Size göre bir departmanın performansı (başarısı) değerlendirilirken, bireylerin performansına ne kadar, takım performansına ne kadar önem verilmelidir?**

A. Bireylerin başarısına %20, takım başarısına %80.

B. %100 birey başarısına.

C. %80 birey başarısına ve %20 takım başarısına.

**7. Acil bir bütçe toplantısına çağrıldınız. Size departmanın bütçesini %5 azaltmanız söylendi. Bu durumda aşağıda belirtilen kalemlerden hangisinde kesinti yaparsınız?**

A. Eğitim harcamalarından.

B. Kendi maaşım ve diğer yöneticilerin maaşlarından.

D. Çalışanlara verilen ödüllerden.

**8. Sizden, işletmenizde personelin güçlendirildiği bir çevrenin oluşturulmasındaki engelleri tanımlamanız istendi. İşe nereden başladınız?**

A. Kimlerin personel güçlendirmeye engel olduğunu saptamaya yönelik bir çalışma ile.

B. Personel güçlendirmenin uygulanmasındaki engellerin %80'inin çalışanların kontrolünde ve %20'sinin yönetimin kontrolünde olması nedeni ile **çalışanlardan**.

C. Personel güçlendirmenin uygulanmasındaki engellerin %80'inin yönetimin kontrolünde ve %20'sinin çalışanların kontrolünde olması nedeni ile **yönetim tarafından kontrol edilen sistem ve uygulamalardan**.

**9. Aşağıdakilerden hangisi personelin güçlendirildiği bir çevredeki ön hizmet çalışanlarını yöneten kişinin rolünü en iyi tanımlar?**

A. Yöneticinin geleneksel rolü, yön verme, takım ve takım üyeleri oluşturma, koçluk ve eğitim olarak genişleyecek ve değişecektir.

B. Yönetici, tüm önemli kararları alacak ve kontrol edecektir; diğer çalışanlara daha az önemli olan kararlara, farklılaşan derecelerine göre katılacaklardır.

C. Yöneticilerin rolü önemli ölçüde azalacaktır. Çalışanlar işleri ile ilgili olan her konudaki kararları kendileri verecek ve kontrol sorumluluğu da çalışanlara verilecektir.

**10. Personelin güçlendirildiği bir iş çevresini nasıl tanımlayabilirsiniz?**

A. Bu sadece işletmede saatli çalışanlar için geçerli olabilecek bir uygulamadır.

B. İşletmede paylaşılan değerlere dayalı bir sistemdir.

C. Eğitim programlarından ve kalite çemberlerinden oluşan bir dizidir.

**11. Personelin güçlendirildiği bir iş çevresi yaratmanın ne kadar zaman alacağını düşünüyorsunuz?**

- A. 2-3 yıl.
- B. 3 yılda çok- 10 yıldan az.
- C. 10 yıldan çok.

**12. Çalıştığınız insanları nasıl tanımlarsınız?**

- A. Farklı özelliklere sahip bireyler, arkadaşlarım, takım üyeleri.
- B. Yöneticiler, astlar, çalışanlar.
- C. Destek birimler, denetleyenler, işçi sınıfı.

**13. Aşağıdakilerden hangisi personelin güçlendirildiği bir çevreye ilişkin doğru ifadelerdir?**

- A. Personelin güçlendirildiği bir çevreye ilişkin en büyük engeller o örgütün üyeleri tarafından yaratılır.
- B. Personelin güçlendirildiği bir çevreye ilişkin olarak en büyük engeller yönetim ve özellikle de üst düzey yönetim tarafından yaratılır.
- C. Personeli güçlendirme süreci uygulamaya konulduktan sonra sonuçlar hızlı bir şekilde alınır ve ölçülebilir.

**EK 2: PUANLAMA**

**1. SORU: A=0, B=10, C=5**

İş çevresi bir arada çalışan ve yüksek performans gösteren takımlardan oluşmalıdır. Personelin güçlendirildiği bir çevre enerjinin hakim olduğu bir örgüt iklimi demektir ve bu da takımların önemli ve olağanüstü işler yapmaları için onları motive etmektedir. Bunun gerçekleştirilmesi de, liderlik, koçluk ve eğitim kalitesinin fark edilmesi, ödüllendirilmesi ve desteklenmesi ile mümkün olabilecektir.

**2. SORU: A=5, B=0, C=10**

Tüm çalışanlar, işletmedeki unvanına, pozisyonuna ya da sınıfına bakılmaksızın, temel iş yeteneklerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyarlar. Eğitim bütçesine sınır koymak, işletmede yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına da sınır koymak anlamına gelecektir.

**3. SORU: A=10, B=5, C=0**

Bir takım liderinin etkinliğini değerlendirmede herkesin fikri alınmalıdır; astlar, meslektaşlar, müşteriler ve satıcıların hepsi takım liderinin başarısını ölçmede değerli bakış açıları sunarlar.

**4. SORU: A=5, B=10, C=0**

Eğer bir takım lideri gerçekleri saptırırsa, takımdaki herkes de öyle yapacaktır. Kimse yalancı insanlarla çalışmayı sevmez. Öyle ise neden takım üyelerine sırf kendi durumumuzu kurtarmak için yalan söyleyelim? İşletmede doğru ve dürüst bir bilgi, açık bir iletişim amaç olmalıdır. Bunun tersi olursa, üst düzey yönetim işletmedeki her türlü bilgiye, orta düzey yönetim bir kısım bilgiye ve alt düzey çalışanlar çok az bilgiye sahip olabilecektir.

**5. SORU: A=0, B=5, C=10**

Takım üyelerine olan güven, büyük ölçüde çözdükleri problemden etkilenir. Pek çok yönetici, çözüm ve kararların en iyi kaynağının kendilerinde olduğunu düşünerek "otorite tuzağına" düşerler. Otorite tuzağına düşülmemesi gerekmektedir.

**6. SORU: A=10, B=0, C=5**

Bireylerden oluşan grupların tüm gayretlerini kullanmaları işletmeyi etkileyecek, onu batmaktan kurtaracaktır. Amaç, bireylerin kendi içlerindeki rekabetçi duygularını, takım çalışmasında kullanmak üzere yönlendirebilmek, bu konuda onlara yardımcı olabilmektir.

**7. SORU: A=0, B=10, C=5**

Eğitim bir problem değildir, çözümün bir parçasıdır ve öyle görülmelidir. Böyle durumlarda, eğitim harcamalarından kesinti yapmak yerine, yöneticilerin kendi

maaşlarından kesinti yapılması, çalışanlara şu önemli mesajın verilmesini sağlar: **“Çalışanlarımız bizim için önemlidir”**.

**8. SORU: A=5, B=0, C=10**

Personelin güçlendirildiği bir iş çevresi yaratmadaki en önemli engel yönetimdir. İşletmede değişikliği gerçekleştirecek ve işletmeyi güçlendirecek olan unsur, yönetimin süreçleri, politikaları ve uygulamalarıdır.

**9. SORU: A=10, B=5, C=0**

Personelin güçlendirildiği bir çevrede yöneticinin rolü şunları içermektedir: Bir vizyon geliştirme, vizyonu çalışanlarla paylaşma, çalışanlara yön verme ve sınırları belirleme, işletmenin istediği ve vizyonuna uygun davranış ve faaliyetleri planlama, hızlı kaynak ve geri bildirim sağlama, sürekli iyileştirme yönünde çalışanlara bir koç gibi davranma ve onların işlerini mümkün olduğunca kolaylaştırma, gayret ve başarılarını fark etme ve onları ödüllendirerek destekleme.

**10. SORU: A=5, B=10, C=0**

Güçlendirilmiş bir iş çevresi şunlara bağlıdır: Müşterilere/birbirimize nasıl davrandığımız, liderlik davranışları, çalışanlar olarak rollerimiz ve sorumluluklarımız, ahlaki değerlerimiz, farklılıklarımız ve çalışanların işletmeden beklentilerine ilişkin fırsatlar. Bu değerler, yapılan tüm faaliyetlerin uygun olup olmadığına karar vermede dikkate alınacaktır; onlara işletmenin herhangi bir düzeyinde sınır konulamaz, ya da bu değerler sahte, uydurma olamaz.

**11. SORU: A=0, B=5, C=10**

Personelin güçlendirildiği bir çevreye doğru olan yolculuk asla son bulmaz ve sabit bir zaman süreci içinde değerlendirilemez. O, müşteri ve çalışanların beklentilerindeki artışlarla gittikçe önemi artan ve göze çarpan bir konu haline gelir. O, hiçbir zaman bitiş noktası olmayan bir yarışa benzer; o, zaferin sonuç noktasında değil, süreçte (koşuda) olduğu bir konudur.

**12. SORU: A=10, B=0, C=5**

Çalışanlarına değer veren ve onlara saygı duyan yöneticiler, birlikte çalıştıkları insanları farklı özelliklere sahip bireyler, arkadaşları ve takım üyeleri olarak görürler.

**13. SORU: A=0, B=10, C=5**

Her zaman rastlanan bir durum olmasa da, bir personeli güçlendirme programına yöneticiler karşı gelirler ve direnirler, çalışanlar sahip çıkabilirler. Yani bir personel güçlendirme programının uygulamaya konulmasındaki en büyük engeller, yönetim ve özellikle de üst düzey yönetimden gelebilir.

**EK 3: DEĞERLENDİRME**

**105-130 PUAN ARASI**

Personelin güçlendirildiği bir çevre yaratma konusundaki yolculuğa hazır bulunduğu söylenebilir. Yöneticinin, eğitim, geliştirme ve çalışana saygı yoluyla yüksek performanslı takımlar oluşturma ve yüksek şahsiyetli, çevresine renk katan, ışık saçan bir lider olma inancında olduğu düşünülebilir. Şimdi tüm çalışanların, en yüksek potansiyele ulaşmasını cesaretlendirecek bir çevre yaratmanın tam zamanıdır. Hiç kimseyi beklenmemelidir; çalışanların işlerinde yaratıcık ve muhakemenin önündeki tüm engelleri kaldırmaya başlama zamanıdır. İşletmedeki değer, amaç, hedef, ödül sistemleri ve iletişim örneklerini gösterecek yüksek katılımlı bir süreç yaratılmalı ve bu sürece güvenilmelidir. Böylece, birlikte çalışılan kişiler, yöneticinin güçlendirilmiş bir çevredeki rotasını belirlemedeki diğer alanları kolayca tanımlayabilecek ve yöneticiye yardımcı olacaklardır.

**80-100 PUAN ARASI**

Henüz personeli güçlendirme yolculuğuna fazla hazır olunmadığı söylenebilir. Yöneticinin, yönetime ve yönetim uygulamalarına ilişkin baskıcı ve geleneksel fikirlerinin



mevcut olduğu düşünülebilir. Bu fikir ve değerler, personeli güçlendirme yolculuğunda çalışanların içsel bağlılığını vurgulamamakta, güçlendirilmiş bir çevrenin başkalarına yapılması gereken bir iş olduğu fikrini ön plana çıkarmaktadır. Değişmek için, yöneticinin kendinin farkında olma gücünü, yeteneklerini ve bilgilerini genişletmesi gerekmektedir. Bunun için yöneticinin aşağıdaki konulara dikkat etmesi gerekmektedir:

\* Bir koç, eğitici ve takım kurucu olmayı öğrenme,

\* Yüksek performanslı takımlar geliştirmenin, yüksek performanslı takım üyeleri ile sağlanabileceğini görebilme.

\* İşletmede küçük başarılar bulma ve bazı işleri küçük başarılar üzerine inşa ederek, büyük başarılar elde etmeye çalışma.

\* İşletmede katılımcı bir ortam yaratma.

\* İşletmede ortak kültüre inanan insanları bulundurup onları destekleme.

#### **75 VE 75 PUANDAN AZSA**

Personel güçlendirme ile moda bir kavram olması nedeni ile ilgilenildiği söylenebilir. Eğer durum böyle ise, strateji tekrar gözden geçirilmelidir. Sahte ve inanılmayan bir işe girilmemelidir. Bu durum, çalışanların yöneticiye güvensizliği ve yöneticiyi hor görmesi, yöneticiye tepeden bakmaları ile sonuçlanacaktır. Eğer, personel güçlendirme konusu ile, bunun gerçekten doğru olan iş olduğuna inanarak ilgilenilirse, yönetici hemen işletmeden dışarıya çıkmalı ve böyle bir çevreyi uygulayanlara bakmalıdır; insanlarla bu ortamı sağlamak için neler yaptıklarını konuşmalı ve bunu uygulamanın faydalarını anlamaya çalışmalıdır. Personelin güçlendirildiği bir çevre yaratmak için, işe önce bu kavramı anlamak ve ona inanmakla başlanmalıdır.

#### **KAYNAKÇA**

**BOWEN**, David E. ve Edward E. **LAWLER III** (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", **Sloan Management Review**, Spring:31-39.

**CAUDRON**, Shari (1995), "Create an Empowering Environment", **Personnel Journal**, Vol.74, September: 28-36.

**DOĞAN**, Selen (2003), **Personel Güçlendirme:Empowerment**, Sistem Yayıncılık:383, İnsan Kaynakları Dizisi, 1. Basım, Mart, İstanbul.

[http://www.servetolead.net/quiz5.htm\(11.10.2002\)](http://www.servetolead.net/quiz5.htm(11.10.2002)), "The Empowering Work Environment", Leadership Quiz Series,p.1-6

**LUTHANS**, Fred (1995), **Organizational Behavior**, Seventh Edition, International Editions, (Literatür Yayıncılık), İstanbul.

**MALLAK**, Larry A. ve Harold A. **KURSTEDT** (1996), "Understanding and Using Empowerment To Change Organizational Culture", **Industrial Management**, Vol.38, Nov/Dec:8-11.

**ÖZGEN**, Hüseyin ve Murat **TÜRK** (1997), "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı:4, Aralık:75-86.

**QUINN**, Robert E. ve Gretchen M. **SPREITZER** (1997), "The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", **Organizational Dynamics**, Vol.26, Autumn:37-50.

**SAEMAN**, Ralph (1992), "The Environment and The Need for New Technology: Empowerment and Ethical Values", **The Columbia Journal of World Business**, Vol.XXVII, Fall-Winter, 186-193.

**SANDBULTE**, Arend (22.08.2002), "Employee Empowerment Means Organizational Success", <http://www.cebcglobal.org/Publications/ExecutiveSummary/EXS-0692.htm>: 1-2.