

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN YETKİLENDİRİLMESİ VE
İŞLETMELERDE YETKİLENDİRMEYE GEÇİŞ SÜRECİ**

95971

DOKTORA TEZİ

Murat GÜMÜŞ

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

BURSA 2000

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN YETKİLENDİRİLMESİ VE
İŞLETMELERDE YETKİLENDİRMEYE GEÇİŞ SÜRECİ**

DOKTORA TEZİ

Murat GÜMÜŞ

DANIŞMAN: Prof.Dr. İsmail EFİL

BURSA 2000

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
GİRİŞ	1

İ.BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN YETKİLENDİRİLMESİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

I.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
A.Yetkilendirme Kavramı	4
1.Yetkilendirmenin Tanımı	4
2.İş Dizaynı Temelinde Yaklaşım	7
3.Yetki Temelinde Yaklaşım	13
B.Yetkilendirmenin Tarihsel Gelişimi	17
C.Yetkilendirmenin İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar	23
1.Yetkilendirme ile Çalışanların Katılımı Kavramları Arasındaki İlişki	23
2.Yetkilendirme ile İş Hayatının Kalitesi Kavramları Arasındaki İlişki	25
3.Yetkilendirme ile Yetki Devri Arasındaki İlişki	25
4.Yetkilendirme ile İşyeri Demokrasisi Kavramları Arasındaki İlişki	26
D.Yetkilendirmenin Türleri	27
1.Kapsam Açısından Yetkilendirme Türleri	27
2.Dereceleri Açısından Yetkilendirme Türleri	30
E.Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurlarından Biri Olarak Yetkilendirme	32

II. YETKİLENDİRMEİN TEMEL UNSURLARI	37
A. Yetkilendirme Ve Ekip Çalışması İlişkisi	44
1. Ekip Türleri ve Yetkilendirmenin Gelişmişlik Düzeyi	48
2. Ekip Çalışması Açısından İleri Bir Aşama: Kendi Kendini Yöneten Ekip	53
a. KKYE'lerin Özellikleri	55
b. KKYE'lerde İş Dizaynı	58
c. KKYE'lerin Geliştirilmesi	63
d. KKYE Organizasyonu	64
B. Yetkilendirme ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi	65
1. Öğrenme Yaklaşımı	66
2. Öğrenme Türleri	69
3. Öğrenme Tarzları	72
4. Öğrenme Araçları	73
5. Öğrenme Faktörleri	75
C. Yetkilendirme ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi	77
1. Örgütlerde İnsan Sistemi	77
2. Yaratıcılık Yaklaşımları	79
3. Yaratıcılık Teknikleri	80
4. Yaratıcı Örgüt	82
5. Yaratıcılığa Sistem Yaklaşımı	84

II. BÖLÜM

ORGANİZASYONEL- YÖNETSEL YENİDEN YAPILANMA VE YETKİLENDİRME SÜRECİ

I. YETKİLENDİRMEİN ORGANİZASYONEL-YÖNETSEL YENİDEN YAPILANMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	87
A. Yetkilendirmenin Yönetim Fonksiyonlarına Etkileri	87

1.Çalışanları Yetkilendirmenin Planlama Fonksiyonuna Etkisi	87
2. Çalışanları Yetkilendirmenin Örgütlenme Fonksiyonuna Etkisi	90
3. Çalışanları Yetkilendirmenin Yönelme Fonksiyonuna Etkisi	95
4. Çalışanları Yetkilendirmenin Koordinasyon Fonksiyonuna Etkisi	96
5. Çalışanları Yetkilendirmenin Denetim Fonksiyonuna Etkisi	99
B.Yetkilendirmenin Organizasyonel Süreçler Üzerine Etkileri	106
1.Liderlik Açısından Yetkilendirme	107
a.Liderliğin Önemi ve Yeni Roller	107
b.Antrenörlük Rolü (Coaching)	112
2.Karar Alma Açısından Yetkilendirme	124
3.Motivasyon Açısından Yetkilendirme	128
4.İletişim Açısından Yetkilendirme	133
5.Başarı Değerleme, Duyurma ve Ödüllendirme Açısından Yetkilendirme	139
6.Performans Değerleme Açısından Yetkilendirme	146
III.YETKİLENDİRMEYE GEÇİŞ SÜRECİNİN AŞAMALARI	151
A.Organizasyonel-Yönetsel Yeniden Yapılanma	151
B.Yetkilendirmeye Geçiş Süreci	154
1.Teşhis	160
2.Değişim	162
3.Yetkilendirme Eğitimi	166
4.Yetkilendirme Kültürü	166
5.Çıktı ve Geri Besleme	167
C.Yetkilendirmeye Geçiş Stratejileri	167
1.Yönetsel Stratejiler	168
a.Doğrudan Katılma - Dolaylı Katılma Yoluyla Yetkilendirme	170
b.Bağlılık Yoluyla Yetkilendirme	171
c.Kademe Azaltma Yoluyla Yetkilendirme	172
2.Yetkilendirme Derecesine Göre Stratejiler	172

a.Yapısal Yetkilendirme - Esnek Yetkilendirme	172
b.Reformcu Yetkilendirme - Dönüşümcü Yetkilendirme	173
3.Yetkilendirme Modelleri	178
a.Aşamalı Modeller	178
b.Radikal Modeller	183

III. YETKİLENDİRMENİN YARARLARI VE SAKINCALARI,

YETKİLENDİRMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE BAŞARI KOŞULLARI.....	185
A.Yetkilendirmenin Yarar ve Sakıncaları	185
1.Çalışanları Yetkilendirmenin Yararları	185
2.Çalışanları Yetkilendirmenin Sakıncaları	188
B.Yetkilendirmenin Başarı Koşulları	190

III BÖLÜM

YETKİLENDİRME DÜZEYİNİ BELİRLEMeye İLİŞKİN BİR UYGULAMA

I.ARAŞTIRMANIN KONUSU	193
II.ARAŞTIRMANIN AMACI	193
III.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	194
IV.ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM	194
V.DEĞERLENDİRME METODOLOJİSİ	197
VI.ELDE EDİLEN VERİLER	199
A.Genel Profiller	199

B. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	204
C. Çalışanlara İlişkin Analiz Sonuçları	208
D. Yöneticilere İlişkin Analiz Sonuçları	210
E. Yönetici ve Çalışanların Algılama Farklılığının Tespitine İlişkin Analiz....	212
F. Sonuç	216
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	218
EKLER	
1. Anket Formu	224
2. Yıllara Göre Tusiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran ve Kazanan İşletmeler	230
KAYNAKÇA	233

KISALTMALAR

a.g.k.	: adı geçen kitap
a.g.m.	: adı geçen makale
a.g.t.	: adı geçen tez
KKYE	: kendi kendini yöneten ekipler
TKY	: toplam kalite yönetimi
TQM	: total quality management
No.	: number
s.	: sayfa
U.Ü.	: Uludağ Üniversitesi
Vol.	: volume



TABLolar DİZİNİ

- TABLO 1 : Güç Türleri, Kaynağı ve Algılanması
- TABLO 2 : Güç Kaynakları ile İş Tatmini ve Performans İlişkisi
- TABLO 3 : Sistem 4'ün Süreçler ve Yapı Yönünden Varsayım, Davranış ve Özellikleri
- TABLO 4 : Toplam Kalite İnsan Kaynakları Yaklaşımı
- TABLO 5 : Kalite Ekipleri
- TABLO 6 : Kalite Geliştirme Ekibi ile KKYE Karşılaştırması
- TABLO 7 : KKYE'lerde Sorunlar, Çözümler ve Yararları
- TABLO 8 : Öğrenme Aracı Matriksi
- TABLO 9 : Temel İnsan Kaynakları Stratejileri
- TABLO 10 : Geleneksel Örgüt ile KKYE Karşılaştırması
- TABLO 11 : Klasik ve Yenilikçi Örgütlerin Karşılaştırılması
- TABLO 12 : Kontrol Düzeyleri ve Örgütsel Amaç
- TABLO 13 : İçsel - Dışsal Motivasyonun Karşılaştırılması
- TABLO 14 : Kalite Çalışmaları Sonucu Çalışanların Katılımında Ortaya Çıkan Değişim
- TABLO 15 : Teşvik Programlarının Bugünü ve Geleceği
- TABLO 16 : Ödül Sistemlerine Göre Yetkilendirme ve İçsel Motivasyon
- TABLO 17 : Geleneksel Organizasyon ile Yetkilendirmenin Olduğu Organizasyonun Karşılaştırılması
- TABLO 18 : Yetkilendirmenin Yönetmel Anlamları
- TABLO 19 : İş Ekibinin Yararları
- TABLO 20 : Yetkilendirme Unsurlarının Anketlere Göre Dağılımı
- TABLO 21 : Cronbach Alfa Değerleri (Çalışanlar)
- TABLO 22 : Cronbach Alfa Değerleri (Yöneticiler)
- TABLO 23 : Cronbach Alfa Değerleri (Ortak Unsurlar)
- TABLO 24 : Yönetici-Çalışan Genel Karşılaştırması
- TABLO 25 : Ortak Yetkilendirme Unsurlarına Göre Sonuçlar

ŞEKİLLER DİZİNİ

- ŞEKİL 1 : İşin Ana Boyutları
- ŞEKİL 2 : İş Dizaynına Temel Yaklaşımlar
- ŞEKİL 3 : Katılma- Kontrol Açısından Yetkilendirme Aşamaları
- ŞEKİL 4 : Kültürel Gelişme Aşamaları
- ŞEKİL 5 : Geleneksel Yönetim- Kendi Kendini Yönlendiren Yönetim
- ŞEKİL 6 : Ekip Dizaynı Kalitesi ve Antrenörlük Kalitesinin KKYE'e Etkisi
- ŞEKİL 7 : KKYE Örgüt Şeması Örneği
- ŞEKİL 8 : Öğrenme Döngüsü
- ŞEKİL 9 : Tekli- Çiftli Öğrenme Döngüsü
- ŞEKİL 10 : Ekip Öğrenme Döngüsü
- ŞEKİL 11 : Kalite Modeli ve İnsan Sistemi
- ŞEKİL 12 : Yaratıcılık Teknikleri
- ŞEKİL 13 : Yaratıcı Örgüt Elemanları
- ŞEKİL 14 : Yaratıcılığın Toplam Sistem Açısından Yönetimi
- ŞEKİL 15 : Örgüt İlişkilerine Bakış (TKY - Yetkilendirici Liderlik)
- ŞEKİL 16 : KKYE'lerde Ekip Yapısı
- ŞEKİL 17 : Dizayn Prosesine Katılım
- ŞEKİL 18 : Çalışma Stratejileri, Denetim Düzeyi ve Çalışanların İşe İlişkin Yetkisi
- ŞEKİL 19 : Antrenörlük İlişkisi
- ŞEKİL 20 : Karşılaştırmalı Yönetim Düşüncesi
- ŞEKİL 21 : Yetkilendirme Türü- Derecesi- Beceri Seviyesi
- ŞEKİL 22 : Çalışanları Yetkilendirme Kafesi
- ŞEKİL 23 : Yönetici - Çalışan İlişkisi
- ŞEKİL 24 : İletişim- İlişki Evrimi
- ŞEKİL 25 : 360 Derece Performans Değerleme Modeli
- ŞEKİL 26 : Yetkilendirme Süreci

- ŞEKİL 27 : Beş Aşamalı Yetkilendirme Süreci
ŞEKİL 28 : Yetkilendirme ve Örgütsel Değişim
ŞEKİL 29 : Stratejik Değişim Modeli
ŞEKİL 30 : Yetkilendirme Döngüsü
ŞEKİL 31 : Çalışanları Yetkilendirme Modeli
ŞEKİL 32 : Üç Aşamalı yetkilendirme Modeli
ŞEKİL 33 : Radikal Yetkilendirme (Re-engineering) Örneği
ŞEKİL 34 : Kuruluş Tarihi Profilleri
ŞEKİL 35 : İşletme Ölçeği
ŞEKİL 36 : Ödül Başvuru Sonucu
ŞEKİL 37 : Yönetmel Kademeye Göre Dağılım
ŞEKİL 38 : Çalışanların Çalışma Süreleri Dağılımı



GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin, beklenti düzeyi yükselen müşterilerine ulaşabilmeleri ve rekabet şiddetini arttıran rakiplerine karşı varlığını sürdürebilmesi, karşı karşıya bulunduğu fırsatların ve tehditlerin temelini teşkil etmektedir. Bu ortam içerisinde, müşteri bağlılığını sürdürebilmenin ve rakiplerden korunmanın en kısa formülü fark yaratabilmek, farklı ve özgün olanı yaratabilmektir.

Geleneksel üstünlük dinamiklerinin büyük çoğunluğu rakipler tarafından kısa sürede taklit edilebilir duruma gelmekte, rakiplere karşı sürdürülebilir bir üstünlük kurmak zorlaşmaktadır. Dolayısıyla, farkı yaratmanın merkezine, farklı, yaratıcı ve geliştirici olma kapasitesi bulunan insan kaynağı oturmaya başlamaktadır. Kaynaklarının etkin kullanımını yıllarca dikkate alan yöneticiler, etkinlik konusunda insan potansiyelinden yeterli yararlanamamışlardır. Fark yaratmanın vazgeçilmez kaynağı olarak insan potansiyelinin fark edilmesi, bunun yöntem ve araçlarını öne çıkarmıştır.

Çalışanların yetkilendirilmesi, fark yaratması beklenen insan kaynağının geliştirilmesi, yönlendirilmesi, yaptığı işe ilişkin karar verme ve yetki seviyesi artırılarak özgürleştirilmesi olarak düşünülebilir. Diğer bir ifade ile, yetkilendirme, işi yapanın işe ilişkin kararları alması, uygulaması ve sonuçları denetlemesidir.

Bu çalışma, çalışanları yetkilendirmenin fark yaratma sürecinde etkin bir araç ve anlayış olduğunu, günümüz işletmelerinin karşı karşıya bulunduğu fırsatlardan yararlanma ve tehditlerden sakınma yolunda önemli bir yapılanma tarzı olduğunu ileri sürmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, çalışanları yetkilendirmenin kavramsal çerçevesi çizilerek, üzerinde henüz anlaşılmalı bir ortak tanımlanmayan yetkilendirme kavramına ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çerçeveye uygun olarak,

yetkilendirmenin temel unsurları irdelenerek, yetkilendirmeye ilişkileri ele alınmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yetkilendirmenin yönetsel ve organizasyonel yeniden yapılanma üzerine etkileri tartışılmaya çalışılarak, yetkilendirmeden beklenen "fark yaratma" nın gerçekleştirilebilmesinde, yetkilendirmeye geçiş sürecinin temel koşulları irdelenmeye çalışılmıştır.

nc bölümde ise, Türkiye'de 1993 yılından itibaren her yıl düzenlenen Tusiad - Kalder Kalite dl'ne başvuran firmalar üzerinde, Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurlarından birisi olan yetkilendirme düzeyi dl alan, ziyarete kalan ve başvuranlar ölçeğinde belirlenmeye çalışılmıştır.



I. BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN YETKİLENDİRİLMESİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE YETKİLENDİRMEİNİN TEMEL UNSURLARI

I.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüz işletmelerinin rekabet avantajı sağlamak üzere, karlılık ve verimlilik gibi temel örgütsel amaçlarına ulaşırken, hem dış müşterileriyle müşteri tatmini temelinde ilişkiler oluşturmaları, hem de çalışanlarının işleriyle ilgili olarak daha tatmin olmuş, mutlu, örgütüne bağlı olmalarını temin etmek zorunluluğu bulunmaktadır.

Günümüzün rekabetçi pazarlarında müşteriler kötü mal veya hizmete mahkum olma düzeyinin çok üzerindedir. The Office of Fair Trading, 1985-1995 yılları arasında müşteri şikayetlerinde %50'ye yakın artış olduğunu rapor ederken, NOP tüketici anketlerinde geçen 12 ay içerisinde, ankete katılanların %73'ü şikayette bulunmuş, bunların %49'u firmalarıyla artık iş yapmama kararı alırken, %40'ı ise kendi çevrelerine bu firmalarla iş yapmalarını tavsiye etmişlerdir.¹

Çalışanların yetkilendirilmesi, organizasyonların yukarıdaki veriler karşısında, müşterileri elde tutma ve "ilişki pazarlaması"nın yararlarını fark etmeleriyle önem kazanmaya başlamış; müşterilerle iyi ilişkiler kurma ve sürdürmede organizasyonlara yardımcı olan bir iş yapma biçimi olarak kabul görmeye başlamıştır.²

¹ Sarah COOK, Steve MACAULAY, "Practical steps to empowered complaint management", Managing Service Quality, Vol.7, Issue 1, 1997, s.2.

² COOK, MACAULAY, a.g.m., s.1.

Bu durum karşısında, çalışanları yetkilendirme anlayışı, müşterileri elde tutma yanında, örgütlerde insanın odak noktasına alındığı en gelişmiş yaklaşım, strateji, yöntem ya da değişim modeli olarak gündeme gelmiştir.

A-YETKİLENDİRME KAVRAMI

Yetkilendirme kavramı, üzerinde en az anlaşılan, kuramsal ve uygulamalı açılardan farklı düzeylerde tanımlanan kavramlardan birisidir. Yetkilendirmeyi tanımlama ile yetkilendirmenin girdi ve çıktıları arasında bu çerçevede farklılıklar söz konusudur.

1.Yetkilendirmenin Tanımı

Yetkilendirme kavramı, bir dizi farklı, ancak kendi içeriği ile ilişkili kavramlarla birlikte, onların bir ögesi, hatta bazen eş anlamda kullanılmaktadır. Literatürdeki bu karmaşıklığı netleştirmek için bazı tanımları ele almak uygun olacaktır.

“Empowerment” sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak ele alınan yetkilendirme kavramı, Türkçe çevirilerde “personeli güçlendirme” veya sadece “güçlendirme”³ olarak da ifade edilmektedir. Burada ele alınan güçlendirme karşılığı kavramın temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesinin altı çizilmektedir. Yine, Tusiad-Kalder Kalite Ödülü kriterlerinden birisi olan çalışanların yönetimi çerçevesinde “çalışanların yetkelendirilmesi” ifadesiyle, yetkilendirme “yetkelendirme” olarak kullanılmaktadır.⁴

³ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Yenilenmiş 6.Bası, Beta Bas.Yay.Dağ.A.Ş., İst., 1998, s.299.; Ali AKDEMİR, İşletme Bilimine Giriş, 2.Baskı, Birlik Ofset Yay., içinde Personeli Güçlendirme, Kütahya, 1996, s.198-199.

⁴ Tusiad-Kalder Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı-1999,: KOBİLER, s.11; Büyük Ölçekli Kuruluşlar, s.22.

Bowen ve Lawler, yetkilendirmeyi kapsadığı dört örgütsel unsurla (organizasyonel performans bilgisi, iş bilgisi, ödüller, yetki) açıklamaya çalışarak, birisinin sıfır olması durumunda yetkilendirmenin de sıfır olacağını ileri sürerken, Spreitzer'de benzer şekilde, psikolojik yetkilendirmeyi dört bilişsel motivasyon yapısı (anlam, ustalık, kendi kendini belirleme, etki) şeklinde tanımlamaya çalışır, ancak ona göre bunlardan birinin olmamasının yetkilendirmeyi sıfırlamayacağını, yetkilendirme duygusunu aşındıracağını ileri sürmektedir.⁵

Waterman, “yönlendirilmiş otonomi” kavramını tercih ederek, yöneltme durumu içerisinde, yönlendirilmiş otonomide insanların yetkilendirilmiş olduğunu açıklamaktadır. Ve burada belirli sınırların olduğunu, insanların kendi hareket alanlarını, kısıtlanmış alanları bildiğini ifade etmektedir.⁶

Wilkinson, yetkilendirme kavramının, genellikle 1980’lerden itibaren yaygınlık kazanan çalışan katılımı inisiyatifinin bir biçimi olarak ileri sürüldüğünü, ve görev bazlı katılma ve tutumsal değişmeye odaklı olduğunu belirtmektedir.⁷

Bir başka tanımlamada yetkilendirme, “ kişisel ve örgütsel amaçların büyüme, öğrenme ve başarıyı teşvik edecek tarzda düzenlenebilmesi için, değerlerin benimsenmesinin ve açığa çıkmış öz/kendi çıkarı (self-interest) biçimindeki davranışlarını göstermenin insancıl süreci olarak açıklanmaktadır.⁸

⁵ D.E.BOWEN, E.E.LAWLER, "The empowerment of service workers: What, why, how and when", Sloan Management Review, Spring 1992, s.31.; BOWEN, LAWLER, "Empowering service employees", Sloan Man.Rev., Summer 1995, s.73.; G.M.SPREITZER, "Psychological empowerment in the workplace: Dimentions, measurement and validation" Academy of Man.Journal, Vol.38, No.5, 1995, s.1442.

⁶ Heather HÖPFL, Empowerment In Organizations: Empowerment and the Managerial Prerogative”, <http://www.mcb.co.uk/service...>, s.1.

⁷ Adrian WILKINSON, “Empowerment: theory and practice”, Personel Review, Vol.27, No.1, 1998, Global Network: <http://www.mcb.co.uk/hr/>, s.40.

⁸ Derek FURZE, Chris GALE, Interpreting Management: Exploring Change and Complexity, International Thomson Business Press, London, 1996, s.221.

Juran ve Gryna ise yetkilendirmenin sadece yetki aktarma olmadığını, özellikle işgücünün yetkilendirilmesinin önemine işaret ederek, çalışanlar işlerinde yetkilendirildiği zaman, sahiplenme ve sorumluluk duygusunun daha anlamlı olduğuna değinmekte, yetkilendirme kavramının hem bireylere hem iş gruplarına uygulandığının⁹ altını çizerek, yetkilendirmenin yalnızca ekiplerle sınırlı olmadığını vurgulamaktadırlar. Ancak, yetkilendirme sonucunda performansın değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesinde bunun hem bireysel hem de ekip performansına göre gerçekleştirilmesinin ekip aleyhine bir isteksizlik duygusu yarattığı ileri sürülmektedir.¹⁰ Dolayısıyla ekip çalışma düzeninin etkinliğini engelleyici bir yetkilendirme uygulamasının ortaya çıkma riski bulunmaktadır.

Kısa bir tanımlama ile “yetkilendirme insanlara, karar vermek için yetki ve kaynak vermektir”.¹¹ Quality Academy Glossary'de tanımlandığı haliyle; yetkilendirme çalışanların karar almak ve onay almaksızın harekete geçmeleri için yetkiye sahip olmaları durumudur.¹²

Daft'a göre “Örgütteki çalışanların tam katılımı için cesaretlendirilmesi düşüncesi olan yetkilendirme, işlerini daha serbestçe gerçekleştirmeleri için örgütekilere yetki vermeyi ifade ederken, Caudron' a göre, çalışanların işlerini sahiplenmesi, bölümlerinin ve firmalarının başarısı kadar bireysel başarılarını etkileme ve ölçebilmesi durumunda yetkilendirmeden söz açılabilir.”¹³

⁹ M.Josef .JURAN, Frank M. GRYNA, Quality Planning and Analysis, Third Edition, McGraw- Hill, Inc., USA, 1988, s.171.

¹⁰ John FOX, Employee Empowerment: An Apprenticeship Model", June 1998, s.14, İnternet.

¹¹ Joan KOOB CANNIE, Donald CAPLIN, Keeping Customers For Life, 1st Editon, Amacom, 1991, s.199.

¹² Quality Academy Glossary, Pinellas County School, İnternet.

¹³ Richard L.DAFT, Organizational Theory and Desing, Six Editon, 1998, s.449.; S.CAUDRON, "Create an empowering environment", Personnel Journal, Vo.74, Issue 9, 1995, s.28.

Thomas ve Velthouse ise oldukça kapsamlı bir tanım yaparak, yetkilendirmeyi güç vermek olarak açıkladıktan sonra, gücün bir dizi anlamını yan yana getirerek, otorite, kapasite, enerji, bağlılık, risk üstlenme ve yenilik kavramlarıyla açıklamaktadırlar.¹⁴

Bu denli değişik şekilde tanımlanan yetkilendirmenin tam ve genel geçer bir tanımını yapmak oldukça zordur. Ancak Honold'un ileri sürdüğü gibi, başarılı olması için, her organizasyonun kendi yetkilendirmesini yaratması ve tanımlaması, her birimin ihtiyaçlarına ve kültürüne yönelik bir yetkilendirmeye gitmesi daha uygun olacaktır.¹⁵ İleri sürülen tanımlamalar ışığında, yetkilendirmeyi aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz:

"Yetkilendirme kültürünün geliştirildiği,

Paylaşılan vizyon, açık amaçlar, karar verme sınırları, çabaların sonuçları ve bunların bütüne etkisine ilişkin bilginin paylaşıldığı,

Eğitim ve deneyim şeklinde ustalığın/yetkinliğin geliştirildiği,

İşlerinde etkin olmaları için gerekli kaynakların sağlandığı,

Eğiticilik, kültürel destek, ve risk üstlenme yönünde desteğin sağlandığı,

Yetkilendirme düzeyinin ilerlediği aşamada, antrenör olarak liderlik rolünün sağlandığı bir süreç" olarak tanımlayabiliriz.

2.İş Dizaynı Temelinde Yaklaşım

Bilindiği gibi iş dizaynı belirli bir işi tanımlamak üzere birlikte gruplandırılan görevler ve faaliyetler kümesi olup, belirli bir iş pozisyonunu teşkil etmektedir.¹⁶

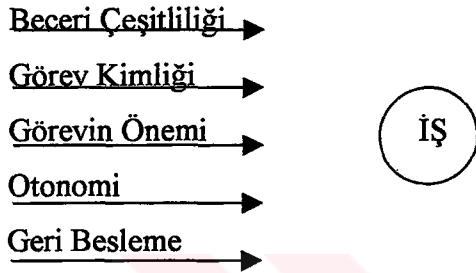
¹⁴ K.W.THOMAS, B.A.VELTHOUSE, "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation" Academy of Management Review, vol.15, No.4, 1990, s.666.

¹⁵ Linda HONOLD, "A review of the literature on employee empowerment", Empowerment in Organizations", Vol.5, No.4, 1997, s.202.

¹⁶ Pamela S.LEWIS, Stephen H.GOODMAN, Patricia M.FANDT, Management: Challenges in the 21st Century, 2nd Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati-Ohio, 1998., s.265.

Günümüzde, çalışanların yalnızca üstlerinin emirleri ve direktifleri ile işi görme sürecinden, gördüğü işin araçlarını, sorumluluğu “yetkili sorumlu” olarak yapabilmelerini ifade eden sürece (yetkilendirme süreci) geçişini daha iyi ifade edebilmek için, işe ilişkin temel unsurları kısaca vurgulamak gerekir.

Bir işin ana boyutlarını şu şekilde şematize etmek mümkündür.¹⁷



Şekil 1: İşin Ana Boyutları

Yapılan bir işin gerektirdiği nitelikler ya da işi başarmada, kişide bulunması gereken beceriler “işe uygun kişi”yi göstermesi açısından önemlidir. Kullanılan beceriler ve yeteneklerle, yapılan işin tamamlanma derecesini ifade eden görev kimliği, bütünün içerisinde, yapılan iş kesitini gösterir. İşin önemi, işin bütüne katkısı boyutudur. Bu üç boyut, işin anlamlı olup olmayışını göstermekte olup, işi yapanın tüm iş sürecine ilişkin olarak, yaptığı işi bütün içerisinde görebilmesiyle ilgilidir.

İşin bir diğer boyutu olan otonomi, işi yapanın, yaptığı işteki özgürlük, bağımsızlık ve karar verme gücünün derecesidir. Kısacası, yaptığı işte ne ölçüde söz sahibi olduğunu ve sorumluluğunu anlatır.

¹⁷ Laurie J.MULLİNS, Management and Organisational Behaviour, Fourth Edition, Pitman Publishing, London, 1996, s.530.

Geri besleme boyutu ise, işi yapan kimsenin, yaptığı işte gösterdiği çabalar ile işin tamamlanması sonucunda ortaya çıkan iş çıktısı arasındaki bağlantı ile ilgili olup, işi yapanın çabaları ve çıktılar arası ilişkiyi kurabilmesi için gerekli olan bilgi ihtiyacı olarak ifade edilebilir.

Kısacası, iş dizaynı işçilerle, işin yapısı, kapsamı ve görev fonksiyonları arasındaki ilişkiyle ilgilidir.¹⁸

İş dizaynını iki başlıkta gruplandırmak mümkündür;¹⁹

a-Genel İş Dizaynı Yaklaşımları

- İş basitleştirme,
- İş genişletme,
- İş rotasyonu,
- İş zenginleştirme

b-Yeni İş Dizaynı Yaklaşımları

- Alternatif iş düzenlemeleri (çalışma saatleri programları)

Geleneksel çalışma saatleri, sanayi devriminden beri uygulanmakta olan, başlama ve bitiş saatleri, dinlenme süreleri sabit olan programlardır. Oysa, alternatif iş düzenlemeleri ya da çalışma programları ile, günlük, haftalık, aylık ve yıllık iş sürelerinde değişiklikler yapılmakta; böylece çalışana kendi zamanını kontrol edebilme olanağı sunulmaktadır.²⁰

¹⁸ Laurie J.MULLİNS, a.g.k., s..530.

¹⁹University of Southern California School of Business Administration, BUAD 304- Organisational Behaviour: Chapter 7 "Goal Setting, Performance Appraisal", s.1-4, İnternet.

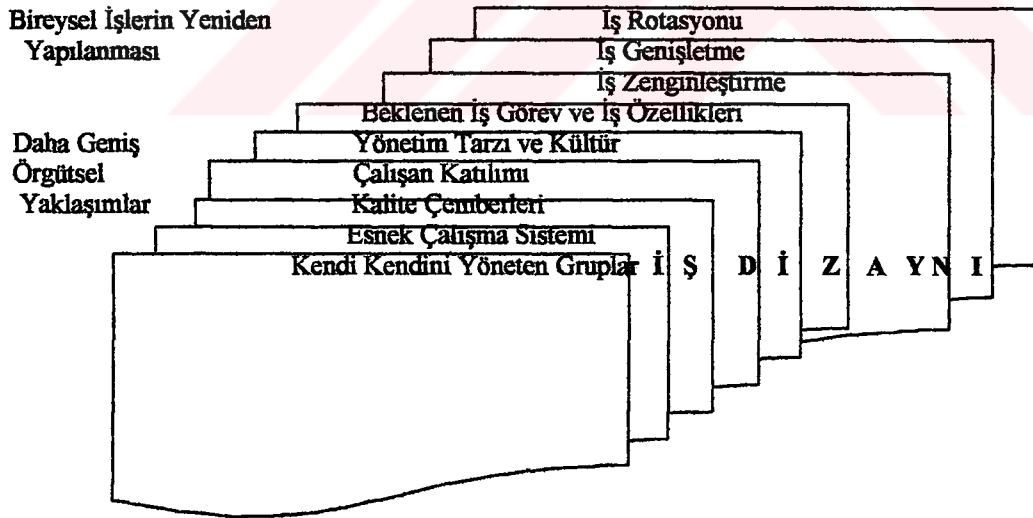
²⁰ Ömer DİNÇER, Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler, 1.Baskı, Timaş Basım, İstanbul, 1992, s.153-158.

Alternatif çalışma saatleri arasında şu uygulamalar görülmektedir:

- Sıkıştırılmış çalışma haftası: Haftalık çalışma saatleri 3,5-4 güne sıkıştırılır. Gönüllülük temelinde uygulanması öngörülmektedir.
- Esnek çalışma saatleri: Çalışma günü; herkesin işbaşında bulunması gereken temel zaman (10-16 saatleri gibi) ve çalışanların isteğine bağlı olarak değişen esnek zaman (8-10 ve 16-18 gibi) şeklinde düzenlenir.
- İş paylaşımı: Aynı işin birden fazla kişi tarafından bölüşülerek yapılmasıdır. Kısmi çalışma saatleri içerisinde uygulanan bir programdır.
- Sanal ofis (Telecommuting): Bilgisayar teknolojisinin sağladığı olanaklarla, işin özelliğine göre, çalışanlar çalışma ortamının uzağında, çalışma programlarını uygulayarak, iş sorumluluklarını yerine getirmektedirler.

- Yetkilendirme

Yetkilendirmenin yeni bir iş dizaynı yaklaşımı olarak, iş dizaynı teorisinin gelişim sürecindeki yeri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.(Şekil 2)²¹



Şekil 2: İş Dizaynına Temel Yaklaşımlar

²¹ L.J.MULLİNS, a.g.k., s.534'den uyarlanmıştır.

Şekilde de görüleceği gibi, gelişmiş bir yetkilendirme türü olarak Kendi Kendini Yöneten Gruplar en yeni yaklaşım olup, özellikle iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi bireysel işlere dönük olmayıp, daha geniş çerçevede örgütsel ölçekte yer alan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla, bu yöndeki bir iş dizaynı örgütün bütününde bir yapılanmayı gerektirecektir.

Tarihsel açıdan bakıldığında, iş dizaynı farklı yaklaşımlar temelinde aşağıdaki gibi incelenebilir:²²

a.Mekanik Yaklaşımlar

İşbölümü ve uzmanlaşmayı öne çıkaran mekanik yönetim yaklaşımlarının iş dizaynındaki odak noktası verimlilik ve etkinliktir.

b.İnsan İlişkileri Yaklaşımları

İnsan ilişkileri düşünce okulu döneminde iş dizaynı oldukça popüler hale gelmiş olup, temel odak noktasını motivasyon, tatmin ve verimlilik oluşturmuştur.

Davranışsal yaklaşımların iş dizaynına ilişkin geliştirdiği yaklaşımlar; iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu olarak somutlaşmıştır. Bu yaklaşımları, kısaca özetlemek yararlı olabilir.

İş genişletme; işin çerçevesini genişletmek suretiyle yatay görevleri arttırarak, işi yapan kimsenin işle bağlantılı görev ve sorumluluklarını, monotonluğu azaltmak yolunda geliştirilen bir programdır. Bir daktilografin, yazım göreviyle birlikte, bürodaki fotokopi

²² LEWIS, GOODMAN, FANDT, a.g.k., s.270-278.

işleri ve telefonlara bakma görevlerini yapması ile daktilografin işinin çerçevesi arttırılmaktadır.

İş Zenginleştirme; işin derinliği ile ilgili bir program olup, dikey yükleme ile bireysel bir işe ilişkin olarak işi planlama-yapma-kontrol arasında uzaklığın/aralığın, işi yapan kimseye bu anlamda daha fazla hak veya yetki tanınması suretiyle giderilmesi yönünde geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Özellikle kademe azaltma, yeniden yapılanma programlarında iş derinliği daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Yetkilendirme iş zenginleştirmenin ileri bir adımı olmakla birlikte iş zenginleştirmeden, yukarıda da işaret edildiği gibi farklı bir çerçeve ve hedefe sahip bulunmaktadır. İş zenginleştirmenin olmadığı bir yetkilendirme olmaz.²³ Bir başka deyişle yetkilendirmede iş zenginleştirme yer alması gerekirken, her iş zenginleştirmenin yetkilendirme olmadığı tarihsel gelişim açısından da bilinmektedir.

İş Rotasyonu; bireyleri uzman oldukları bir pozisyondan başka pozisyonlara kaydırarak, uzmanlaşma düzeyini azaltmaktadır. Burada, çeşitli ancak aynı düzeyde ve aynı beceriler gerektiren iş pozisyonları arasında rotasyonun yapılması söz konusudur.

c.Katılımcı Yaklaşımlar

Temel odağı kalite olan bu yaklaşımlar, özellikle rekabetin oldukça çetin hale geldiği endüstrilerde, insan potansiyelinden daha fazla yararlanmak ihtiyacı sonucu, çalışanların daha aktif, daha üretken, yaratıcı ve yenilikçi olarak sürece katılmasını hedefler. Katılımcı yaklaşımların en yaygın iki türü şunlardır;

²³ L.J. MULLİNS, a.g.k., s.534.

Çalışan Merkezli İş Dizaynı Programları: İşe ilişkin rollerin dizaynının, işi yapanlar tarafından gerçekleştirilmesine odaklı bir yaklaşımdır.

Kendi Kendini Yöneten Ekip Yaklaşımı: Diğerlerinden tamamıyla farklı olarak, tam anlamıyla özgür bir yapıyı ifade eder. Tüm diğer yaklaşımlar bireysel örgüt üyelerinin işlerini dizayn üzerinde odaklanırken, kendi kendini yöneten ekipte, iş dizaynı bireysel değil, iş grubu veya iş ekibi temelinde yapılmaktadır. Bu anlamda, kendi kendini yöneten ekipler, ekibin kendince belirlenmiş amaç ve hedeflerini başarmak için kendi işlerini dizayn eden ve sorumluluk üstlenen çalışanlar grubudur.²⁴

3.Yetki Temelinde Yaklaşım

Çalışma hayatında rollerin giderek yeniden şekillenmesi sürecinde, dikkati çeken unsur, geleneksel sistemin, daha spesifik olarak Taylor sisteminin bozduğu akışın tekrar gündeme gelmesidir. Burada genel olarak bir organizasyonun merkezci yönetim veya yerinden yönetim anlayışına göre yapılanması tartışmanın odağını teşkil etmektedir.

Merkezcil Yönetim - Yerinden Yönetim: Organizasyonlarda işlerin, ilişkilerin, rollerin, yetki, sorumluluk ve nihai sorumluluk (hesap verme) gibi tüm örgütsel çerçevenin hiyerarşik bir yapı içerisinde yerine getirildiği yönetim anlayışı merkezcil yönetimi ifade etmektedir. Mekanik bir örgüt yapısı ve çalışanların edilgin bir noktada tutulduğu yönetim anlayışıdır. Yerinden yönetim ise, söz konusu tüm örgütsel çerçevenin belirli düzeylerde esnekleştiği, işbirliği ve paylaşımın öne çıkarıldığı, çalışanların daha aktif bir düzeye çekildiği yönetim yapılanması ve anlayışıdır.

Örgütlerde merkezcil ve yerinden yönetim anlayışını birbirinden en kalın çizgilerle ayıran göstergenin yetki konusu olduğu ileri sürülebilir. Yetkilendirmenin ana çatısını

²⁴ LEWIS, GOODMAN, FANDT, a.g.k., s.275.

oluşturan söz konusu kavramı, yani yetkiyi; bireye veya gruba harekete geçme ve karar alma hakkını içeren uygun gücün verilmesi olarak tanımlamak mümkündür.²⁵

Görüleceği gibi yetki bir güce dayanmaktadır. Güç; başka birini etkileme yeteneği (kapasitesi) olup, başka birine bir şey yaptırma hakkı olan yetkiyi de (yasallaşmış güç) içine alan bir kavramdır²⁶. Kimi yazarlara göre güç ya da başka bir deyimle erk kişiden, yetki makamdan kaynaklanmaktadır.²⁷

Araştırmacı sosyal psikolog John French ve Bertram Raven'e göre sosyal gücün çeşitli kaynakları vardır. Bunların kaynağı²⁸ ve çalışanlardaki yansıması²⁹ Tablo 1' de gösterilmiştir.

Tablo 1: Güç Türleri, Kaynağı ve Algılanması

Güç Türü	Kaynağı	Çalışanlara Yansıması
Baskıcı Güç	Cezalandırma becerisinden gelir	Yöneticinin cezaya başvurabileceğine ilişkin çalışan algılaması.
Yasal Güç	Kişinin işyerindeki pozisyonundan kaynaklanır.	Yöneticinin davranış kuralı koyma yetkisine sahip olduğuna ilişkin çalışan algılaması.
Ödül Gücü	Ödül kontrolüne sahip oluştan gelir.	Yöneticinin ödül aracına başvurabileceği yönündeki algılama.
Sembol Gücü	Saygı ve kabul, şefkat ve kişilerin gönüllülüğünden kaynaklanır.	Çalışanın yönetici ya da liderle kimlik edinmesi, kendini onunla bütünleşirmesi.
Uzman Gücü	Kişinin bilgi veya teknik uzmanlığına dayanır.	Yöneticinin ender ve özel bilgi veya beceriye sahip olduğu yönündeki algılamadır.

²⁵ Karen LAWSON, "How to Delegate Effectively, Edward Lowe Foundation, 1998, s.1, İnternet.

²⁶ İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, U.Ü. Basımevi, Bursa, 1994, s.210-211.

²⁷ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 1992, s.125.

²⁸ Michael D. WILSEY, "Leadership and Human Motivation in the Workplace", Quality .Progress, November 1995, s.86-87.

²⁹ Paula PHILIPS CARSON ve diğerleri, "Power in Organizations: A Look Through the TQM Lens", Quality Progress, November 1995, s.73.

Yukarıdaki tabloda gösterilen güç türlerinden cezalandırma gücü, insanın ihtiyaçlarıyla uyumlu olmayan ve kişiyi geliştirmeyen bir yaptırımdır. Sürekli kalite geliştirme ve sembol gücüne dayalı liderlik gibi kalite bazlı uygulamalar çalışanların bu durumda olumlu, verimli tepki verdiklerini ortaya koymuştur.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, güç kaynağı ile çalışanların tatmini ve performansı arasındaki ilişki tablo 2'deki gibidir³⁰.

Tablo 2: Güç Kaynakları ile İş Tatmini ve Performans İlişkisi

Güç Kaynağı	Nezaretçiden memnuniyet	İş Tatmini	Performans
Uzman	Güçlü olumlu etki	Güçlü olumlu etki	Güçlü olumlu etki
Sembol	Güçlü olumlu etki	Zayıf olumlu etki	Zayıf olumlu etki
Ödül	Etkisi yok	Etkisi yok	Orta olumlu etki
Yasal	Etkisi yok	Etkisi yok	Etkisi yok
Ceza/Baskı	Güçlü Olumsuz etki	Orta olumsuz etki	Etkisi yok

Tablodan görüleceği üzere, uzmanlık gücü hem nezaretçinin çalışan üzerindeki etkisini, hem çalışanın tatminini ve performansını olumlu yönde güçlü şekilde etkilemektedir. Ancak burada dikkati çeken bir nokta şudur: Deming, Juran ve Crosby gibi öncü kalite düşünürlerinde ödül ve takdir önemli bir yer tutmaktadır. Ne var ki, bu ödüller maddi değildir. Örneğin Juran, çalışanların sorumluluk almaları için yöneticilerine yeterli ölçüde inanmaları gerektiğini, yöneticilerin de çalışanlarına yetki verecek kadar güven duymaları gerektiğini belirtir. Crosby de "güvenilir insanların işçilerine yöneldikleri zaman düşman edinmeyeceklerini belirtir ve TKY çerçevesinde antrenör (coach), rehber (facilitator) ve ortak (associate) olarak-sembol gücünün önemini belirtmektedir".³¹ Tabloda

³⁰ Paula Philips CARSON ve diğerleri, a.g.m., s.74.

³¹ Paula Philips CARSON ve diğerleri, a.g.m., s.75.

da sembol gücünün iş tatminine zayıf olumlu etkisi dışında tüm diğerlerine etkisi güçlü olumlu yöndedir.

Bilindiği üzere Taylor, planlama ile uygulamayı birbirinden ayırarak, mühendislere ve uzmanlara planlamayı, şeflere ve işçilere de bu planları uygulamayı vermiştir.³² Diğer bir ifade ile işi yapan, işin sadece verilen talimatlar doğrultusunda icrasından sorumludur. Ancak, verimlilikte oldukça başarılı olan bu anlayış, çalışanın işe yabancılaşmasını, motivasyonu ve tatminine olumsuz etkiyi ortaya çıkarmıştır. Karar gücünü elinde bulunduran yöneticiler, özellikle küresel bir özellik kazanan rekabete karşı insan potansiyelinin teknoloji ile birlikte dikkate alınması gerektiğini görmeye başlamışlardır. Dolayısıyla, çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili konularda söz söyleme hakkına kavuşmuştur.

Böylece, işlerin kapsam ve dizaynını yeniden gözden geçirme zamanı gelmiştir ve bunu en iyi ifade eden kavram da “kendi kendini kontrol”dür.³³ Çalışanlara daha yüksek derecede kontrol olanağı tanıyan yeni iş dizaynı biçimleri ortaya çıkmaya başlar. Bunlardan birisi kendini yöneten ekipler, bir diğeri ise çalışan yetkilendirmedir. Diğer iş dizaynı biçimlerini Juran ve Gryna, iş karakteristikleri -iş genişletme, iş zenginleştirme- ve kişisel bağlılık olarak gruplandırmaktadırlar.³⁴

İşle ilgili karar verme prosesinin çalışana geçmesi bağlamında yetki aktarımı veya delegasyon çerçevesinde açıklanan yetkilendirme ve kendini yönetme, geleneksel yönetim anlayışından tamamen uzaklaşarak, üst yönetimin ve müdürlerin müşteri olmadığı, bilakis gerçek müşterinin müşteri olarak işi yapanlarca algılandığı bir iş ortamını ortaya çıkarır. Tersinden söylemek gerekirse, müşteri odaklı rekabet arenası, yetkilendirmeyi ve kendini yöneten ekibi ortaya çıkarır.

³² JURAN, GRANA, a.g.k., s.168.

³³ JURAN, GRANA, a.g.k., s.169.

³⁴ JURAN, GRANA, a.g.k., s.170-172.

Yetkilendirmede ekip çalışması önemli bir düzenleme olup, ekip çalışması için gerekli olan yetkinin kaynağı yönetimin kullandığı yetkililerdir. Ancak, yönetimin kullandığı yetkinin çalışanlara ya da ekiplere aktarılması için, ekiplerin ve bireylerin buna uygun beceri ve yapabilirliklere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, sorunları analiz etme, nedenleri ortaya çıkarma, çözümler geliştirme, uygun çözümü seçebilme, seçilen çözümü gerçekleştirme ve ulaşılan sonuçların rapor haline getirilmesi gibi beceri ve yapabilirliklerden söz edilebilir.³⁵

Kısacası, işin kontrolü veya tüm aşamalarında işi görenlerin karar süreci açısından yetkili olması, bu çerçevede bağımsız, yetkili, sorumlu, iş sonuçlarından mesuliyetli bireysel kişi veya ekip olgusunu ortaya çıkarır.

Yetkilendirme, karar verme yetkisinin örgütteki daha alt kademelere aktarılması prosesi olmakla birlikte, yetki aktarmadan daha ileri bir anlam içererek, ilave eğitim, inisiyatif üstlenmede, insanları cesaretlendirme, hata oluştuğunda bile suçlayıcı değil, destekleyici bir tutum ve davranış gösterme ortamını ifade eder.³⁶

B-YETKİLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Literatürde ve günümüzdeki uygulamalarda sıklıkla vurgulanmakta olan yetkilendirme, bireysel veya ekip bazında yetkilendirme, yeni bir yaklaşım , yönetici ile astlar arasında yeni bir iş ilişkileri yaklaşımı olarak sunulmaktadır.

Bu yaklaşımın iki açısı olduğunu ileri sürmek mümkündür. İlki, günümüzdeki anlamıyla, yaşanmakta olan ve geleceğe dönük olarak öngörülen gelişmelere bakılarak, merkezileşmenin mevcut fırsatları ve tehditleri karşılamadaki yetersizliği ortaya çıkmıştır.

³⁵ D.S. MORRIS, R.H. HAIGH, "Empowerment: An Endeavour to Explain An Anigma", TQM, Vol.7, Issue.3, June 1996, , s.10.

³⁶ JURAN, GRYNA, a.g.k., s.171.

Bir kurumun, kuruluşun veya genel olarak her alandan yapılanmaların içinde yer alan her üyenin, işi hususunda daha fazla sorumluluk, daha fazla söz ve karar hakkı, daha fazla yaratıcılık yönlerini öne çıkarması, günümüzün bireysel ve örgütsel etkinliğinin gerekleri sayılmaktadır. Bu yönüyle yetkilendirme, gerçekten iddia edildiği gibi yeni bir yaklaşımdır. İşletmelerde yaşanan yetkilendirme tartışmalarının kamu yönetiminde de yaşandığı görülmektedir. Son dönemlerde sıklıkla vurgulandığı gibi, Türkiye gündeminde merkezi yönetimin bazı mekanizmaları yerel yönetimlere bırakması, yerinden yönetimin güçlendirilmesi ve bu anlamıyla yetkilendirilmesi, kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılmasının önemli bir aracı olarak önerilmektedir. Çağdaş anlamdaki bu yetkilendirme yaklaşımı, çalışma hayatında temel olarak üzerinde durulan yetkilendirme anlayışdır. İkinci olarak yetkilendirme; astların veya genel olarak örgütteki tüm çalışanların buldukları orunlar itibarıyla yönetim sürecinde belirli düzeyde işle ilgili kararlarda etkili olmalarıyla ilişkilidir. Dolayısıyla, yetkilendirme bu yönüyle yeni bir yaklaşım olmayıp, geçmişe uzanan bir gelişim sürecine sahiptir.

Yetkilendirmenin tarihsel gelişiminde önemli adımlar İkinci Dünya Savaşı sonrasında, İngiltere'de geliştirilen Tavistock Enstitüsü araştırmaları ve sosyo-teknik yaklaşımdır. Tavistock Enstitüsünün kullandığı sosyo- teknik sistem kavramıyla altı çizilen doyurucu işin özellikleri ve iş'de insan ihtiyaçları şu şekilde ifade edilebilir.³⁷

- Optimum süreçli bir iş,
- Çalışanlara ek görevler,
- Çalışanlara değişik işleri tanıma fırsatı,
- Yapılan işle ilgili katkısını ortaya koyma,
- Bilgi kanallarını açma,
- Yönlendirme
- Başarının üstler tarafından takdiri,

³⁷ Bradley L.KIRKMAN, Debra L.SHAPIRO, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness", Academy of Man.Rev., Vol.22, No.3, 1997, s.731.; İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ..., s.55-56.

- Karar verme ve iş yapmada bazı özgürlüklerin verilmesi.

Öte yandan, Rensis Likert'in "Sistem 4" ve "Ortak eleman" kavramı da, yetkilendirmeye giden yolda önemli bir adımdır. Ortak eleman kavramı, ekip çalışma sisteminde rehber kavramıyla örtüşmektedir. Sistem 4 yaklaşımı ise, liderlik açısından, astlara güven, serbestlik,, fikirlerini alarak bunları kullanma gibi değerlerin altını çizmektedir.³⁸

Sistem 4 'ün genel çerçevesi aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 3: Sistem 4'ün Süreçler ve Yapı Yönünden Varsayım, Davranış ve Özellikleri³⁹

	Yapı ve Süreçler	Sistem 4
Liderlik	1- Astlara gösterilen güven 2- Astların üstleriyle görüşme serbestliği 3- Astların fikirlerini kabul etme ve kullanma	Tam Tamamen serbest Daima
Motivasyon	1- a)Korkutma b)Tehdit c)Cezalandırma d)Mükafat e)Katılmamanın kullanılma derecesi 2- Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi sorumluluğu	Grup içinde belirlenen hedeflere göre d ve e Bütün kademelerde
Haberleşme	1- Bilgilerin akış yönü 2- Aşağıya doğru haberleşmeye bakış 3- Yukarıya doğru haberleşmeye bakış 4- Astların problemleri hakkında üstlerin bilgisi	Çok yönlü Serbest Doğru Çok iyi
Etkileşim	1- Karşılıklı işlemlerin özellikleri 2- Ekip çalışmasının yoğunluğu	Büyük ölçüde güvenle Bütün örgütte
Karar Alma	1- Karar verme hakkı 2- Karar almada kullanılan teknik ve mesleki bilgilerin kaynağı 3- Astların işleriyle ilgili kararlara katılması 4- Yeni kararların motivasyona katkısı	Bütün örgüt Geniş ölçüde bütün kademelerde Tam katılma Esaslı şekilde
Amaçlar	1- Amaçların tespit edilme şekli 2- Amaçlara karşı gizli direniş	Kriz durumu hariç grup kararı ile Hiç veya az
Denetim	1- Gözden geçirme ve kontrolün sıklığı 2- Direnen gayri resmi örgütün varlığı 3- Maliyet ve verimlilik için kontrol verileri	Geniş ölçüde katılma Az veya hiç yok Problem çözme

Tablo'nun dikkatle incelenmesiyle, yetkilendirmenin ileride üzerinde durulacak organizasyonel süreçlere etkileriyle ve yetkilendirmenin temel hedefleri yönünden Sistem 4

³⁸ Tamer KOÇEL, a.g.k., s.150-151, 404-405.

³⁹ Ömer DİNÇER, a.g.k., s.174'den kısmen aktarılmıştır.

ile ileri sürülen anlayışları içerdiği görülebilir. Bunlardan bazıları; güven, çok yönlü iletişim, ceza yerine katılımı teşvik, karar sürecine tam katılım olarak sayılabilir.

Yetkilendirmenin gelişimi açısından önemli bir diğer adım ise McGregor'un Y teorisinde öngördüğü insan yaklaşımıdır. Buna göre, gerekli koşullar yaratıldığında, tipik insanın daha fazla sorumluluk alma ve öğrenme eğiliminde olacağı; kendilerini kontrol ederek ve yöneterek, organizasyonun amaçlarına daha fazla katkıda bulunacağı varsayılmaktadır.⁴⁰

Yetkilendirme, 1960'ların "Katılımcı Yönetim" kuramlarının bir uzantısı olarak görülmektedir.⁴¹ Ancak, daha geniş bir çerçeve için bu yüzyılın başından beri dikkate alınması ile şöyle bir gelişme seyri sunmak mümkündür.

Yetkilendirme'nin Seyri

1920'ler	İşçinin uyum göstermesi	Taylorist yaklaşım.
1930'lar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	İşçilerin kendini motive edebilmesi ve iş görmesi yakın nezaret olmadan daha iyi sağlanabilir.
1960'lar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara "anamlı" işler sunmak.
1970'ler	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
1980'ler	Çalışanların Katılımı	Yeni bir katılma biçimi olarak bu evrede, müşterek anlaşmadan çok, çalışan katılma biçimleri üzerinde

⁴⁰ Tamer KOÇEL, a.g.k., s.149-150.

⁴¹ Cherylynn BECKER, "Penetrating the Surface on Empowerment: A Guide for Teaching the Empowerment Concept to Future Hospitality Managers", Hospitality & Tourism Educator, Vol.8, No.4, 1996, s.13.

durulur. KKÇ, Kar Paylaşma vb. tür örnekler sayılabilir.

1980'lerin Sonu Yetkilendirme

Çağdaş anlamda yetkilendirme.

Yukarıdaki gelişim akışını düz bir anlatımla sıralayan Wilkinson⁴², kökeni açısından, yetkilendirmeyi geleneksel klasik modele (Taylor ve Ford'la somutlaşan) red veya karşı koyma olarak görülebileceğini belirtir. Wilkinson, yetkilendirmeden yararlanma rasyoneli olarak iki temel tartışma kümesi üzerinde durulduğunun altını çizmektedir.⁴³

Demokratik Hümanizm: McGregor'un X-Y Yaklaşımı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Kuramı, Sosyo-Teknik Sistem Okulu, İş Yaşamının Kalitesi Hareketi.

Ekonomik Boyut: Pragmatik olan bu görüşe göre, işçiler örgütsel başarıya katkıda bulunabilirler, eğer işe daha yakın olabilirlerse. 1980'lerin esnek örgüt modeli, siparişe göre (customized) mamüller ve esnek uzmanlaşma, daha basık ve yalın yapılar, ekonomik anlamda yetkilendirmenin gereğini açıklayan tartışma kümesidir.

Günümüz örgütlerinde yapısal ve kültürel değişimlerin temel güçlerinden biri olarak görülen yetkilendirme hareketi, örgütteki tüm çalışanların yetkilerini ve otonomiye arttırmak için dizayn edilir. Bu çerçevede Japon tarzı yönetim, kalite çemberleri ve psikolojik kendi kendine yeterlilik (self-efficacy) kavramlarına dayandırılabilir.⁴⁴

Geleneksel bürokrasi ve sendika engellerinin girişimcilik kültürleriyle çatışması ve rekabetçi olabilmede tüm bireylerin potansiyelinin devreye sokulmasında engelleyici

⁴² WILKINSON, a.g.m., s.41.

⁴³ WILKINSON, a.g.m., s.44-45.

⁴⁴ LEWIS, GOODMAN, FANDT, a.g.k., s.438.

olması tartışmaları içerisinde yakın dönemlerde bu yönde önemli yayınlar ve görüşler belirmeye başlamıştır.

Modern yetkilendirme hareketine etkide bulunanların en önemlisinin Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence" adlı eseri olduğu ileri sürülmektedir. "İnsan yoluyla verimlilik", "otonomi ve girişimcilik" gibi, temelde katı rasyonelci modellere karşı gelişen sezgisel yönetim tarzı kavramları ve anlayışları "müşteri kraldır" anlayışıyla birleşmiştir.⁴⁵

Kalitenin gelişimi konusunda "müşterinin kral oluşu" aşaması, ne denli müşteri odaklı bir anlayışı sergiliyor ise, çağdaş yetkilendirme anlayışı da aynı düşüncenin bir sonucu olup, TKY ile Yetkilendirme'nin içiçe ve ilişkili olduklarını göstermektedir.

Ölçek ekonomisinden daha esnek, daha yenilikçi ve daha çabuk tepki verebilen örgütlere doğru değişimin yoğun olarak görüldüğü 1980'lerin sonu, esnek uzmanlaşma ve yalın üretimi öne çıkarmış ve kimi kaynaklarda bu gelişmeler "post-fordizm" olarak tek kavram altında toplanmıştır.⁴⁶ Drucker ve Kanter gibi yazarların yoğun şekilde vurguladıkları bürokrasinin azaltılması ve hiyerarşinin sona erdirilmesi, merkezileşmeden kopma, kademe azaltma gibi kavramlarla, proje-bazlı ekiplerin bilgi-odaklı örgütlere doğru hareketi⁴⁷ yetkilendirmenin bugünkü anlamını şekillendiren mihenk taşları sayılabilirler. Bu arada kalite hareketinin ve Toplam Kalite Felsefesi'nin yetkilendirme hareketine etki eden diğer bir önemli unsur olduğu dikkatten kaçırılmamalıdır. Ayrıca, örgüt geliştirme⁴⁸ hareketinin örgütün özellikle sosyo-beşeri unsurlarına yönelik olarak, örgüt kültürüne odaklı gelişiminin etkisi de bu gelişimde rol oynamıştır.

⁴⁵ WILKINSON, a.g.m., s.42.

⁴⁶ WILKINSON, a.g.m., s.42.

⁴⁷ WILKINSON, a.g.m., s.42-43.

⁴⁸ Örgüt Geliştirme konusunda ayrıntılı olarak Bkz., Ömer DİNÇER, a.g.k.

C.YETKİLENDİRMEİN İLİŞKİLİ OLDUĞU DİĞER KAVRAMLAR

Yetkilendirme kavramı, pek çok kavram ve bunların benzer içerikleri nedeniyle zaman zaman karıştırılmakta, yetkilendirmeden beklenen sonuçlarla diğerlerinin beklenen sonuçları aynı açıdan ele alınmakta, bu ise literatürde önemli karışıklıklara yol açmaktadır.

1.Yetkilendirme ile Çalışanların Katılımı Kavramları Arasındaki İlişki

Çalışanların katılımı, bir organizasyon içerisinde çalışanların, iyileştirme önerilerinde bulunması, planlama, amaç belirleme ve performansı izlemeyi içeren, işlerinin nasıl yapıldığı konusunda düzenli olarak kararlara katılması faaliyetidir.⁴⁹

Çalışanların katılımı anlayışının temelinde iki kaynak yer almaktadır. Bunlar,⁵⁰

Endüstriyel İlişkiler Araştırmaları- Bu alanda 1970'lerin endüstriyel demokrasi veya işyeri demokrasisi ve işçi kooperatifleri araştırmaları olup, psikopolitik yetkilendirme niteliğinde, örgütün bütününe dönük bir katılımı öngörür.

Yönetim Araştırmaları- İş yaşamının kalitesi, iş zenginleştirme ve motivasyon gibi işe ilişkin odaklanmanın sözkonusu edildiği psikosembolik yetkilendirme niteliğinde katılımı temel almaktadır.

Çalışanların katılımı temelinde Strauss üç farklı katılım modeli ileri sürmektedir:⁵¹

-Danışmacı Katılım- Son sözü yöneticiler söyler, çalışanlar bilgi edinme hakkına sahiptir ve önerilerde bulunurlar. Avrupa'daki iş konseyleri bu modele uygundur.

⁴⁹ Quality Academy Glossary, Pinellas County Schools, İnternet.; Katılım ve katılım modelleri konusunda Bkz.; Zeyyat SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi, 3.Baskı, U.Ü.Basımevi, Bursa, 1987, s.149-172.; Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s.201-225.

⁵⁰ Joanna B.CIULLA, "Leadership and the Problem of Bogus Empowerment", Untitled, s.7-8, İnternet.

⁵¹ Third Way, "Empowerment in the Workplace", Frameless Index, s.1, İnternet.

-Birlikte Yönetim (co-management)- Taraflar güç eşitliğine sahip olup, harekete geçmeden birbirine danışırlar.

-Kendi Kendini Yönetim- Yugoslavların 1950 ve 1985 yılları arasında uyguladığı modeldir. Bu sistemde, girişim kamusal veya özel olmayıp, toplumun bütününe aittir. Diğer örnekleri olan komünal kibbutz örgüt ve üretici kooperatiflerinde çalışanlar ya da temsilcileri nihai sözü söyleme yetkisine sahiptir.

Çalışanların katılımı, literatürde, yetkilendirmenin ele alınışına göre en fazla içice giren ve aynı anlamda kullanılan kavramlardan birisidir. Bowen ve Lawler, daha önce de belirtildiği gibi, çalışanların katılımı ile yetkilendirmeyi aynı ve birbirinin yerine kullanmakta ve aslında sözünü ettiği yüksek katılma, kontrol-katılma düzlemindeki katılma ağırlıklı en üst düzeydir.⁵² Lawler, TKY ile çalışanların katılımı arasında bir karşılaştırma yaparak, örneği Toyota-Volvo, sürekli geliştirme-radikal değişim tarzında ele alır.⁵³ Yine Lawler'in da yer aldığı bir başka çalışmada⁵⁴, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına çalışan katılımının-yetkilendirmenin olumlu etkileri ortaya konulmaktadır.

Ne var ki, bir çerçeve anlam olarak yetkilendirme bir katılım şekli olarak görülse de, etkileri ve şiddeti açısından gerçekte farklı iki anlamı ifade etmektedirler. Bu yöndeki en önemli ayrım, katılımda nihai kararın yöneticide olduğu, yetkilendirme de ise yetkilendirilmiş kişi veya ekibin üst onayına gerek olmaksızın işle ilgili kararları alabilmesi ve uygulamasıdır.⁵⁵ Bir başka ifade ile, yetkilendirme bir katılımı içermekle birlikte, her katılım yetkilendirmeyi içermemektedir.

⁵² BOWEN, LAWLER , a.g.m., s.36.

⁵³ Edward E.LAWLER III, "Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible?", Academy of Management Executive, Vol.8, No.1, 1994, s.68-76.

⁵⁴ Susan A.MOHRMAN, Edward E.LAWLER III, and Gerald E.LEDFORD, Jr., "Do employee involvement and TQM programs work?", Journal for Quality and Participation, Jan./Febr.1996, s.6-10.

⁵⁵ FURZE, GALE, a.g.k, s.222.; WILKINSON, a.g.m., s.45.

2.Yetkilendirme İle İş Hayatının Kalitesi Kavramları Arasındaki İlişki

Yetkilendirme kavramıyla ilgili olarak, ayrımı yapılması gereken bir diğer kavram ise, “İş Hayatının Kalitesi” kavramıdır. Bilindiği üzere, 1970’lerin iş hayatının kalitesi hareketi, daha çok iş tatmini, işe gelmeme, devir hızı, ücretler, kaza oranları, şikayetler gibi konularla ilgili bir odakta yoğunlaşmıştır.⁵⁶ Oysa yetkilendirme, daha çok işle ilgili bir yaklaşım olup, doğrudan işle ilgili kalite, esneklik, verimlilik konularına odaklanmaktadır.⁵⁷ Yetkilendirme ile ulaşılan sonuçlar açısından bakıldığında, yetkilendirmenin iş hayatının kalitesine olumlu katkısı olduğu ileri sürülebilir.

3.Yetkilendirme İle Yetki Devri Arasındaki İlişkiler

Yetkilendirmeye ayrımına işaret edilmesi gereken kavramlardan belki de en önemlisi, çok sık karıştırılabilen kavram Yetki Devri veya Delegasyondur. Diğer bir ifade ile, yetkilendirme, yetki devrinin yeni adı değildir. Yetki aktarma ya da göçerimi ile işin sorumluluğu ve kontrolü yöneticiden alınmış değildir. Oysa yetkilendirme sonucunda, hem görevin sorumluluğu, hem kontrolü ve gerektiğinde değişim kararı yetkilendirilmiş kişi veya ekibe geçmiştir.⁵⁸ Yetki aktarma ile astlara geçen ise sadece işin kendisidir. Yetki devri bir hiyerarşik yapı ve çalışma anlayışı kavramı olup, nihai sorumluluk yetkiyi aktarandadır.⁵⁹ Oysa yetkilendirme bir insan kaynakları anlayışını ifade etmektedir ve nihai sorumluluk işi yapana geçmektedir.⁶⁰ Kısacası, yetki devrinde, yönetici kendi yetki hakkını bir astına devretmekte; yetkilendirmede ise, yetki hakkı zaten yetkilendirilmiş kişi ve ekibe geçmektedir ve yöneticinin, keyfi isteğinin bir sonucu ortaya çıkmamaktadır.

⁵⁶ David E.BALCH, Robert BLANCK, “Measuring the Quality of Work Life”, Quality Progress, November 1989, s.44-45.

⁵⁷ WILKINSON, a.g.m., s.46.

⁵⁸ FURZE, GALE, a.g.k., s.222.

⁵⁹ Karen LAWSON, a.g.m., s.2

⁶⁰ Tamer KOÇEL, a.g.k, s.299-300.

4.Yetkilendirme İle İşyeri Demokrasisi Kavramları Arasındaki İlişkiler

İşyeri demokrasisi, çalışanlara kalite çemberleri, yarı otonom iş ekipleri ve mevcut geleneksel organizasyonları radikal olarak değiştirme gibi çeşitli biçimlerde, daha fazla denetim imkanı vermek suretiyle ortaya çıkmaktadır. İşyeri demokrasisi de katılım gibi üniter bir kavram olmayıp bunların dereceleri ve türleri olduğu ileri sürülebilir. Levering ve Moskowitz Birleşik Devletlerde "çalışılacak en iyi firmalar" araştırmasında, bu firmaları değişen derecelerde katılım ve/veya işyeri demokrasisi biçimi olarak nitelendirmişler; Pacanowsky ise, W.I.Gore and Associates'ı esnek yapısı, sorumluluk ve katılıma verdiği önem, çalışan pay sahipliği programı (ESOP) yönleriyle yüksek düzeyde tatmin ve yetkilendirme duygusunu amaçlayan bir firma olarak değerlendirmiştir.⁶¹

İşyeri demokrasisi, diğer bir ifade ile endüstriyel demokrasi, işyeri, işletme ve girişim düzeyinde çalışanların, alınan kararlara demokratik yapı içerisinde katılması, kararların uygulanışı ve sonuçlarının denetiminde söz ve yetki sahibi olmalarını anlatmaktadır.⁶² Yetkilendirmenin gerektirdiği unsurlar açısından bakıldığında, bu tanımı içeren özellikler taşıdığı görülebilir.

Tarihsel olarak işyeri demokrasisi bilinci Atinalılara dek uzatılmakla birlikte, yakın tarih açısından İngiliz sanayici Robert Owen'ın 1830'larda, çalışanların sahip olduğu ve yönettiği girişimler bilinen örneklerdir. Amerika'da Tarım İşçileri Güç Projesi (FPP)'ni geliştiren Colorado, çalışanların sahip olduğu ve yönetim işini sırasıyla üstlendiği bir örnektir.⁶³ Türkiye'de "Kardemir"de yapılanlar benzer bir işyeri sahipliği örneği olarak verilebilir. Ancak bu örneklerde altı çizilmesi gereken bir husus, Jane Mansbridge'in siyasal-antropolojik örgüt incelemelerinde belirttiği gibi, üniter demokrasinin küçük

⁶¹ George CHENEY, "Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication", Journal of Applied Communication, Vol.23, 1995, s.5., İnternet.

⁶² Zeyyat SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi, 3.Baskı, U.Ü. Basımevi, Bursa, 1987, s.150.

⁶³ George CHENEY, a.g.m., s.6.

gruaplarda işleyebileceği, bunun ötesinde grubun sayısal büyüklüğünün kaçınılmaz bir temsili demokrasi gerektirdiğidir.⁶⁴

Buradan hareketle, işyeri demokrasisi ile yetkilendirme aynı olmamakla beraber, yetkilendirme sonucunda yetkilendirilecek düzeyde yetişmiş çalışanların, işyeri demokrasisinin gereklerini daha rasyonel ve etkin gerçekleştirebilecekleri ileri sürülebilir. Dolayısıyla, endüstriyel demokrasi açısından yetkilendirme oldukça ileri bir adım ve hazır oluş olarak adlandırılabilir.

D.YETKİLENDİRMEİNİN TÜRLERİ

Yetkilendirmeye genel anlamı içerisinde bakıldığında, farklı yönlerden sınıflandırılabilir.

1.Kapsam Açısından Yetkilendirme

Ev kadınlarının yetkilendirilmesi, özürülülerin yetkilendirilmesi gibi. Bununla birlikte, insanın özel yaşamı ve iş yaşamı açısından da bir sınıflama mümkündür. Bu anlamda, birlikte çalışma faktörü ayırt edici bir unsur olmaktadır. Joan Pastor, sözü edilen faktörlere göre, kişisel ve profesyonel / örgütsel yetkilendirme sınıflamasından bahsetmektedir. Bu ayrıma göre; kişisel yetkilendirme, bireyin şartlara bağlı olmaksızın, kendi yaşamında kendini yetkilendirilmiş hissetmesi için kendisi adına kendisi için yapması gerekenlerden sorumlu olması iken; örgütsel yetkilendirme ise, başkalarıyla birlikte çalışma sonucu özsaygı, otonomi ve gelişmesini desteklemek için yapılmaktadır.⁶⁵

⁶⁴ George CHENEY, a.g.m., s.7.

⁶⁵ Joan PASTOR, "Empowerment: What it is and what it is not", Empowerment in Organisations, vol.4, No.2, 1996, s.5-7, Internet.

Çalışanların yetkilendirilmesi çok temel olarak iki gruba ayrılabilir. Bunlardan ilki sorun çözmeye odaklı olup, çalışanların işi yapmada gerekli kararları vermek üzere yetkilendirilmesi, ikincisi ise yetkilendirme düzeyinin daha yüksek olduğu, özellikle Kendini Yöneten Ekip tarzında yetkilendirmedir.⁶⁶ Bir başka ifadeyle, ilkinde rutin kararlar alma ve uygulama bağlamında yetkilendirme, ikincisinde politikalar, prosedürler, kurallar gibi sistemi değiştirmeye dönük yetkilendirmeden bahsedilebilir.⁶⁷

Örgütlerde yetkilendirmenin uygulanışına, yetkilendirmenin gerçekten yapılmak istenip istenmediğine göre bir sınıflandırma yapmak istersek, Richard Couto'nun yaptığı gruplama en uygun yetkilendirme sınıflamasıdır. Couto iki temel yetkilendirme türü ileri sürer. Bunlar;⁶⁸

a. Gerçek Yetkilendirme (Psikopolitik)

İnsanların özsaygısını artırır, kaynakların dağılımı ve insanların aksiyonlarında değişim yaratır. Bu tarz yetkilendirme ile insanlara güven, istek ve gerçek değişim yeteneği getirir.

b. Yapay Yetkilendirme (Psikosembolik)

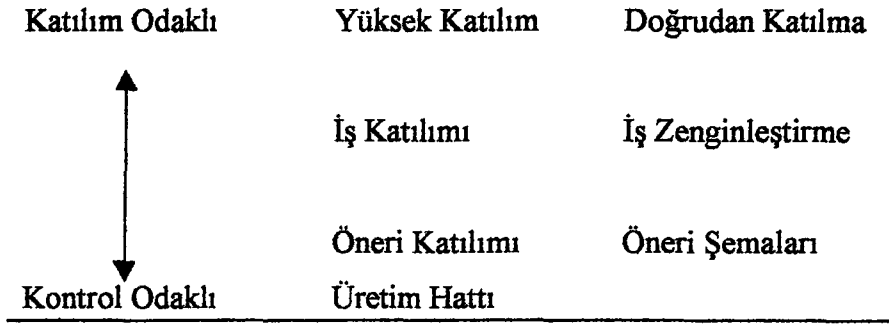
Bu tür yetkilendirme ortamında insanların özsaygısı ve temelde değişmemiş olan koşullara uyum yeteneğini yükseltir.

⁶⁶ Michael DONOVAN, "The empowerment plan", J. for Quality and Participation, July/August, 1994., s.12

⁶⁷ Lawrence E. STENBERG, "Empowerment: Trust vs. Control", Cornell H.R.A. Quarterly, Febr. 1992, s.69.

⁶⁸ Joanna B. CIULLA, Leadership and Bogus of Empowerment", Untitled, s.8, Internet.

Teorik açıdan bakıldığında, kontrol ve katılma odaklı çizgi üzerinde üç tür yetkilendirme ileri sürülmektedir. Aşağıda verilen şekilde, tarihsel bir gelişim doğrusu öne çıkmaktadır.⁶⁹



Şekil 3: Katılma – Kontrol Açısından Yetkilendirme Aşamaları

Daha evvel altı çizildiği gibi, Lawler yetkilendirme ile katılımı aynı anlamda kullanmaktadır.

Yetkilendirmenin belirli bir sınırı vardır. Yöneticiler yetkilendirmeyi uygulamak için işin iki temel boyutunu dikkate almak durumundadırlar. Bunlar; İşin içeriği (content) ve İş durumu (context)dur. İşin içeriği; belirli bir işi gerçekleştirmek için gerekli görevleri ve prosedürleri ifade ederken, iş durumu ise daha geniş bir kavram olarak, sözkonusu işin yapılış nedeniyle ilgilidir. Örgüt yapısı, ödül sistemleri, misyon, hedefler, amaçlar vb.leri iş durumunu oluşturur.⁷⁰ İş içeriği ve iş durumu yönünden, yetkilendirilen çalışanların yetkilendirme dereceleri ile bunun karar sürecine yansımaları detaylı olarak organizasyonel süreçlerde karar vermeye konusunda ele alınacaktır.

⁶⁹ David E.BOWEN, Edward E.LAWLER III, a.g.m., s.36; Tony ECCLES, "The Deceptive Allure of Empowerment", Long Range Planning, Vol.26, No.6, 1993, s.14'ten uyarlanmıştır.

⁷⁰ Robert C.FORD, Myron D.FOTTER, "Empowerment: A Matter of Degree", Academy of Management Executive, Vol.9, No.3, 1995, s.22-23.

Yukarıda ele alınan yetkilendirme kategorilerinin ve daha pek çok yetkilendirme sınıflamasının yetkilendirme türlerini ve farklılıklarını göstermediğini ileri süren Wilkinson, tatmin edici bir sınıflandırma olmayışının nedenini, yetkilendirme konusunda net ayrımların olmayışına, benimsenen yetkilendirme tanımına göre, farklı ayrımların olduğunu ileri sürmektedir.

Gerçekten de, şimdiye kadar ele alınan gruplandırmalara bakılırsa, yetki temelinde, yönetimin anlayışı temelinde, katılım temelinde, iş içeriği ve iş durumu temelinde gruplandırmalar görülmektedir. Bunun yanında, sosyolojik, psikolojik ve bilişsel açılardan da çeşitli gruplamalardan söz edilmektedir. Bunun ötesinde, yetkilendirmenin rasyoneli açısından “içeriden-dışarı(inside-out), dışarıdan-içeri (outside-in)”⁷¹ yetkilendirme sınıflamaları görülmektedir.

2.Dereceleri Açısından Yetkilendirme Türleri

Yetkilendirmenin verilip verilmemesi açısından öte, yetkilendirmenin varlığına göre sınıflandırılırsa, Wilkinson’un ileri sürdüğü beş tür yetkilendirmeden bahsedilebilir. Bunlar:⁷²

a.Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımına dayalı yetkilendirme, aşağıya-doğru iletişim, yukarıya-doğru iletişim ve yatay iletişim boyutları olan bir bilgi akışı veya bilgi paylaşımına dayanmaktadır.

⁷¹ Gervase R.BUSHE, Stephen J.HARLOVIC, Graeme COETZER, “Exploring empowerment from the inside-out” Part One, Journal for Quality and Participation, March 1996; Part Two, June 1996.

⁷² WILKINSON, a.g.m., s.46-49.

b.Sorun Çözerek İyileştirme Önerisi Getirme

Özellikle çalışanların yaptıkları işe ilişkin sorunlar konusunda, kalite çemberleri, kalite ekipleri yoluyla belirli düzeyde otonomiye ya da yetkiye sahip olarak öneriler geliştirip, üst yönetime sunma biçiminde bir yetkilendirmedir.

c.Görev Otonomisi

Tamamıyla operasyonel düzeyde, görevle ilgili kararlar verme yetkisine sahip, kendini yöneten ekipler veya yarı otonom iş grupları biçiminde bir yetkilendirmedir. Stratejik kararlara karışmazlar.

d.Tutumsal Şekillenme

Çoğunlukla hizmet endüstrisinde görülen, örgütsel yapıda değişime gitmeksizin, temel eğitim ve mesleki eğitim ile çalışanlara yetkilendirilmişlik duygusu aşıl原因arak, davranış ve tutum geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Psikolojik bir yaklaşım ve değişim sözkonusudur.

e.Kendi-Kendini Yönetim (KKY)

Bu yetkilendirme türü, görev otonomisinin temelinde olan kendini yöneten iş gruplarının ideal tipidir. Bu tip yetkilendirmede, kararlar, kurallar, uygulama yetkisi çoğunluk için azınlık tarafından belirlenmez. Çoğunluk, daha fazla iş bilgi paylaşımı ve daha geniş çerçevede işletme kararlarına doğrudan katılırlar. Bowen ve Lawler'ın yüksek katılım yaklaşımına denk düşmektedir.

E-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARINDAN BİRİ OLARAK YETKİLENDİRME

Yetkilendirmenin başarılı olmasında, kişisel ve ekip bazlı yetkilendirmenin uzun vadeli etkileri dikkate alınmalıdır. Kişisel sorumluluk ve yetkilendirme kültürü oluşturmada daha yetkin liderler yetiştirmek, yetkilendirmenin sınırlarını belirlemek ve yetkilendirmeyi destekleyen insan kaynakları sistem ve süreçlerini yaratmak şeklinde üç temaya önem verilmelidir.⁷³

Çalışanların yetkilendirilmesine geçmek isteyen bir işletmede, yetkilendirmeyi destekleyecek bir kültürel yapının bulunması kaçınılmazdır. Bu kültürün yaratılması veya geliştirilmesi sistematik bir süreç gerektirir. Bu bağlamda, yetkilendirmeye uygun bir örgüt kültürünü geliştirmede TKY sisteminin kurulması veya kurulmuş olması uygun bir ortam ve atmosfer sağlayabilir. Yetkilendirme süreci, hem yöneticilerin hem de çalışanların, yetkilendirmede geleneksel rollerinde ve tutumlarında ciddi değişimler yaratacağından dolayı, hem yöneticilerin hem de çalışanların bazı temel değerleri kazanması, çeşitli beceriler edinmeleri gerekli görülmektedir.

Çalışanların yetkilendirilmesi, Toplam Kalite Yönetimi başarısının önemli bir anahtarı olarak vurgulanmaktadır.⁷⁴ TKY stratejisinin hayati bir elemanı olan yetkilendirme; güven, sorumluluk, aktif katılma, uyum ve grup dayanışması gibi örgütün dolaylı değerleriyle ilişkilidir. Kalite insanla başlar, ve yetkilendirmeyi içermeyen bir TKY stratejisi başarısızlığa mahkumdur.⁷⁵ Benzer vurguyu daha önce değinildiği gibi, Lawler hem bağımsız bir çalışmada, hem de ortak bir çalışmada yapmıştır.

⁷³ Michele DARLING, "Empowerment: Myth or Reality", Canadian Manager, Vol.21, Issue.3, Fall 1996, s.26.

⁷⁴ Steve WERNICK, "Self-directed work teams and empowerment", Journal for Quality and Participation, July/August 1994, s.34.

⁷⁵ "Employee Empowerment: A Crucial Ingredient in a Total Quality Management Strategy", <http://www.geocities.com/messquare/1848/org.html>, s.1-2.

Yetkilendirmeye dayalı olarak ortaya çıkan yeni bir organizasyonun, daha az kademeye dayalı yapılanması, üst yönetimin müşteri olmadığı, bizzat hizmet verilen insanların müşteri olduğu gerçeğinden hareketle, müşteri odaklı, sürekli geliştirme gerektiren bir örgüt olması⁷⁶, yetkilendirme ile TKY'nin birlikte ele alınmasını gerekli kılan benzerliklerdir. Örneğin, Amerikan otel işletmelerinde TKY uygulamalarında yetkilendirme; başarılı firmalarda üçüncü sırada yer alırken, başarısız işletmelerde ikinci sırada yer almaktadır.⁷⁷ Bu da yetkilendirmenin tek başına ön plana alınmasının başarı için yeterli bir koşul olmadığını göstermektedir. TKY, bir bütün olarak işletmenin esnekliğini, etkinliğini ve rekabetçiliğini geliştirmeyi yönetme yolu olup, her bölümde, her faaliyette ve her kademedeki her bir kişinin organize olmasıyla tüm işletmede gerçekleşmesini kapsar. TKY'nin üç ayağı vardır: müşteriler, prosesler ve çalışanlar.⁷⁸

Yetkilendirme, TKY'nin dayanaklarından birisidir ve çoğu TKY ve sürekli geliştirme programları sistematik problem çözme, fonksiyonlararası ekipler, çalışan katılma ve yetkilendirme gibi unsurlardan oluşan bir karmadır.⁷⁹

Başarılı bir TKY uygulaması ile yetkilendirme arasında olumlu bir ilişki bulunmakta, yine süreç yenileme veya diğer adıyla değişim mühendisliği ile TKY arasında olumlu ilişkiler bulunmakta; her üçünün bir arada bulunmasıyla daha etkili olacakları ileri sürülmektedir.⁸⁰ Bu bağlamda, Toplam Kalite Yönetiminin İnsan kaynaklarını ele alışı ve düzenlemelerini ortaya koymak gerekecektir.

⁷⁶ Robert REİCH, Linda COPENING, "Empowerment Without the Rhetoric", Q. Progress, June 1994, s.36.

⁷⁷ Deborah BREITER, Priscilla BLOOMQUIST, "TQM in American Hotels: An Analysis of Application", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February 1998, s.26-33.

⁷⁸ Chris MOON, Chris SWAFFIN-SMITH, ve diğerleri, "Total Quality Management and New Patterns of Work: Is There Life Beyond Empowerment", TQM, Vol.9, Issue.2/3, May 1998, p.301. İnternet.

⁷⁹ Robert H.SCHAFFER, "Results Improvements is the Key to Creativity and Empowerment", Journal for Quality and Participation, September 1991, s.21.

⁸⁰ David PAPER, Ray CHANG, "Linking TQM, BPR and Empowerment: A Field Study", s.1-4, İnternet.

Tablo 4: Toplam Kalite İnsan Kaynakları Yaklaşımı⁸¹

Şirket Durum Boyutu	Geleneksel Yaklaşım	Toplam Kalite Yaklaşımı
Şirket Kültürü	Bireycilik Farklılaşma Otokratik liderlik Kâr Verimlilik	Kollektif çabalar Çapraz – fonksiyonel çalışma Antrenörlük/güçlendirme Müşteri tatmini Kalite
İnsan Kaynağı Karakteristikleri (Süreçleri)	Geleneksel Yaklaşım	Toplam Kalite Yaklaşımı
İletişim	Yukarıdan-aşağıya	Yukarıdan-aşağıya Yatay, yanal Çokyönlü
İfade etme ve katılma	İsteğe bağlı Öneri sistemleri	Süreç gereği Kalite çemberleri Tutum araştırmaları
İş dizaynı	Etkinlik Verimlilik Standart prosedürler Dar kontrol alanı Spesifik iş tanımları	Kalite Müşteri isteği (Customization) Yenilik Geniş kontrol alanı Otonom iş ekipleri Yetkilendirme
Eğitim	İş ile ilgili ustalıklar Fonksiyonel, teknik	Geniş ustalık alanları Çapraz-fonksiyonel Teşhis, problem çözme Verimlilik ve kalite
Performans Ölçme ve Değerleme	Bireysel amaçlar Nezarete dayalı değerlendirme Finansal performansı öne çıkarır	Ekip amaçları Müşteri, iş arkadaşı ve nezaretçinin değerlemesi Kalite ve hizmeti öne çıkarır
Ödüller	Bireysel değer artışlara ve yararılara yönelik rekabet	Ekip/grup bazlı ödüller Finansal ödüller, finansal ve finansal olmayan takdir (tanıma)
Sağlık ve Güvenlik	Problemlerle uğraşmak	Problemleri önlemek Güvenlik Programları İşgören asistanlığı Huzur (wellness) Programları
Seçme/Terfi Kariyer Geliştirme	Yöneticiler tarafından seçilir Dar iş ustlıkları Bireysel başarıya dayalı terfi Doğrusal kariyer basamağı	İş arkadaşları tarafından seçilir Problem çözme ustlıkları Grup başarısına dayalı terfi Yatay kariyer basamağı

⁸¹ Richard BLAKBURN, Benson ROSEN, "Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned From Baldrige Award-Winning Companies", Academy of Management Executives, Vol.7, No.3, 1997, s.51.

Tablodan anlaşılacağı üzere, TKY'nin insan kaynakları süreçlerine getirdiği değer, araç ve bakış, yetkilendirmenin uygulanmasında dayanak oluşturmaktadır. Geleneksel anlayış temelinde bir yetkilendirmenin uygulanmasının mümkün olamayacağı da tablodaki değerlerin karşılaştırılmasıyla anlaşılabilir.

TKY çerçevesinde yetkilendirmeden yararlanmanın çeşitli olumlu yüksek sonuçlarına ulaşılabilir. Fortune 1000'e ilişkin bir araştırmada⁸², yetkilendirme TKY'nin bir parçası olarak uygulandığında performans, karlılık, çalışan tatmini, iş yaşamı kalitesi gibi sonuçların daha yüksek olduğu, buna karşılık TKY'nin yetkilendirmenin bir alt parçası olarak uygulandığı durumda aynı sonuçların olumlu etkilerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Üçüncü eğitim kurumlarında (tertiary institutions) toplam kalitenin önemli göstergesi olarak ele alınan yetkilendirmenin etkili sonuçlara ulaştığı Avustralya, Yeni Zelanda ve Papua Yeni Gine ölçeğinde yapılan bir çalışmada gösterilmiştir.⁸³

SAIC (Science Applications International Corporation) başkanı Roger Garrett, TKY'nin önündeki temel engellerden birinin yöneticiler ve şefler olduğunu; bunların anarşiye yol açacağını düşündükleri yetkilendirmeden korktuklarını ileri sürmektedir. Savunma Bakanlığı ve benzeri müşterilerle iş yapan şirketin başkanı Garrett, kalite maliyetlerinin 4-5 yıl sonra başabaş düzeyine ulaştığını, ilk 2-3 yılda bunun imkansız olduğunu, bu kısa beklenti nedeniyle kalite maliyetlerinin de önemli bir engel olduğunu düşünür. Garrett, şu temel noktalar üzerinde önemle durmaktadır: Başarılı TKY formülünde lider TKY kültürünün temel taşıdır, liderin vizyon ve çalışanları yetkilendirmesi ve bu prosese antrenörlük etmesi önemlidir. Yine Garrett'e göre TKY kültürünün temel stratejisi olarak çalışanların yetkilendirilmesi açısından en uygun yetkilendirme ortamı çalışanların sahip olduğu (employee-owned) firmalardır.⁸⁴

⁸² MOHRAM, LAWLER, LEDFORD, a.g.m., s.9-10.

⁸³ Idrus NİRVAN, "Empowerment as a Manifestation of Total Quality: A Study in Three Countries", TQM, Vol.6, Issue.5-6, 1995, p.2

⁸⁴ "Science Applications International Corporation", Foundation for Enterprise Development, s.1-3, İnternet.

TKY'nin yetkilendirmeye sağlayacağı kültürün ya da yetkilendirmeyi destekleyecek olan TKY unsurlarını kısaca ele almak gerekirse; bir kültür değişimi olarak Toplam Kalite; çalışan,yönetim, müşteri ve tedarikçi arasındaki çalışma ilişkilerini iyileştiren bir dizi unsuru içermektedir. David Hollis bu unsurları aşağıda görüleceği gibi iki gruba ayırmaktadır.⁸⁵

İnsan ve Kültür

- Yalnız, yetkilendirilmiş ve basık ekipler
- Açık, dürüst ve suçlamayan kültür
- Süreç bazlı karar verme
- Müşterileri ve tedarikçileri içeren ekip
- Rehberlik
- Sorun çözme ekipleri
- Başarının kutlanması

İş Sistemleri

- İş Planlaması
- ISO 9000
- Ölçme ve kıyaslama
- Ustalık değerlemeleri
- Bireysel ihtiyaçları karşılamak için yetiştirme/eğitim
- Parametreler (charters)

Çalışanların katılımının vazgeçilmez olduğu, ancak bu katılımın doğru araçlar ve yöntemlerle desteklenerek kullanıldığı toplam kalite yönetimi felsefesinin pratikte uygulanabilir bir yapıya kavuşturulması, yeni hiyerarşilere ve geleneksel kontrolü çağrıştıran ilişkilere ortam yaratılmaması gerekmektedir. Bu ise, TKY felsefesinin gerçek hedefinin ne olduğu ve nereye ulaşmak isteğini doğru anlamak ve uygulamakla sağlanabilir.

Bu çerçevede, TKY'nin gerektirdiği organizasyonel yapılanma unsurları şunlardır;⁸⁶

- Yerinden yönetime dayanan ve kararların faaliyetlere yakın kişilerce alınması,
- Az sayıda kademe ve giderek tek kademeye ulaşması,

⁸⁵ David HOLLIS, "What is Total Quality?: Facilitation and Business Planning", 1997, s.1, internet.

⁸⁶ Bilgin TAK, Toplam Kalite Yönetimine Stratejik Bir Yaklaşım ve Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Araştırma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa 1996, s.50-51.

- Ekip çalışmasını esas alması,
- Prensiplerin yukarıdan aşağıya, kararların aşağıdan yukarıya doğru yayılması,
- İş becerisine dayalı bir yetki dağılım yapısının oluşturulması,
- Beceri çeşitliliği fazla veya çok becerili bireylerin rollerinin sürekli yeniden tanımlanması,
- Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya etkin iletişim sisteminin oluşturulması,

Organizasyonlarda insan kaynağının rekabetçi avantaja dönüştürülebilmesi için, hazırlıklı, istekli, gerekli araç ve yöntemlere hakim çalışanların yer aldığı bir çalışma sistemi kurulması gereği açıktır. TKY felsefesinin ihtiyaç duyduğu ve hedeflediği değerler açısından bakıldığında zaman, yukarıda belirtilen şartların çalışma sisteminde yer almış ve kurumsallaşmış olması gerekir. Gerek yetkilendirme düzeyleri, gerekse TKY'nin sürekli gelişen ve geliştiren bir sistem olarak kurgulanmasında, ekip çalışma sisteminin bu gelişme temeline oturtulabilmesi, TKY sisteminin değişim dinamiğinde gerekli bir faktördür. Bu nedenle, TKY'nin tüm ilkelerinin çalışanların katılımını, bu katılımın aracı olan ekip çalışma sisteminin TKY'nin gelişmişlik düzeyini karşılaması beklenmelidir. Bu anlayış çerçevesinde, genelde TKY'nin, özelde ise yetkilendirmenin merkezinde olan ekip çalışmasını irdelemek yararlı olacaktır.

II.YETKİLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Organizasyonlarda yetkilendirmenin uygulanabilmesi için, yetkilendirmenin tanımında yer alan temel elemanların biraraya getirilmesi gerekmektedir. Bu elemanların içselleştirilmesiyle şekillenmiş olan ve sürekli geliştirilen üç temel unsur- ekip çalışması, öğrenme ve yaratıcılık yetkilendirmenin alt yapısına katkıda bulunacak başlıca unsurlardır. Bu elemanlardan bazıları kısaca irdelenerek temel unsurlar detaylı olarak açıklanacaktır.

Yetkilendirme Kültürü

Yetkilendirmenin başarıya ulaşmasında en önemli elemanlardan birisinin yetkilendirme kültürü veya örgüt kültürünün yetkilendirmeye uygun olma durumu olarak ifade edilmektedir. Literatürde yetkilendirme ile kültür ilişkisi oldukça yaygın şekilde vurgulanmaktadır. Quinn ve Spreitzer, yetkilendirmenin temel inançlar ve kişisel uyarılma temelinde tanımlanması gerektiğini, bunların ise organizasyonel kültürün içerisinde olduğunu belirtmektedirler. Schein, örgütsel yapının ve ödül sistemlerinin, örgüt kültürünün parçaları olan temel varsayımların bilinmeden veya oluşturulmadan uygulandığının altını çizerek, bir ölçüde yetkilendirme düzeninin kurulmasında örgüt kültürünün iyi anlaşılması gerektiğinin altını çizmiş olmaktadır. Bu bağlamda, Gandz ise, yetkilendirmeye götürecekt önemli kültürel elemanların, paylaşılan değerler kümesi, işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin inançların, uygun davranışın, organizasyon faaliyetinin etik boyutu göz ardı edilmemelidir.⁸⁷

Yetkilendirilmiş insanlar kültürlerini değiştirir. Örgütün değerlerini ve geleneklerini örgütü tanıyarak içselleştirirler. Bu aşamada yetkilendirme uygundur. Sözü edilen içselleştirme düzeyleri bir çalışmaya göre aşağıdaki şekil üzerinde görülebilir.

⁸⁷ Robert E. QUINN, G.M.SPREITZER, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, Autumn 1997, s.40.; Edgar H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, s.244; J.GANDZ, "The employee empowerment era", *Business Quarterly*, Vol.55, No.2, 1990, s.74.

	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama	4.Aşama
Davranışı	İzler	Taklit eder	Kendisinininkini Geliştirir	Başkalarına model oluşturur
İçselleştirme	Yok	Bilgi	Bilgi İçsel hüküm	Bilgi İçsel hüküm İçsel motivasyon
Müdahale	Pasif	İsteksiz	Bazen Müdahale	Geri bildirimde bulunur

Şekil 4: Kültürel Gelişme Aşamaları⁸⁸

Şekilde görülen aşamalardan ilki, geleneksel organizasyon durumunu ifade eder. Çalışanın tipik yaklaşımı "Bunu yapıyorum çünkü işim buna bağlı" şeklindedir. İkinci aşamada, çalışanlar kültüre ilişkin bazı bilgileri içselleştirmeye başlar. "Bunu yapıyorum çünkü diğerlerinin yaptıkları bunu yapmanın doğru olduğunu gösteriyor" biçiminde bir inanış ortaya çıkmaktadır. Üçüncü aşamada, çalışanlar kendi davranışlarını geliştirirler ve "Bunu yapıyorum çünkü bu doğrudur ve kültür de bunu destekler" biçiminde bir inanış düzeyine gelmiştir. Dördüncü aşamada, çalışanlar örgüt ve kültürü hakkında geniş bir bilgi düzeyine erişmiş olup içsel motivasyona dayalı bir faaliyete yönelmiştir. Tipik inanış "bunu yapıyorum çünkü bu doğrudur ve kültür de bunu destekler... ve diğerlerinin de aynı şeyi yapması için antrenörlük yapacağım" biçimindedir.⁸⁹ Son aşamanın yetkilendirme duygusuna, koçluk tarzı lider-çalışan ilişkisine, içsel motivasyon ve davranışa uygun olduğu görülebilir. yetkilendirmenin başarısı açısından son aşamadaki kültür entegrasyon modelini oluşturmak gerekli görülmelidir.

⁸⁸ Larry A. MALLAK, Harold A. KURSTEDT, "Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture", *Industrial Management*, Vol.38, Issue 6, Nov./Dec.1996, s.5

⁸⁹ MALLAK, KURSTEDT, a.g.m., s.3-4.

Kültür değişimine ilişkin bir örnek olarak Vesuvius UK.Ltd.'in otokratik bir yönetim tarzından, kademe azaltarak, sorumlulukları ekiplere bırakan daha katılımcı bir kültür değişimine geçişi verilebilir. Şirketteki yetkilendirme süreci altı aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu adımlar sırasıyla şöyledir:⁹⁰

- Üst yönetimin destek ve bağlılığı,
- Geliştirme faaliyetlerinin tespiti,
- Ekip anlayış ve bağlılığını sağlama,
- Ortak hedefler tespit etme,
- Uygulama,
- Gözden geçirme ve geliştirme.

Uygulanan değişim radikal bir değişim olup, doğrudan kendi kendini yetkilendiren iş ekiplerine geçiş şeklindedir.

Yetkilendirmenin örgütsel kültürle, örgütün kalite kültürüyle karşılıklı etkileşiminden söz etmek mümkündür.

Toplam kalite kültürü oluşturmaya yönelik tüm süreç ve adımlarda, çalışanların tutumları ve davranışları önemlidir. Toplam kalite kültüründe yer alacak olan çalışanların güven, ekip çalışması, objektif sorun çözme ve paylaşılmış nihai sorumluluk(hesap verme) temeline dayanan bir tutum gereklidir.⁹¹

Organizasyonun kültürü yetkilendirmeyi desteklemiyorsa değiştirilmelidir. Schein'in işaret ettiği gibi, liderler kültürü yaratır, ancak daha sonra kültürler, sonraki kuşak liderleri yaratırlar.⁹² Bir organizasyonun yetkilendirme seviyesi, bu örgütün kültürüyle ilişkili olup,

⁹⁰ Irene MCCAFFERTY, D.LAIGHT, "Empowering the Team", TQM, Vol.8, Issue 2/3, June 1997, s.227.

⁹¹ Thomas BERRY, Managing Total Quality Transformation, McGraw Hill Inc., USA, 1991, s.23.

⁹² SCHEIN, Organizational Culture, s.313.

güçlü bir kültürün yetkilendirme sürecini bir çok yönde desteklediği ileri sürülmektedir. İleri düzeyde bir yetkilendirme, örgütte güçlü bir kültür doğurabilir. Bu güçlü kültüre sahip çalışanlar, yönetimin veya prosedür, politika olmadığı durumlarda bile süreci aksatmadan sürdürürler. Destekleme noktaları aşağıdaki gibi olmaktadır.⁹³

- Güçlü kültüre sahip firmalar, misyonlarıyla bağlantılı süreklilik ve açıklık sağlar.
- İletişimde çatışan sinyaller azaltılır, yönetimde tek ses çıkmaya başlar.
- Temel karar verme süreçlerini tüm organizasyona yaygın bir merkezi tutarlılık oluşturur. Bu öz tutarlılık ise temel değerler ve inançlarda yani kültürde tutarlılığı teşvik eder.
- Güçlü kültüre sahip firmalar, çalışanların bilgi, ün, ilişkiler ağı ve gelişmesine dayalı bir "sosyal geçerlik" oluşturmasına yardım eder. sosyal geçerlik iletişimi ve güveni oluşturur, yetkinin hiyerarşi veya formalitelere takılmadan işleri gerçekleştirmesini sağlar.

Vizyon

Organizasyonlarda vizyon, değişimin başlangıç noktası olarak görülebilirse de, değişimin başarısında, vizyonun bir kültür elemanı olarak çalışanlara aktarılabilmesi, çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi önemlidir. Yöneticilerin veya liderlerin bugün önünde duran en önemli görevin vizyonu ve misyonu çalışanlara aktarabilmesidir.⁹⁴

Organizasyonlarda vizyonun ve değerlerin tanımlanması bir yetkilendirme kültürü yaratmada ilk adım olmakla birlikte, örgütsel bağlılık ve anlam oluşturacak şekilde bunların iletilmesi veya yayılması önem kazanmaktadır. Öte yandan vizyonun somut iş

⁹³ MALLAK, KURSTEDT, a.g.m., s.2-3.

⁹⁴ WELLİNS, BYHAM, WILSON, Empowered Teams: Creating Self-directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and participation, July/August 1994, s.86.

faaliyetleriyle ilişkilendirilmesi; müşteri yönelimli, insan odaklı ve değer bazlı olması gereklidir.⁹⁵

Yüksek performans hedefleyen organizasyonel yapılanmalardan birisi olarak yetkilendirmenin gerekli kıldığı vizyoner liderlik, hizmetkar liderlik çerçevesinde rol oynarlar ve yöneticiler bu anlayış içerisinde güçlü vizyon, değer, hedef ve stratejik yön oluşturmalarıdır.⁹⁶

Uсталık

Çalışanları yetkilendirmek, öncelikle yetkilendirmenin gereklerini yerine getirebilecek bir birikim ve ustalık gerektirmektedir. Aksi halde, karmaşa, düzensizlik, anarşi gibi durumlarla, daha başlamadan sona erecek bir süreç yaşanabilir. Yetkilendirme bir hazır oluşu gerektirmektedir. Bunun bir hazır oluş araştırmasıyla tespit edilmesi uygun olabilir.

Uсталık, yalnızca iş veya görevin belirli bilgilerini geliştirme demek değildir. İş bilgisinin yanında, karar verme, iletişim gibi destekleyici süreçlerin bilgisini de kazanmayı içermektedir. Byham'ın altını çizdiği gibi; yetkilendirilmiş bir organizasyonun özellikleri arasında yetkilendirici liderlik/eğitim, iş ve teknik beceriler/eğitimi, kişilerarası ve sorun çözme becerileri/eğitimi, işi yapanların müşteri hizmet becerileri/eğitimi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile, teknik eğitim, karar verme becerileri, grup süreç becerileri olmadan yetkilendirmenin sonuç getirmeyeceği ileri sürülmektedir.⁹⁷

Yetkilendirmeye geçişte, çalışanların kapasitesi ve yapabilirlik düzeyi, bu düzeye uygun bir liderlik tarzı, ve bunu destekleyen bir yapı dikkate alınmalıdır. Özellikle liderlik

⁹⁵ WELLİNS, BYHAM, WİLSON, a.g.e., s.89, 93-94.

⁹⁶ Jim CLEMMER, "Employee Empowerment", City of Grande Prairie Alberta Canada, 1997., s.6, Internet.

⁹⁷ John FOX, a.g.m., s.21; J.GANDZ, "The employee empowerment era", Business Quarterly, Vol.55, No.2, 1990, s.76.

tarzı ile çalışanların kapasitesi arasındaki uygunluk konusunda, Covey'in altını çizdiği kavram müdürler ile çalışanlar arasında yapılacak bir anlaşma (akit)dır. Beş bilgi kategorisi olarak bunları arzu edilen sonuçlar, uyulması gereken ilkeler, kaynaklar, hesap verme, ve son olarak sonuçlara göre, olumlu halde ise teşvikler, olumsuz ise yeniden eğitime yöneltmenin önemine değinmektedir.⁹⁸

Önceden de belirtildiği gibi, Spreitzer, Thomas ve Velthouse gibi araştırmacıların dört ana yetkilendirme unsurundan birinin, anlam, kendi kendini belirleme, etki ile birlikte ustalaktır, ve yetkilendirmenin başarısı açısından olumlu bir işleve sahip olduğu bulgulanmıştır.

Kaynak ve Destek

Yetkilendirmenin gerçekleşebilmesi için en önemli elemanlardan olan kaynak, çalışanların ve yöneticilerin uygun yetkilendirme eğitiminden sonra, çalışanların gerekli geliştirme veya iyileştirmeleri yapabilmeleri için gerek duydukları kaynakların denetiminin verilmesi gereklidir. Kaynakların denetiminin yetkilendirilmiş çalışanlara verilmesi, çalışanların ustalıklarına güven inancın bir göstergesi olabilir.⁹⁹

Yetkilendirmenin çalışanlarda kabul görebilmesi ve sürdürülebilmesi için, yetkilendirmenin gerçekten istendiği, tutarlı bir destek verildiği çalışanlarca algılanabilmelidir.

Yetkilendirme desteği çeşitli şekillerde olabilir. Genel olarak, çalışanlara yeterli desteğin verildiğini gösteren bazı destekleyici unsurlar şunlar olabilir:¹⁰⁰

Yetkinlik duygusunu güçlendiren bir güçlü güven ve duygusal destek,

⁹⁸ Brent WARD, "How to Empower", Canadian Manager, Vol.21, No.4, Winter 1996, s.20-22.

⁹⁹ CAUDRON, a.g.m., s.31; FOX, a.g.e., s.23.

¹⁰⁰ FOX, a.g.e., s.23-24.

Geliştirme çabalarını ve başarıları değerlendirme, duyurma ve ödüllendirme,
 İş güvencesi duygusu,
 Risk üstlenmeyi destekleyen bir kültür ve çevrenin yaratılması,
 İlişkilerin açık, geliştirici ve dayanışmacı olması gibi.

A.YETKİLENDİRME VE EKİP ÇALIŞMASI İLİŞKİSİ

Çağdaş ekonomilerde örgütsel başarı için ekiplerin önemi konusunda oldukça geniş ve çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Rekabetçi fırsatlara yönelik olarak, ekiplerden faydalanma ağırlığı gittikçe artmakta ve başarılı firmaların en temel özellikleri arasında ekip çalışmalarını yer almaktadır.

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında ekiplerin rolü ve etkisi artık yaygın kabul gören bir olgudur. TKY'nin etkin şekilde uygulanabilmesi için kalite proje ekibi veya kalite geliştirme ekibinin rolü, TKY'nin olmazsa olmazı (sine qua non) olan sürekli kalite geliştirme amacını gerçekleştirmedeki önemi göz ardı edilemez. Yetkilendirme açısından bakıldığında, yetkilendirme düzeyinin yükselmesi, gelişmiş bir ekip ve yetkilendirme oluşumu olan Kendi kendini yönlendiren iş ekiplerinin sürekli kalite çabalarının, organizasyonun tüm dokularına yayılma fırsatı sunduğu ileri sürülebilir.¹⁰¹ Bu sayede TKY felsefesinin organizasyonun kılcal damarlarına yayılmasının daha kolay olacağı söylenebilir.

Yetkilendirme ile sadece TKY uygulamasına katkı sağlanmaz; tersine kalite öncülerinin ileri sürdüğü üst yönetimin her kalite çabasına destek ve bağlılık anlayışından, üst yönetimin aktif katılımı anlayışına ulaşılabilir.¹⁰²

¹⁰¹ MORRIS, HAIGH, a.g.e., s.2.

¹⁰² MORRIS, HAIGH, a.g.e., s.8-9.

Deming, ekip çalışmasının önemini şöyle belirtir:

*"Herkes ne yapması gerektiğini biliyor. Herkes elinden geleni yapıyor. Bilgi ve çaba birarada. Ancak bilgi ve çabanın tutarlı, uyumlu olmasının sağlanması gerekir. Bunu ise en iyi ekip çalışması ve iyi ekip lideri gerçekleştirebilir. Bunların yerini hiçbir şey tutamaz."*¹⁰³

Yapılan bir araştırmada¹⁰⁴, ekiplere ilişkin bulgular şöyledir:

- 100 ve üstünde çalışanı olan şirketlerin % 82'si ekiplerden faydalanmaktadır.
- Fortune 1000 şirketlerinin % 68'i kendini yöneten ekiplerden, % 91'i çalışan katılım gruplarından yararlanmaktadırlar (1993 verileri) ve 1987 yılında bu oranlar sırasıyla % 28 ve % 70 düzeyindedir.

"Ekip, görevlerinde bağımsız, çıktılarının sorumluluğunu paylaşan, bir veya daha fazla geniş sosyal sistemlerde (iş birimi, şirket) yer alan bir bozulmamış sosyal varlık olarak kendisini gören ve başkaları tarafından da aynı şekilde görülen, ve örgütsel sınırlar arasında kendi ilişkilerini idare eden bireyler topluluğu"¹⁰⁵ olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle, ekip, ideal olarak birbirini tamamlayan veya benzer yeteneklere sahip, ortak ve büyük bir amaca ve değere sahip, kendilerini değerlendirebilecekleri performans hedefleri olan, çoğunlukla az sayıda kişiden oluşan bir organizasyonel birimdir.¹⁰⁶

İşletmelerde ekiplerin örgütsel amaçları başarmada etkili olması, tüm işletme çalışanlarının süreçlere aktif katılımlarını, yaratıcılıklarını, gizli yeteneklerini katmalarıyla olanaklıdır. Bu çerçevede, süreçlerin eşit ve özgür tarafları olarak yer almaları, sorumluluğu

¹⁰³ W.Edward DEMİNG, Krizden Çıkış, (Çev.Cem AKAŞ), Arçelik A.Ş., İstanbul, 1996, s.16.

¹⁰⁴ Susan G.COHEN, Diane E.BAİLEY, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", Journal of Management, Vol.23. No.3, 1997, s.239-240.

¹⁰⁵ G.COHEN, E.BAİLEY, a.g.m., s.241.

¹⁰⁶ Besim AKIN, Canan ÇETİN, Vedat Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 ve Kalite Güvence Sistemi: Uygulamadan Örnekler, 1.Baskı, Beta Yayınları No:805, İstanbul, 1998, s.185.

paylaşmaları gerekmektedir. Yapılan bir araştırmanın¹⁰⁷ bulgularına göre, örgütlerde verimliliği arttırmada doğrudan süreçlerde yer alanların sorumlu oldukları düşünülmektedir. Buna göre, işletme sahipleri/yöneticiler yaklaşık % 60 oranında, yöneticiler ve işçiler % 21 oranında, işçiler/işgücü % 11 oranında sorumlu görülürken, hissedarların verimliliği arttırmadaki sorumluluk payı % 1 oranında görülmektedir. Bu da gösteriyor ki, süreçlerde doğrudan yer alanların verimlilik artırma sorumluluğu daha fazladır. En azından, süreçte yer almayan pasif konumda kalmayı, sorumluluktan kaçmayı tercih ediyor.

Yukarıdaki sonucu toplam kalite hedefleri açısından ele aldığımızda, kalitenin tüm çalışanların sorumluluğu olduğu düşüncesinin ne denli gerekli bir yaklaşım olduğu ortaya çıkmaktadır. Kısacası, ortak sorumluluk, kaliteye bağlılık, kaliteye ulaşmada en temel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Tüm çalışanların ortak sorumluluğu ise ancak sürece katılmalarıyla mümkün olup, bu katılımın temel aracı ekip çalışmasıdır.

Ekipler genellikle iki nedenle oluşturulmaktadır. İdeal durumda, sorun çözmek ve proses geliştirmek üzere ekip oluşturulmaktadır. İkinci durumda ise, yönetim tarafından oldukça sıkıntılı, maliyetli durumları karşılamak için oluşturulur. Her iki nedenle oluşturulan ekipten beklenen ise, statükonun geliştirilmesi, mevcut durumun iyileştirilmesidir.¹⁰⁸

Ekip çalışması "birlikte ayakta dururuz, ayrı olunca yıkılırız"¹⁰⁹ düşüncesinden hareketle, örgütteki herkesin görüşleri ve güçlü yönleri üzerine inşa edilen bir birlikte çalışma tarzı olup, yaratıcılık, güven, sorumluluk, öğrenme gibi pek çok unsurları da beraberinde getirmektedir. Bu yöntemle, çalışanlar dışarıya karşı rekabetçi, ekip içinde

¹⁰⁷ Lawson K. SAVERY, "Productivity Improvement: A Working Person's View", Journal of Management Development, Vol.15, No.7, 1997, s.16-26.

¹⁰⁸ James M. CUPELLO, "The Gentle Art of Chartering a Team", Quality Progress, Sept. 1995, s.84.

¹⁰⁹ R.A.NADKARNİ, "A Not-So-Secret Recipe for Successful TQM", Quality Progress, November 1995, s.93.

dayanışmacı, birbirlerinin eksiklerini örtmeyen, tam tersine eksikliklerini gidererek birbirlerini geliştiren bir atmosfer oluştururlar. Ekip çalışması, örgüt stratejisiyle örtüşen bir çaba içerisinde gelişmelidir. Ekibin işe ve işletmeye katkısına özen gösterilmelidir.

Porter'in "Rekabetçi Strateji..." adlı çalışmasında vurgulamış olduğu gibi, her firma rekabet yarışında olduğu endüstride açık veya kapalı, içsel veya dışsal bir rekabet stratejisine sahiptir; dışsal strateji bir planlama süreciyle maksatlı biçimde ele alınan, geliştirilen ve konumlandırılan strateji iken, içsel strateji örgütteki fonksiyonel bölümlerin faaliyetleriyle oluşan stratejidir.¹¹⁰

Ekiplerden yararlanmak, örgüt stratejisinin bir parçası olduğuna göre, strateji ve geliştirilmesi açık olarak iletilmelidir.

Bir yönetim aracı olarak ekiplerin tüm örgüt stratejisini uygulamada kullanılması ve etkin olması için şu bağlantı yöntemlerinin geliştirilmesi ile örgütsel strateji açık şekilde ilişkilendirilmelidir.¹¹¹

- Şirket stratejisini iletme ile ilişki,
- Ekibin yönünü etkileme ile ilişki,
- Ekibin misyon ifadeleri ile ilişki,
- Ekip faaliyetlerinin temel iş hedefleri ile ilişkilendirilmesi,
- Ekip dengelenmiş gösterge kartları (balanced scorecards) ile bağlantı,
- Ekip gündemi ile ilişki (iş hedeflerine ayrılan zaman),
- Ekip faaliyet kayıtları kullanarak faaliyet planı ve etkilerini değerlendirme.

Ekip çalışmasının başarıyı, verimliliği, karlılığı getirmesi gerçek anlamda bir örgüt kültürü ve stratejisinin uygulamaya yansıtıldığının göstergesi sayılabilir. Uzun vadeli

¹¹⁰ Annemarie KERN, "No Team Is an Island", Quality Progress, May 1997, s.110.

¹¹¹ Annemarie KERN, a.g.m., s.110-113.

rekabetçi bir örgüt geliştirmek, bunu sürdürmek, örgütün nihai hedefleri açısından önemli olup, bu çerçevede ekip çalışması örgüt geliştirme süreciyle ilişkilendirilmelidir.

Bilindiği üzere, örgüt geliştirme, örgütün değişen çevreye kendini uydurması ve belirsizliklerle başedebilmesi için, insanları, inançları, değerleri, tutumları, yapıları ve süreçleri değiştirmeyi hedefleyen katılımcı, eğitsel, planlı değişme stratejisidir.¹¹²

Örgüt geliştirmenin bir unsuru olarak ekip çalışması, örgütsel öğrenmeyi geliştirmede, ortak amaçlar oluşturmada ve bunları desteklemede önemlidir, zira bölüm içi ve bölümlerarası ekipler örgütsel sinerji sağlamaktadır.¹¹³ Kaliteyi insan yarattığına göre, kalite mükemmelliği için ekip çalışması kaçınılmaz görünmektedir.

1.Ekip Türleri ve Yetkilendirmenin Gelişmişlik Düzeyi

Örgütlerde ekip çalışmasından beklentilere bağlı olarak çeşitli ekip oluşumlarından yararlanılabilir. Dolayısıyla farklı türde ekipler sözkonusudur.

1990-1996 yılları arasında ekip konusunda yapılan araştırmalardan yola çıkılarak yapılan bir araştırmaya¹¹⁴ göre genel çerçeve olarak dört tür ekip belirlenmiştir.

a.İş Ekipleri

Ekipten bahsedildiğinde çoğu insanın düşündüğü, aklına getirdiği ekip türüdür. İş ekipleri ürün ve hizmet üretiminden sorumlu devamlı iş birimleridir. İş ekibinin üyeliği düzenli, genellikle devamlı statüde çalışan insanlardan oluşur ve tanımı açıktır. Geleneksel

¹¹² Guvenc G. ALPANDER, Carroll R. LEE, "Culture, Strategy and Teamwork: The Keys to Organizational Change", Journal of Management Development, Vol.14, No.8, 1995, s.4.

¹¹³ ALPANDER, R.LEE, a.g.m., s.11.

¹¹⁴ COHEN ve BAILEY, a.g.m., s.241-243.

olarak, iş ekipleri ne yapılacağını, nasıl yapılacağını, ve kimin yapacağını karara bağlayan şefler tarafından yönlendirilir. Ancak yakın dönemlerde iş ekibinin bir alternatifi olarak öne çıkmaya başlayan bir ekip türü olarak; kendini yöneten, otonom, yarı-otonom, kendini yönlendiren, yetkilendirilmiş ekip gibi değişik isimlerle anılan ekiplerden bahsedilmektedir. Kendini yöneten ya da yetkilendirilmiş ekip üyeleri, yaptıkları görevlerle ilgili geçerli becerilerde çapraz eğitimidirler. Bu ekipleri oluşturan firmalar, maliyetleri azaltmak, verimliliği ve kaliteyi geliştirmek amacıyla kendini yöneten ekiplerden yararlanmaktadırlar. Bir başka ifadeyle, kendini yöneten ekipler amaçlarını ve yöntemlerini kendileri belirleyerek işi gören, ekibin eşit koşullarda üyesi olan genellikle 7-14 kişiden oluşan, ekibe yeni üye seçme ve sınama hakkı bulunan, ekip liderliğinin öne çıkmadığı bir ekip türüdür.¹¹⁵

b.Parelel Ekipler

Farklı iş birimlerinden veya işlerden insanları biraraya getirerek, fonksiyonları gerçekleştirmek üzere oluşturulan ekip türüdür. Bu ekipler biçimsel örgütsel yapıyla paralel şekilde bulunmaktadır. Yetki, otorite açısından sınırlı olup, yalnızca üst kademelerde bulunanlara öneride bulunan paralel ekipler, problem çözme ve geliştirme-odaklı faaliyetlerde yer alırlar. Kalite geliştirme ekipleri, çalışan katılma grupları, kalite çemberleri, görev güçleri bu ekibe örnek sayılan ekip oluşumlarıdır.

c.Proje Ekipleri

Zamanla sınırlıdır. Proje ekipleri bir defalık çıktılar üretirler. Proje ekibinin görevleri çoğunlukla tekrarı olmayan görevlerdir ve bilgi, yargı, uzmanlık gerektirir. Üyeleri farklı disiplinlerden ve fonksiyonel birimlerden biraraya gelirler. Proje tamamlandığında üyeler ya yeni bir projeye geçerler veya kendi fonksiyonel birimlerine dönerler.

¹¹⁵ AKIN, ÇETİN, EROL, a.g.k., s.78, 185-185.

d.Yönetim Ekipleri

Alt birimlerini koordine eden ve yönlendiren, temel iş proseslerini yatay olarak, bağımsız iş birimleriyle bütünleştiren bir rol oynarlar. Yönetim ekipleri bir iş biriminin tüm performansından sorumludur. Ekibin otoritesi üyelerinin hiyerarşik konumlarından gelmektedir. Her bir alt birimin sorumlusu yöneticilerden oluşan bir ekiptir.

Bu dört ekip türünden başka olarak, sanal ekiplerden de bahsedilebilir. *Sanal ekipler* “coğrafik olarak ayrı bulunan ancak birlikte iş yapan insanlar grubu”¹¹⁶ olarak tanımlanabilir. Sanal ekipler, firmaların değişen çevresel fırsatları çabuk şekilde değerlendirmek ve bundan yararlanmak üzere, herkesin menfaatine bir risk girişimciliği veya ortak girişim anlayışı yaratmak üzere fırsatlara dayalı olarak oluşturulan, teknoloji odaklı olarak dünyanın birçok yerinden insan, varlık ve görüşleri bir araya getiren ekiplerdir. Tamamıyla teknoloji odaklı olup, yapısal anlamda proje ekiplerini andırmakla birlikte, örgütiçi bir yapılanmayı değil, örgütlerarası teknolojik yapılanmayı gerekli kıldığı için, içerik olarak ayrı bir tür ekip olarak ele alınabilir.

¹¹⁶ Jane E. HENRY, Meg HARTZLER, “Virtual Teams: Today’s Reality, Today’s Challenge”, *Quality Progress*, May 1997, s.108-109.

Ekiplere ilişkin bu dörtlü ve hatta beşli grubun kalite açısından karşılaştırması Juran ve Gryna'nın ekip sınıflaması yoluyla gösterilebilir.

Tablo 5: Kalite Ekipleri¹¹⁷

	Kalite Proje Ekibi	Kalite Çemberleri	Süreç Kalite Ekibi	Kendini Yöneten Ekip
Amaç	Çapraz fonksiyonel kalite sorunlarını çözmek	Bölüm içindeki kalite sorunlarını çözmek	Temel çapraz fonksiyonel süreçlerin kalitesini planlamak, kontrol etmek ve geliştirmek	Tanımlanan çıktıya ulaşmak için, işi planlamak, yürütmek ve kontrol
Üyelik	Değişik bölümlerden yöneticilerin, uzmanların ve işgörenlerin kombinasyonu	Aynı bölümden işgörenler bir araya gelirler	Değişik bölümlerden yöneticiler ve uzmanlar	Bir iş alanındaki işgücü
Koşulları ve Üye Sayısı	Zorunlu; 4-8 üye	Gönüllü; 6-12 üye	Zorunlu; 4-8 üye	Zorunlu; İş alanındaki herkes (6-18)
Ekibin Devamlılığı	Proje sonunda ekip dağılır	Bir projeden bir diğerine kalıcı	Kalıcı	Kalıcı
Diğer Adı	Kalite Geliştirme Ekibi	Çalışan Katılım Ekibi	Süreç Yönetim Süreç Ekibi	Yarı Otonom, Kendi Kendine Nezaret Eden Ekip

Buraya kadar açıklananlardan hareketle, iki noktanın altını çizmek gerekmektedir. Birincisi, kendini yöneten ekibin yetkilendirilmiş ekiple aynı anlama gelmesi ve bu nedenle

¹¹⁷ J.M.JURAN, F.M.GRYNA, a.g.k., s.146.

çalışmamızın ana konusu olan yetkilendirilmiş iş ekiplerinin, yani çalışanları yetkilendirmenin kalite çabalarındaki yerine dikkat çekmek gereğidir. Vurgulanması gereken diğer bir nokta ise, özellikle paralel ekipler ile yetkilendirilmiş ekipler arasındaki ayrımıdır. Paralel ekip örneği olarak Kalite Çemberleri ile yetkilendirilmiş ekip arasındaki karşılaştırmada en önemli ayrım, ikincisinin yüksek otonomiye sahip olması ve örgüt yapısında temel değişiklikler yaratması nedeniyle bağımsız katılımcı; birincisinin ise daha çok öneride bulunmayla sınırlı olan çabaları sebebiyle danışmacı olmasıdır.¹¹⁸ Ne varki, her ikisi de çalışan katılımı türü olup, performans geliştirme yönlüdür. Her ne kadar öneri düzeyinde, danışmacı nitelikte bir katılım sözkonusu olsa da, kalite çemberleri kalite çabalarının önemli bir aracı sayılmalıdır. Bilindiği gibi, kalite kontrol çemberleri, aynı birime bağlı çalışanların veya aynı mesleki faaliyet içinde olanların gönüllülük temelinde, 5-10 kişi olarak biraraya gelerek, kendi alanlarındaki sorunları belirlemek ve çözüm önerileri sunmak üzere, bir lider tarafından yönlendirilen, düzenli ve sürekli aralıklarla bir araya gelen çalışanların oluşturduğu bir ekiptir.¹¹⁹ Ancak, yetkilendirilmiş ekip biçiminde bir tanımlama içerisine kalite çemberleri gibi ekip oluşumlarını katmamak, yetkilendirmenin farklı anlaşılmasının bir sonucu olarak görülebilir. Zira, yetkilendirilmiş ekip kavramıyla KKÇ de, diğer ekipler de kastedilmesi gerekir. Kendi kendini yöneten ekip kavramıyla özdeş tutulan yetkilendirme, eksik bir tanımlama olup, KKYE sadece bir yetkilendirme biçimidir; yetkilendirmenin en üst düzeyidir.

Bu noktada, Kendi Kendini Yöneten Ekip biçiminin ideal yetkilendirme düzeyini ifade etmesi nedeniyle, özel olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

¹¹⁸ COHEN, BAILEY, a.g.m., s.249-252.

¹¹⁹ İsmail EFİL, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, II.Baskı, U.Ü.Basımevi, Bursa, 1994, s.4-5.

2.Ekip Çalışması Açısından İleri Bir Aşama: Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendini yöneten ekipler; tanımlanmış bir çıktıyı gerçekleştirmek için kendi işlerini (ekibin işi) planlayan, uygulayan ve kontrol eden ve sürekli olarak birlikte çalışan insan grubudur.¹²⁰ Bir başka açıdan, kendini yöneten ekip, kendi iş birimlerinin stratejisini geliştirme ve oluşturulmuş amaç ve hedefleri başarma yönünde bir arada çalışan çalışanlar grubudur.¹²¹ Dikkat çekilecek nokta, kendini yöneten ekiplerin iş birimleri düzeyinde planlama ve kontrol yetkilerinin olduğu, işletmenin stratejik ve ana kararlarıyla ilgili planlama ve kontrole yetkili olmadıklarıdır.

Yetkilendirme konusunda üzerinde en çok durulan ve tartışılan konulardan birisi, şüphesiz kendi kendini yöneten ekipler (KKYE)'dir . Zira, yetkilendirmenin en gelişmiş, en üst noktasında yer alan bu tür yetkilendirme yapısının, bir örgütte geleneksel anlamda yer alan tüm yapıları sarstığını, yöneticilerin, ve özellikle de orta kademe yönetim ve ilk kademe yönetimde yer alan yönetici grubun iş güvencesini tehdit ettiğini ilk bakışta söylemek mümkündür.

KKYE'leri oluşturmaya giden firmaların temel beklentilerini, firmanın rekabetçiliğine çok yönlü katkılar sunma potansiyeliyle özetlemek mümkündür. Söz konusu firmalar;

- Daha fazla esneklik,
- Karar vermeyi işi yapana bırakma,
- Çalışanlarının tüm bilgi ve yaratıcılık kapasitelerinden yararlanma isteğindedirler.¹²²

¹²⁰ JURAN, GRINA, a.g.k., s.149.

¹²¹ LEWIS, GOODMAN, FANDT, a.g.k, s.23.

¹²² Ruth WAGEMAN, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", Organizational Dynamics, Summer 1997, s.49.

KKYE'ler, kendini yönlendiren iş ekipleri, yarı otonom iş ekipleri olarak da adlandırılmakta ve çoğunlukla şu şekillerde değerlendirilmektedir;¹²³

- KKYE'ler sürekli geliştirme prosesinin bir uzantısı veya onun bir aracıdır.
- KKYE'ler, TKY, ISO9000 veya Yalın Üretim tekniklerini uygulamanın mantıksal bir yapısı olarak görülür.
- Bazı firmalar KKYE'lerini, Toplam Verimli Bakım, JİT üretim, ve Çalışan katılımını kapsayan Dünya Ölçeğinde İmalat (World-Class Manufacturing)'in bir parçası olarak görürler.
- İşletme literatürü ise çoğunlukla kalite, verimlilik, esneklik, bağlılık ve müşteri tatmini alanlarındaki getirileri üzerinde durmaktadır.

Gerçekte, dünya ölçeğinde rekabet, artan teknik bilgi ve bilgi akışının karmaşıklığı gibi bir dizi dış faktörler karşısında firmaların daha yenilikçi iş dizaynları arayışlarının bir sonucu olarak, bu yeniliklerden en kayda değer birisidir.¹²⁴ Bu ekipler, daha fazla kaynağa sahip oluşu, bir alanda çapraz fonksiyonel becerilere sahip olmaları, daha fazla karar verme yetkisi ve bilgiye daha fazla ulaşabilmeleri gibi özellikleri nedeniyle diğer ekipten oldukça farklılık göstermektedirler.¹²⁵ Zira, bu ekipler, şeflerin yaptığı çoğu işleri yapabilirler ve çoğunlukla, şeflerin işlerini yitirmelerine veya rehber veya izleyici (mentor) rolü üstlenmelerine yol açacak ölçüde planlama, öncelikleri belirleme, örgütleme, koordinasyon, süreçlerin durumunu değerlendirme ve düzeltici faaliyetlerde bulunurlar.

¹²³ Michael W. PİCZAK, Reuben Z. HAUSER, "Self-Directed Work Teams: A Guide to Implementation", Quality Progress, May 1996, s.81.

¹²⁴ Charles C. MANZ, David E. KEATING, Anne DONNELLON, "Preparing for an Organisational Change to Employee Self-management: The Managerial Transition", Organizational Dynamics, Autumn 1990, s.15.

¹²⁵ PİCZAK, HAUSER, a.g.m., s.81.

a.KKYE'lerin Özellikleri

KKYE'ler, kendi işlerinin sorumluluğunu üstlenirler, kendi performanslarını izlerler ve değişen şartlara uygunluk sağlama ve sorunları çözümüyle yönünde gerekli performans stratejilerini değiştirirler.¹²⁶

Yeni oluşturulan bir tesiste (greenfield) başlangıçta KKYE organizasyonuna gidildiğini düşünürsek, tipik KKYE özellikleri olarak şunları görebiliriz.¹²⁷

- Yöneticilerin seçilmesi
- Çalışanın özenli seçilmesi: iyi iş ahlakı, ekip odaklı, iyi becerileri olan, becerilere yönelik iş eğitimi ve tutarlı değerlere dönük kapsamlı bir temel eğitim.
- Değerleri güçlendirmek için her düzeyde sürekli değerlendirme ve sürekli gelişim gösteremeyen insanları ayıklamak; sadece verimlilik alanında değil, birçok alanda değerlendirme.
- Örgüt çapında düzenli iletişim oturumları ile ayda bir defa beceri geliştirme ve eğitime sürekli bağlılık.
- Çalışanlara ortak, partner veya teknisyen denirken, çeşitli kademelerdeki yöneticilere lider, danışman veya koordinatör denilir.
- Sorunları, programlamayı (scheduling) vs.tartışmak için iş alanlarında günde bir iki kez veya gerektiği sıklıkla toplantılar yapılır.
- Amaçlara, amaçları değerlemeye, sık sık gözden geçirmeye ve herkesin bu amaçlara girdi sağlaması ve bağlılığına çok önem verilir.
- Tipik olarak sendikasız.

¹²⁶ Ruth WAGEMAN, a.g.m., s.51.

¹²⁷ Timothy L.ROSS, "Self-management and gainsharing: a winning duo", Journal for Quality and Participation, June 1994, s.11-12.

Geleneksel yönetimden tamamen ayrılan KKYE'lerin, farklılıklarını, geleneksel yönetimle karşılaştırarak vermek, katılım boyutunu göstermek açısından daha yararlı olacaktır.¹²⁸

Katılım Alanı

Geleneksel

Kararları yönetim alır

Kendini Yönlendiren

Yönetici olmayan çalışanlar yoğun şekilde kararlara iştirak eder.

Katılım Faaliyetleri

Maliyet azaltma çabaları

Müşteri ilişkileri

Değerleme: diğer çalışanları ve yöneticileri

İşten çıkarma

İşe alma

İş tayinin

İş rotasyonu

Ödeme

Yükselme

Satınalma: satıcı seçimi

Kalite artırma faaliyetleri

Programlama (scheduling)

Beceri Geliştirme

Şekil 5: Geleneksel Yönetim-Kendi Kendini Yönlendiren Yönetim

Şekilde katılım alanları gösterilen yeni çalışma sisteminin Motorola'nın çoğu üretim tesislerinde uygulandığı bilinmektedir. Burada, çalışanlara yaptıkları işlerin

¹²⁸ Timothy L.ROSS, a.g.m., s.11.

programlarını yapma, satın alma kararı verme, hata durumunda üretimi durdurma alanlarında yetkilendirilmişlerdir.¹²⁹

Tablo 6: Kalite Geliştirme Ekibi ile KKYE Karşılaştırması¹³⁰

Kalite Geliştirme Ekibi	KKYE
Yönetimin tamamladığı iş süreçlerini geliştirir.	İş süreçlerini geliştirir ve kendi iradesiyle süreçleri yeniden dizayn eder.
Geliştirme çabalarını idare etmek ve motivasyon için yönetime ihtiyaç duyar.	Tüm ekip üyeleri sorunu tanımlama, çözümü uygulama ve izlemede yönetime başvurmaksızın katılırlar.
Süreç değişim onayı yönetimden gelir.	Süreç değişimi için tüm operasyonel denetim ve yetki ekip üyelerindedir.
Ekip üyeleri geleneksel belirli iş becerileri, boyutlarına sahiptirler.	Ekip üyeleri tüm idari, teknik ve kişilerarası alanları içeren çeşitli becerilere sahiptir.
Birey ekip üyeleri dar, teknik işlevden sorumludur.	Tüm ekip üyeleri iyi tanımlanmış toplam iş sürecini sunmada tam sorumluluğa sahiptirler.
Üyelerin, gözetmenlerin ve müdürlerin günlük faaliyetleri değişmeksizin devam eder.	Ekiplerin, rehberlerin ve kalite müdürlerinin rolü, organizasyonel kalite vizyonu, misyonu, stratejisi ve değerlerinin başarılmasına göre tanımlanır.
İş süreçlerindeki geliştirmeler normal iş kalıplarına bir ilave olarak görülür.	İş süreçlerindeki geliştirmeler ve süreç dizaynı normal iş kalıplarının bir bütünleşik bir parçasıdır.
Ekip üyeleri süreç geliştirmenin teknik boyutlarına odaklanırlar.	Ekip üyeleri süreç geliştirmenin hem teknik hem de teknik olmayan boyutlarına odaklanırlar.
Ödüller/ değerlendirme ve duyurma bireysel performansa bağlıdır.	Ödüller/değerleme ve duyurma ölçülebilir ekip çıktılarına bağlanmıştır.
Ekip üyeleri toplam iş sürecinin sınırlı bir parçasına katılır ve anlar.	Her ekip üyesi işin bitmiş parçasından sorumludur.
Kalite ve görev ekip üyeleri tarafından karşılıklı olarak ayrı ayrı görülür.	Kalite ve görev ekip üyelerince eş anlamda görülür.

¹²⁹ Motorola Company, s.3.

¹³⁰ MORRIS, HAIGH, a.g.e., s.7-8.

Tablodan anlaşılacağı üzere, ekip çalışmasından beklenen sonuçlar açısından, yetkilendirmenin sağlayacağı unsurların elde edilmesinde KKYE'ler ileri ve ideal bir yapılanma tarzı olarak görülmektedir. Yetkilendirme anlayışı, ustalık, yeterlilik, öğrenme, yaratma, liderlik gibi pek çok yeni işletme gerçekleri KKYE'lerde gerçek anlamına kavuşabilir. TKY'nin nihai hedefi olan sürekli kalite geliştirme yönünde yetkilendirmenin bir araç olabilmesi için, yetkilendirmenin psikoloji ve sosyoloji gerçeklerine oturması, ekip temelinde yapılanması, TKY'nin müşteri yönelimli kalite iyileştirme yaklaşımı için süreç dizaynı ve yeniden dizaynının dikkate alınması gerekir.¹³¹

KKYE'ler, örgüt-örgüt çalışanları, yönetim-çalışan ilişkilerinde, çalışanlar bağlamında ortaklık, sahiplik, girişimcilik ruhunu yaratması bakımından ileriye doğru atılmış önemli bir adım ve örgütsel yaşamın yeni bir modeli olarak görülmektedir.¹³² Ancak, Lawler'ın bir araştırmasında da ortaya koyduğu gibi, KKYE'lerin Fortune 1000 firmalarındaki uygulanma oranı 1987-90-93 yıllarında sırasıyla % 28-46-67 gibi bir artış göstermesine karşılık, bilgi paylaşma miktarı, öneri şemaları, finansal katılım, sağlık ve güvenlik konularında Fortune 1000 işgücünün yeralışı %10'dan azdır.¹³³

b.KKYE'lerde İş Dizaynı

KKYE'lerde iş dizaynı, çalışanlara kendi işlerinde anlık olarak daha fazla kontrol ve otonomi imkanı vermektedir, ve çalışanlar tüm görev fonksiyonları bazında ekiplerde organize olurlar.¹³⁴

İş dizaynına geleneksel yaklaşım, işbölümü ve uzmanlaşma çerçevesinde, işin dar bir alanda ele alınması şeklindedir. Çalışan moralinin düşüklüğü, kötü kalite, bağlılık

¹³¹ MORRIS, HAIGH, a.g.m., s.8.

¹³² PÍCZAK, HAUSER, a.g.m., s.82.

¹³³ Third Way, "Empowerment in the Workplace", s.3.

¹³⁴ MANZ, KEATING, DONNELLON, a.g.m., s.15.

azalması, yabancılaşma duygusu gibi birçok olumsuz sonuçları ortaya çıkan bu yaklaşım sonrasında, insan ilişkileri hareketi gündeme gelmiştir. Sözü edilen olumsuzlukları bertaraf etmede İnsan İlişkileri hareketi iş rotasyonu, yatay iş genişletme ve dikey iş zenginleştirme kavramlarını önermiştir.¹³⁵

Bu üç temel önerme içerisinde ilk ikisi, geleneksel iş dizaynı anlayışının birer uzantısı olarak görülürken, dikey iş zenginleştirme diğerlerinin tersine, işi daha anlamlı hale getiren bir iş paketine dönüştürmektedir. KKYE'ler, bu dikey iş zenginleştirmenin pratikte uygulanışını ifade edebilir. Zira, ekip üyelerinin herbiri, pek çok faaliyeti yerine getirirken, çapraz eğitim yoluyla kişisel gelişimlerinin fırsatını da yakalarlar. Dolayısıyla, ekipler bizzat sürecin parçası olduklarından, işe ve örgüte yabancılaşma ortadan kalkar, kararlar bizzat işi yapanlar tarafından, yani ekip tarafından verilmeye başlar.

Bu çerçevede KKYE'lerin başarı kriterlerine yenilerini eklemek mümkündür. Üstün bir KKYE'de bulunan özellikler;

- Kendi müşterilerinin ihtiyaçlarını tutarlı şekilde karşılama,
- Zamanla artan etkinlikle iş görme,
- İşinden tatmin olma.

KKYE'lerin oluşturulmasında ekibin kalitesine önem verilmesi, doğru bir ekip oluşumu açısından gerekli görülmektedir. Ekibin kalitesinde ekip dizaynı kalitesi ile birlikte ekibin antrenörlük kalitesinin de etkili olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan bir çalışmada¹³⁶, dizayn kalitesi ile liderliğin kalitesi (Antrenörlük rolü üstlenen liderlik) arasında ekibin kendini yönetmesi ve performansına katkısı karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda dizayn kalitesinin daha önemli olduğu, ancak dizayn kalitesi ile birlikte antrenörlük kalitesinin de sağlanmasıyla birlikte, bu etkinin daha yüksek olabileceği belirlenmiştir

¹³⁵ PİCZAK, HAUSER, a.g.m., 82.

¹³⁶ WAGEMAN, a.g.m., s.53.

		Ekip Dizaynı		Ekip Dizaynı	
		Yüksek Kalite	Kalitesiz	Yüksek Kalite	Kalitesiz
Yüksek- Kalite Antren. Az	Orta -Yüksek KY	Düşük KY	Kötü - Kalite Antrenörl. Az	Orta -Yüksek KY	Düşük KY
	Çok Yüksek KY	Düşük KY		Orta-Yüksek KY	Çok Düşük KY

Şekil 6: Ekip Dizayn Kalitesi ile Antrenörlük Kalitesinin KKYE'ye Etkisi¹³⁷

Şekilde görüleceği üzere, Antrenörlüğün/Koçluğun kalite düzeyi yüksek olduğunda, yüksek dizayn kalitesi ile birlikte kendini yönetim çok yüksek, rehberliğin kalitesi düşük olduğunda, kötü dizayn ile birlikte çok düşük bir kendini yönetim ortaya çıkmaktadır. Sonucu şöyle özetleyebiliriz;

Yüksek kalitede ekip dizaynı ile yüksek kalitede rehberlik çok yüksek düzeyde bir kendini yönetimi doğururken; düşük kalitede ekip dizaynı ile düşük rehberlik kalitesi çok düşük bir kendini yönetimi doğurmaktadır.

Diğer taraftan, KKYE yapısının kafes biçiminde, kendiliğinden ya da informal olarak geliştiği durumda, yine ekibin oluşturulmasına yol açan nedenler-yenilikçi, yaratıcı, girişimci, ortaklık duygusu olan çalışanlar açısından etkin olduğu, W.L.Gore & Ortakları'nın yaptığı bir uygulamayla ortaya konulmaktadır.¹³⁸

¹³⁷ WAGEMAN, a.g.m., s.54.

¹³⁸ Frank SHİPPER, Charles C.MANZ, "Employee Self-Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment", Organisational Dynamics, Winter 1992, s.48-61.

Gore'a göre, kafes yapı çapraz fonksiyonel ve çapraz seviyeler arasında ortakların, işe ilişkin olarak ulaşılabilir başka ortaklar bulma imkanı sağlamaktadır.

İleri sürülen informal KKYE dizaynının temel elemanları aşağıdaki gibidir.

- Çalışan yetkilendirmesini ve başarıyı destekleyen kültür ve normlar,
- Kafes örgüt yapısı,
- Patron veya yönetici yok; birçok lider var,
- Başarılı ortaklar yapı ve yönetim olmadan iş görebilir,
- Gelişmiş yaratıcılık ve yenilik için yapısal olmayan araştırma ve geliştirme,
- Dikkat! Kafes yapı ve yönetim olmayışı yaklaşımının kısıtlıkları vardır. Bu anlayışın örgütün kültürüne ve hedeflerine uygun olup olmadığı ön plana çıkmaktadır.

Kafes yapı anlayışı, bir anlamda yetkilendirmenin uygulanmasına geçişte, nasıl bir strateji izleneceği sorusuna da cevap vermektedir. Yetkilendirme'ye geçişte "yukarıdan-aşağıya mı, aşağıdan yukarıya"¹³⁹ mı başlatılması stratejilerinin dikkatle belirlenmesi gerekmektedir. Aşağıdan-yukarıya yetkilendirmenin başlatılması, işi yapan çalışanların "ne yapacağını bilen, yapacağı iş için gerekli beceri ve deneyime sahip insanlar" olması nedeniyle, artık ne yapılacağını onayını beklemeden yetkilendirmeye geçişlerini ifade eder. Ne varki, genel olarak yetkilendirmenin üst yönetimin başlattığı ve istediği zaman da bu uygulamayı sonlandırabileceği, dahası inisiyatifin yine üst yönetimde olduğu gerçeği de ileri sürülmektedir.¹⁴⁰ Dolayısıyla, yetkilendirme sürecinde, yoğunlukla aşağıdan yukarıya değil, yukarıdan-aşağıya yetkilendirmeden bahsetmek mümkündür.

KKYE'lerin performansının yükseltilmesi açısından ele alınmasında yarar görülen bir diğer ilişki türü katılımcı dizayn içerisinde ekip-teknoloji etkileşimidir.

¹³⁹ David JENKINS, *Managing Empowerment: How to make business re-engineering work*, Century Business, London, 1996, s.48-49.

¹⁴⁰ WILKINSON, a.g.m.,s.45,49.

Enformasyon teknolojisinin ekipleri daha etkinleştirmedeki katkısı, ekibin de yeni enformasyon teknolojisinin getirilerine destek oluşundan söz edilmektedir.¹⁴¹ Bu anlamda, her ikisinin ortak etkisinin ayrı ayrı toplamlarından yüksek olacağı öngörülmektedir.

KKYE'lerin yüksek performans düzeyine etki eden ekip-teknoloji birlikteliğine örgütün üstyapısını da eklemek gerekmektedir. Bu yapı birlikteliği sağlayacak ve destekleyecektir. KKYE'lerde birlikteliği sağlamada çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Tablo'da, ekip, teknoloji ve örgütsel yapı ilişkisinin temel kısıtlıkları, çözümleri ve yararları, bir diğer ifade ile karşılaşılan sorunlar ve çözümler görülmektedir.¹⁴²

Tablo 7: KKYE'lerde Sorunlar, Çözümler ve Yararları

Gerilimler	Dizayn Yaklaşımları	Yararları
Yetkilendirme idealine karşın katılımın ve içsel bağlılığın sınırlılıkları	Çeşitli becerileri olan üyelerle proje ekibini belirleme İlgi gruplarıyla sürekli bağlar oluşturma	Geniş katılım Bilgi yoğun kararlar ve dizaynlar Nihai dizaynlara yoğun bağlılık Kullanıcı ihtiyaçlarına daha iyi uyan dizaynlar
Çıktıları kontrol isteğine karşı belirsizliğin kaçınılmazlığı	Değişime eylem bazında öğrenme yaklaşımı Hızlı uygulamalı gelişme ve yeni buluş teşviki	Bütçe içerisinde gelişen ve çabuk uygulanan sistemler ve iş dizaynları Daha etkin sistemler ve iş dizaynları Özellikle bireyler ve ekipler için faydalı yenilikler
Sınırları kaldırma isteğine karşın yapı ve sınır ihtiyacı	Esnek örgütsel yapıların dizaynına katılımı sağlama	Yüksek performans gösteren örgütler Adaptif örgütler Bağlılığı (liyakatı) olan çalışanlar

¹⁴¹ Don MANKİN, Susan G.COHEN, Tora K.BIKSON, "Teams and Technology: Tensions in Participatory Desing", *Organizational Dynamics*, Summer 1997, s.63.

¹⁴² MANKİN, COHEN, BIKSON, a.g.m., s.75.

Tablo 7'de görüldüğü gibi, bağlılığın, özgürlüğün belirli bir noktaya kadar olabileceği, ortaya çıkacak bu sınırlar nedeniyle yetkilendirme idealine uygun dizaynın oluşturulması ve başarının gerçekleştirilmesi düşünülmelidir. KKYE'lerin temel başarı faktörleri dizayn ölçeğinde şunlar olabilir;¹⁴³

- ❖ Açık, katılımcı yönlendirme,
- ❖ Gerçek/anlamlı bir ekip görevi olması,
- ❖ Ekip mükemmelliğine ödüller,
- ❖ Temel fiziksel kaynaklar,
- ❖ İş yönetme otoritesi (liderin değil, ekibin iş stratejisi kararını vermesi),
- ❖ Ekip amaçlarının örgütsel hedeflere uygunluğu,
- ❖ Stratejik düşünmeyi harekete geçiren ekip normları,

c.Kendi Kendini Yöneten Ekibin Geliştirilmesi

KKYE, kendi kararlarını alabilme, uygulama kabiliyetinde olan ve sonuçların nihai sorumlusu durumundadır. Ancak, ekibin bu aşamaya gelmeden evvel geçirmesi gereken bazı aşamalar vardır. Bu aşamalar kısaca şöyledir; Birinci aşamada, bireylerden oluşan bir ekip oluşur. Bu ekibin birlikte çalışma, karar verme, çatışmaları çözümüleme ve rolleri paylaşma yeteneğinde olması gereklidir. İkinci aşamada, heyecan ve istek bulunmalıdır. Engellerle karşılaşıldığında, istek ve heyecanın sükuta uğramaması gerekmektedir. Üçüncü aşamada, ekibin desteklenmesi ve rehberlik sağlanması ile Kendi Kendini Yönetme'ye adım atılmış olur. Bu aşamada ekip üyeleri birbirlerini destekler, cesaretlendirir, birbirlerine inanır, önerileri dikkate alır, engelleri birlikte aşmayı başarır.¹⁴⁴

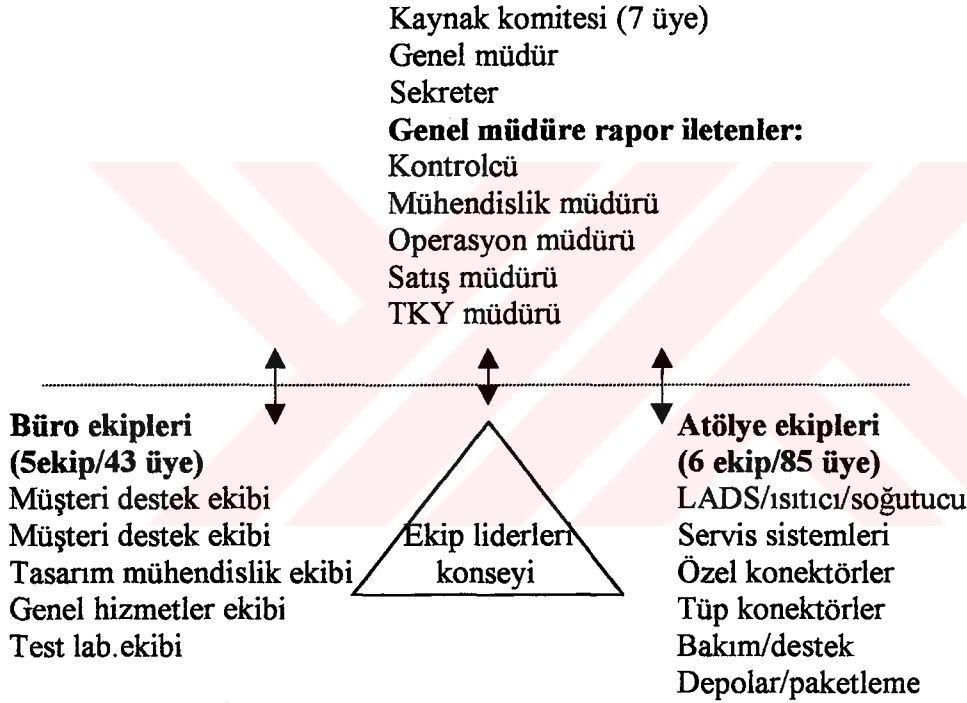
¹⁴³ WAGEMAN, a.g.m., s.54-57.

¹⁴⁴ Lawrence R.ROHSTEİN, "The Empowerment Effort That Came Undone", Harvard Business Review, January-February 1995, s.30-31.

d.KKYE Organizasyonu

KKYE, bir işletmenin belirli birimlerinde, veya tümünde uygulamaya konulabilir. Tüm çalışanların ekiplerde yer aldığı, örnek bir firmada TKY uygulamasının KKYE yoluyla gerçekleştirildiğini göstermek, örnek bir örgüt şeması verebiliriz.¹⁴⁵

Wiggins Connector Ekibi (135 üye)
Kaynak komitesi (7 üye)
Büro ekipleri (43)
Atölye ekipleri (85)



Şekil 7: KKYE Örgüt Şeması Örneği

Firma, havacılık sanayiine yüksek teknolojiye sahip konektör üreten Wiggins Connector'dur. Firma geleneksel kalite yönetim modellerini terkederek, kendini yönlendiren iş ekipleri yoluyla süreçleri en iyi bilen insanların doğru karar verebileceği

¹⁴⁵ Steve WERNİCK, a.g.m., s.35.

noktasından hareketle, bir örgüt kültürü tesis eder. Bu sayede, TKY ile verimlilik, stok maliyetleri, kalite maliyetleri ve karlılıkta önemli başarıya ulaşır.¹⁴⁶

B.YETKİLENDİRME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLİŞKİSİ

Günümüz örgütlerinin özellikleri arasında en temel öğelerden birisinin öğrenme olduğu gözlenmektedir. Öyle ki, her geliştirme beklentisinin öğrenmeyle anıldığı, verimlilik, insan kaynağının etkinliği gibi beklentilere ulaşmada öğrenme anahtar rolü oynamaktadır. Hatta, geliştirme ile öğrenme öylesine içiçedir ki, birbirinin yerine bile kullanılmaktadır.¹⁴⁷ Ele alış biçimi açısından, öğrenme ve geliştirmenin sadece becerilerin geliştirilmesi olmadığı, keşif potansiyelinin gerçekleşmesi, büyüme, değişim ve olgunluk konusundaki görüşleri de yansıttığı ileri sürülmektedir.

Genel anlamda öğrenme, örgüt kültürünün ana bileşenlerinden birisi olarak ele alınmakta; öğrenme yaklaşımı değişimin insanları zorladığı statik durumdan, sürekli geliştirmenin harekete geçirdiği değişimin proaktif durumuna doğru bir yeni yaklaşıma dönüşmektedir.

Örgütsel sorunlara ve çözümlere ilişkin çağdaş gelişmeler arasında yer alan sürekli geliştirme, yetkilendirme, yatay yapılar, teknoloji, daha fazla esneklik ve hızlı şekilde müşteri ihtiyaçlarını karşılama gibi temaların tümünde öğrenme söz konusudur. Böylelikle, yeni görüş, davranış gerektirir, uyum ve değişim yeteneğini gerektirir, kısaca öğrenmeye yeteneği gerektirir.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Steve WERNİCK, a.g.m., s.35.

¹⁴⁷ FURZE, GALE, a.g.k., s.241.

¹⁴⁸ FURZE, GALE, a.g.k., s.243.

1.Öğrenme Yaklaşımı

Birçok örgüt teorisinde öğrenmeye yer verilmekle beraber, örgüt kültürünün bir unsuru olarak öğrenmeye, öğrenen organizasyon anlayışında yer verilmektedir.

Öğrenen sistemlerde ve kültürlerde öğrenme, sistem düzeyinde ele alınmakta ve en az üretim veya pazarlama kadar önemli görülmekte, tecrübeye dayalı performans geliştirmek üzere, örgüt içindeki kapasite veya süreçler olarak ele alınmaktadır.¹⁴⁹

Öğrenme olgusunu, insan türünün en temel dürtülerinden olduğunu ileri süren antropolog Edward Hall, bu dürtünün üremeden bile daha önce geldiğini belirtirken, Peter Senge'nin "Limits to Growth" adlı kitabına önsözünde Dr.Edward Deming, aynı vurguyu şöyle yapar;

*"...Hakim yönetim sistemi insanlarımızı mahvetti. İnsanlar maddi olmayan motivasyonla doğar, öğrenmekten zevk alır, lezzet alır. Bozulma, yeni yürümeye başlayanla başlar,...en iyi Hortlaklar Gecesi Kostümü için ödülle, okul dereceleri, altın madalyalar ve üniversiteyle devam eder."*¹⁵⁰

Öğrenen organizasyon, Harvard'lı Robert Hayes'e göre, çalışanların problemleri nasıl analiz edecekleri ve nasıl çözecekleri konularında kendilerini eğittikleri, yöneticilerin ise, çalışanların daha iyiyi nasıl bulacaklarına ilişkin bu sürece destek vermeleri gereken bir örgüt anlayışıdır.¹⁵¹ Senge'ye göre, öğrenen organizasyon, geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyondur. Birinin tepeden düşünüp bulması diğerlerinin ise

¹⁴⁹ Edwin C.NEVIS, Anthony J.DİBELLA, Janet M.GOULD, "Understanding Organizations as Learning Systems", Sloan Management Review, Winter 1995, s.73.

¹⁵⁰ Patricia N.MARKOVÍCH, "Mobilising Your Human Potential", Journal for Quality and Participation, March 1997, s.49.

¹⁵¹ D.Keith DENTON, Barry L.WİSDOM, "The Learning Organisation Involve the Entire Work Force", Quality Progress, December 1991, s.69.

bu büyük stratejistin emirlerini izlediği bir organizasyon değildir. Öğrenen organizasyon, insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını ve nasıl değiştireceklerini keşfettikleri bir yerdir.¹⁵²

Yetkilendirme açısından öğrenme yaklaşımı, organizasyonel öğrenme kültürünün "sınıf düzeninde eğitim/yetiştirme" anlayışından "kendi kendini yönlendiren öğrenme" anlayışı şekline dönüşmesi olmalıdır.¹⁵³

Yetkilendirmenin girişimcilik, risk üstlenme, kendi kendini örgütleyebilme yönünde ortaya çıkaracağı insan veya ekip profili açısından öğrenmeyi, halografik yapı içerisinde görme anlayışı ortaya çıkmıştır.¹⁵⁴

İş ortamında işin bizzat kendisinin gerektirdiği veya doğurduğu şartlar içerisinde öğrenme fırsatları sözkonusu olmaktadır. Eğitim çerçevesine sıkıştırılmadan, eğitim bağlamında ele alınmadan öğrenmeyi sağlayan birçok yöntem ileri sürülmektedir. Bunlardan bazıları şöyledir,¹⁵⁵

- Deneme: Yeni fikirleri deneme, risk üstlenme, yaratıcılık ve yeniliği destekleme,
- Birbirinden Öğrenme: Anlayışların, gözlemlerin, örneklerin ve becerilerin paylaşılması yoluyla öğrenme.
- Karar verme ve problem çözme yoluyla öğrenme: Alternatifleri araştırma ve diğerlerinin sorunlara yaklaşımına dikkat verme.

¹⁵² Peter M. SENGE, Beşinci Disiplin, (Çev. Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN), 5.Baskı, Yapı Kredi Kültür Sanat Yay, İstanbul, 1998, s.21, 23.

¹⁵³ Michael DARLING, "Empowerment: Myth or Reality?", Canadian Manager, Vol.21, Issue 3, Fall 1996, s.27.

¹⁵⁴ Gareth MORGAN, Images of Organization, Sage Publication Ltd. U.K., 1996, s.98-109. Halografik yaklaşım, beynin halografik dizaynında, sinir iletilerinin beynin tümü tarafından algılanmasını anlatır.

¹⁵⁵ FURZE, GALE, a.g.k., s.246.

- Geri besleme ve haber yoluyla: Kendisi ve başkaları hakkında öğrenme, aktif şekilde, müşterilerden dahil, geri besleme almaya çalışmak.
- Hatalardan öğrenme: bir sonraki seferde daha doğrusunu yapmak için hataya neden olanı bulmak ve gidermek.
- Yeni roller ve sorumluluklar üstlenmek: Gerçek iş koşullarında yeni beceriler ve güven kazanma fırsatlarını değerlendirmek.
- Bir projede yer alma: Yönetim becerisi, güven ve çok yönlü becerileri geliştirme.
- Tartışma yoluyla: Görüşlerin ve gözlemlerin paylaşılması, süreçler ve ilişkiler hakkında çalışarak düşünmeyi geliştirmek.
- Gözden geçirme ve sorular sorma: Eylemlerin ve davranışların olduğu kadar, düşünme yollarının ve öngörülerin sorgulanmasında da diyalogdan yararlanma.



Şekil 8: Öğrenme Döngüsü¹⁵⁶

¹⁵⁶ FURZE,GALE, a.g.k., s.249; Parantez içindekiler David Kolb'dan (1983) yazarlarca aktarılmıştır.

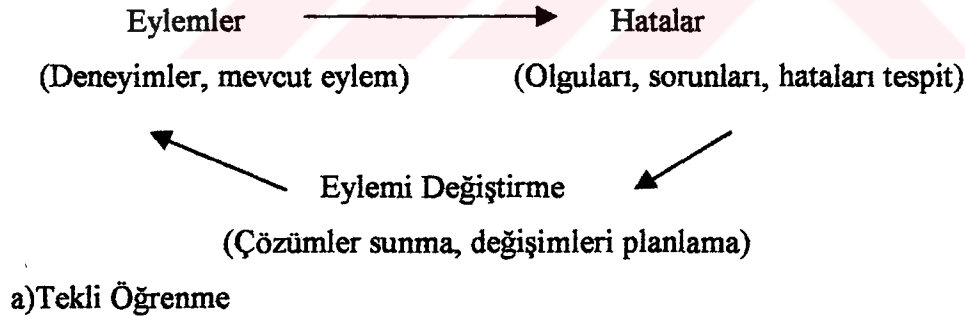
Öğrenme sürekli bir proses olup, herkes içindir. Hem birey hem ekip için öğrenmenin geliştirilmesi gereklidir. Yukarıda verilen öğrenme döngüsü, kalite çevrimi gibi olup, gerek kalite çalışmalarında, gerek bireysel kendini aşmada bu çevrimden yararlanmak, sistemli bir öğrenme için önem kazanmaktadır.

2.Öğrenme Türleri

Öğrenme dört sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar ; ¹⁵⁷

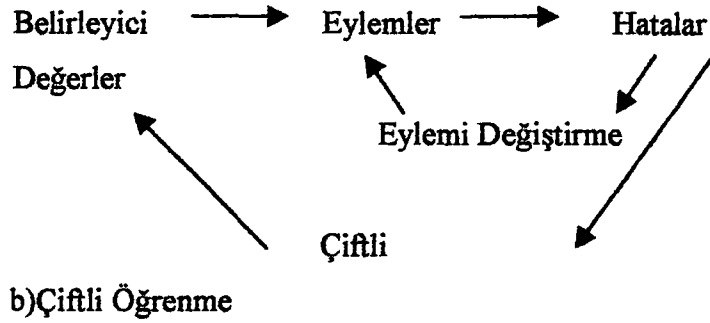
İdame öğrenme (maintenance): Günlük işler devam ederken öğrenmedir.

Kriz veya Sok öğrenme: Reaktif stratejilere bağlı olarak gerçekleşen bu öğrenmeye Argyris “tekli-spiral öğrenme” (single –loop) adını verir. Bu tip öğrenmede amaç yapılan işin etkinliğini arttırmaktadır. Bu öğrenmeye karşılık Argyris Çiftli-spiral öğrenmeyi (double-loop) öne çıkarmaktadır. Burada yöneticiler öğrenmeye karşı savunmacı değildirler ve açık diyalog içerisinde. Şekiller¹⁵⁸ üzerinde bunlar gösterilmiştir.



¹⁵⁷ Robert M. FULMER, Philip GIBBS, J. Bernards KEYS, The Second Generation Learning Organization: New Tools for Sustaining Competitive Advantage”, Organizational Dynamics, Autumn 1998, s.10

¹⁵⁸ FURZE, GALE, a.g.k, s.253-254.



Şekil 9 (a-b): Tekli-Çiftli Öğrenme

Yukarıdaki iki şekil üzerinde gösterilen öğrenme döngülerini Chris Argyris ve Donald Schön ortaya atmışlar ve öğrenmeyi şöyle açıklamışlardır;¹⁵⁹

Tekli öğrenme; Yapılmış olan işi iyileştirmede gerekli metodlar ve araçlar üzerine odaklanma.

Çiftli öğrenme; Yapılmakta olanın altında yatan varsayımları test etmeye odaklanma.

Bu ayırmadan da görüleceği gibi, tekli öğrenme bugünü, yani adaptif öğrenmeyi; çiftli öğrenme ise geleceği, yani proaktif öğrenmeyi öne çıkarmaktadır. Kalite yönetiminin en önemli bileşeni olan sürekli geliştirmeye uygun olarak, sürekli öğrenme-çiftli öğrenme temel olmaktadır.

Gareth Morgan, örgütlerde öğrenmeyi iki şekilde ele alırken, birincisine öğrenmeyi öğrenme, ikincisine kendi kendini örgütlenme olarak irdeler. Bunlara bazı kimseler sırasıyla tekli öğrenme ve çiftli öğrenme adı da vermektedir.¹⁶⁰

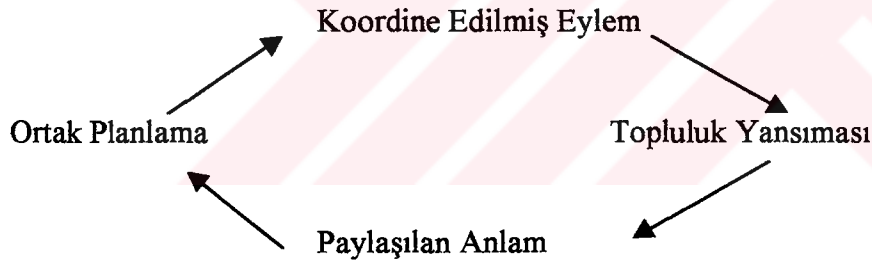
¹⁵⁹ NEVİS, DİBELLA, GOULD, a.g.m., s.78.

¹⁶⁰ Bk.Gareth MORGAN, a.g.k., 87-109.

Üçlü-spiral öğrenme: William Isaacs'ın ileri sürdüğü bu kavramın içeriğine göre, bir kimsenin nasıl öğrendiğini inceleyerek bunun sonucunda farklı şekilde öğrenmek düşüncesi öne çıkmaktadır.

Geleceğe dönük öğrenme (Anticipatory): Fulmer'in ileri sürdüğü bu öğrenmede, geleceğin eğilimlerinin veya sorunlarının tahminine yönelik olarak öğrenme sözkonusu olup, stratejik öğrenme olarak da adlandırılmaktadır.¹⁶¹

Yetkilendirmenin ekip çalışmasını ve işbirliğini gerektirdiği, bu ekiplerin ise çeşitli beceri, ustalık, otonomi gerektirdiğinin altı daha önce çizilmişti. Bunların sürekli bir öğrenme çevrimi içerisinde geliştirilmesi ekiplerin yetkilendirilme derecelerini, daha ileri ekip organizasyonlarına geçişte destek sağlayacağı ve olmazsa olmaz bir geliştirici unsur olduğuna şüphe yoktur. Bu nedenle öğrenme sürecini, ekip öğrenme döngüsü¹⁶² olarak uyarlamak mümkündür.



Şekil 10: Ekip Öğrenme Döngüsü

Şekil üzerindeki aşamalara bakılacak olursa; ekip çalışmalarında ekibin yansıması olarak ekip süreçlerinin, yaklaşımların, varsayımların tartışıldığı bir ortam vurgulanırken, anlamın paylaşılması, karşılıklı anlayış geliştirme, görüş ve vizyonu açığa çıkarma

¹⁶¹ FULMER, GIBBS, KEYS, a.g.m., s.10.

¹⁶² FURZE, GALE, a.g.k., s.255.

sözkonusudur. Dolayısıyla, aynı dili konuşan bir ekiple ortak planlama ve eylem koordinasyonu gerçekleştirilmektedir.

3.Öğrenme Tarzları

Deming, insanların değişik yollardan öğrendiğini; bazılarının okuyarak öğrenmekte güçlük çektiğini, diğerlerinin ise konuşmayla aktarılanları öğrenmekte zorlandıklarını ileri sürer. Ona göre, bazı insanlar en iyi resimlerle öğrenir; bazıları taklit yoluyla; bazıları ise bu yöntemlerin birleşmesiyle öğrenirler. Bu nedenle eğitimin kurumsallaştırılması gereğine işaret eder.¹⁶³

Bireylerin öğrenme yolları farklı farklıdır. Her birey pek çok şekilde öğrenmeyi gerçekleştirirken, özellikle bir baskın öğrenme şekli vardır. Öğrenme şekillerine göre, öğrenme döngüsündeki dört temel fiille öğrenme biçimleri adlandırılmaktadır. Bunlar;¹⁶⁴

Eylemci (YAP): Deneyimlerden öğrenir, teorik tartışma ve okuma yoluyla öğrenmede güçlük çeker. Arzulu ve açık görüşlüdür, eylem öncesi düşünme eğilimi yoktur.

Yansıtıcı (GÖZDEN GECİR): Harekete geçmeden önce düşünmeyi sever ve çok dikkatli hareket eder. Verileri gözlemlemeyi, analizi ve değerlendirmeyi bilir, kararsız gibi görülebilir.

Kuramcı (SONUCLANDIR): Gözlemlerini açık kalıplara aktarmayı tercih eder, modelleri ilkeleri ve rasyonel bir yaklaşım tercih eder. Nasıl ve Neden sorularını kapsayan şartları tam anlamaya çalışır. Duygusal ve acele tepki vermez.

¹⁶³ W.Edwards DEMİNG, a.g.k., s.43.

¹⁶⁴ FURZE,GALE, a.g.k., s.256.

Pragmatist (PLANLA): Yeni fikirleri denemeyi sever, yeni yaklaşımları pratik koşullara uygulamayı ister. Görüşler ve kuramlar ilgisini çekmekle beraber, bunları pratikte sınamak ihtiyacındadır.

Bireylerin bu öğrenme çeşitliliği, ekip çalışmalarında öğrenme zenginliği yaratacağı gibi, bir çatışma da yaratabilir. Dolayısıyla, ekipte öğrenme kültürünün yerleşmiş olması önemlidir. Bu kültürün sürdürülmesinde, ekibe rehberlik desteği verecek yöneticilerin rolü değer kazanmaktadır. Gelişim zincirinin böylelikle devamı sağlanabilir.

4.Öğrenme Araçları

Öğrenme araçları çerçeve olarak birinci ve ikinci kuşak araçlar olarak kümelendirilmektedir. Bunlar ¹⁶⁵:

Birinci kuşak araçlar: İdame araçlar, Gelecekle ilgili araçlar, Geçiş araçları, Fayda araçları,

İkinci kuşak araçlar: Diyalog, Senaryo Planlama, Merlin Uygulaması, Eylemsel Öğrenme, Uygulama Alanları (Test etme), Bilgi Yönetimi ve Haritası

¹⁶⁵ FULMER, GIBBS, KEYS, a.g.m., s.11-18.

Tablo 8: Öğrenme Aracı Matriksi¹⁶⁶

<u>İdame Araçları</u>	<u>Geçiş /Köprü Araçları</u>	<u>Gelecekle ilgili Araçlar</u>
Çalışan öneri sistemleri	Etkin müdahale	Merkezi olmayan stratejik planlama
Kendini yönlendiren iş ekipleri	İşsel yönetim geliştirme	Senaryo analizi
İstatistikî proses kontrol	İş sürecinin yapılandırılması (re-engineering)	Ortak girişim/stratejik ittifak
Kıyaslama (benchmarking)	Yenilikçi transfer	Dışsal yönetim geliştirme
Deneme (test) programları	Görev güçleri (Acil durum grupları)	Delfi metodu
	Toplam kalite programı	Etki analizi
	<u>Fayda Araçları</u>	
	Müşteri araştırmaları	
	Dışsal danışma grupları	
	İçerik analizi	
<i>Şimdi</i>	<i>Her ikisi</i>	<i>Gelecek</i>
Uyarlama		

Şekilde yer alan araçlara bakıldığında; İdame araçları, "anlaşma yaratma" stratejileri için kullanılmakta; mevcut organizasyonda temel iyileştirmelere olanak sağlamakla birlikte, temel değişimi görebilme ve üstesinden gelebilme noktasında etkisiz kaldığı ileri sürülmektedir. Geçiş araçları ise; hem idame stratejilere (mevcut), hem de geleceğe yönelik stratejilere uygulanabilirler. Fayda araçları da; geçiş araçları gibi, hem mevcut hem de geleceğe ilişkin araçlardır. Gelecekle ilgili araçlar ise, organizasyonlarda stratejik

¹⁶⁶ FULMER, GIBBS, KEYS, a.g.m., s.13.

öğrenmeyi sağlamakta; uzun dönemli öğrenme, yatay, dikey ve çapraz olarak tüm organizasyon düzeyinde öğrenmeyi içermektedir.¹⁶⁷

5.Öğrenme Faktörleri

Senge'nin ileri sürdüğü gibi, öğrenen organizasyonlar sadece bireyler aracılığıyla öğrenir. Bu öğrenme örgütsel öğrenmeyi garanti etmemekle birlikte, bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme meydana gelemez.¹⁶⁸

Öğrenen organizasyonların ruhu, yüksek kişisel ustalık düzeylerine sahip kişilerin gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli geliştirmesiyle ortaya çıkar. Kişisel ustalık veya hakimiyet ise öğrenen organizasyonun beş disiplininin birisidir. Senge'ye göre, öğrenen organizasyonun beş disiplini vardır. Bunlar¹⁶⁹;

- *Sistem düşüncesi*, bireylerin kendilerini ve dünyalarını kavrama yolu olarak bir zihniyet değişikliğini ifade eder.
- *Kişisel ustalık*, eylemlerimizin dünyamızı nasıl etkilediğini sürekli olarak öğrenmeye yönelik kişisel dürtümüzü teşvik eder.
- *Zihni modeller*, bizim dünyaya şimdi bakış yollarımızdaki yetersizlikleri ortaya çıkarmamız için gerekli açıklığı sağlar.
- *Paylaşılan vizyon*, uzun döneme bağlanmayı ifade eder.
- *Ekip halinde öğrenme*, büyük resmi görebilme becerisini geliştirir.

Öğrenen bir örgüt yaratmayı kolaylaştıran faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹⁷⁰

*Dış çevreyi tarama gereği

¹⁶⁷ FULMER, GIBBS, KEYS, a.g.m., s.10-14.

¹⁶⁸ SENGE, a.g.k., s.155.

¹⁶⁹ SENGE, a.g.k. s.14-21,157.

¹⁷⁰ Anthony J.DİBELLA, "Gearing up to become a learning organization", Journal for Quality and Participation, June 1997, s.13.

- *Performans Boşluğu-Mevcut olan ile arzulanan performans farkını görebilme.
- *Ölçme- Ana faktörleri tanımlamaya ve ölçmeye zaman harcama.
- *Örgütsel Merak- Yaratıcı görüşler yeni teknolojilere duyarlılık ve test etme.
- *Açıklık İklimi- Üyeler arasında açık iletişim gereği ve sorunların, hataların gizlenmeyip paylaşılması.
- *Sürekli Eğitim-Öğrenme için kalite kaynaklarına bağlılık.
- *Operasyonel Çeşitlilik-Farklı metodlara, prosedürlere ve ustalıklara değer verme.
- *Çoklu Şampiyonlar- Örgütün tüm seviyelerinden çalışanlar yeni görüşler ve metodlar geliştirebilir ve birçok şampiyon ortaya çıkabilir.
- *Katılımcı Liderlik- Liderler öğrenme sürecinde aktif yer alarak, öğrenen çevrenin yaratıldığına emin olurlar.
- *Sistem Perspektifi- Örgütsel birimler ve gruplar arası içsel bağlılık, eylem ile sonuçları arasındaki zamansal gecikmenin farkedilişi.

C.YETKİLENDİRME VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ

Yaratıcılık kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. En basit anlamıyla yaratıcılık, ortaya çıkarma, buluş, yenilik yaratma anlamında kullanılabilir. Bir diğer ifadeyle yaratıcılık, yeni ve yararlı fikirleri oluşturan bir düşünce olarak tanımlanabilir.¹⁷¹ Yaratıcılık, beyinsel bir fonksiyon olup, düşünme kapasitesiyle ilişkili olarak, mevcut durum ve ilişkilerden yeni ve farklı sonuçlar çıkarmak olarak tanımlanabilir. Bu anlamda da şu temel elemanların varlığını gerektirir: Hayal gücü, esneklik, ilişkilendirme, odaklanma, farklılık, yargılama, kavram, spontanlık (çabuk düşünebilmek). Bunların sonucunda ortaya çıkacak yaratıcı bir fikir ise hazırlık, kuluçka, fikrin doğması ve fikrin geliştirilmesi olarak dört aşamadan oluşan bir süreci izlemektedir.¹⁷²

¹⁷¹ Gönül BUDAK, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayıncılık No.177, İstanbul, 1998, s.77-79.

¹⁷² Ramazan YILDIRIM, Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, No:157, İstanbul, 1998, s.41, 96.

Örgütlerde yaratıcılık kavramının vurgulanması ve teşviki, sürekli altı çizilen rekabet farklılığı ya da avantajı yakalayıp, taklit olanağı bırakmayacak bir faaliyet sistemine ulaşma çabası olarak değerlendirilebilir. Yaratıcılık, örgütlerdeki insan sistemiyle birlikte anlam kazanmaktadır.

Örgütsel ortamlarda yaratıcılığın geliştirilmesi, kalite hedeflerine ulaşmada önemli bir yaklaşımdır. Kaliteyi insanın yarattığı iddiası, yaratıcılık olmadan kaliteyi yaratacak ve geliştirecek örgüt insanından da söz etmek olanaksızlığını gösterebilir. İnsan kaynağının optimal düzeyde sürece katılması gerekliliği, hem yaratıcılığı hem de yaratıcılığı özgürleştirecek olan yetkilendirmeyi zorunlu kılmaktadır.

1.Örgütlerde İnsan Sistemi

İşletmelerin sahip olduğu teknik sistemler ve idari sistemler yaratıcılığı destekleyen ancak insan potansiyeli olmadan yaratıcı olamayacak unsurlardır. İnsan sistemi, yaratıcılığın güç kaynağı olarak görülmesi gereken bir sistemdir. Dolayısıyla, yeni bir bakış veya mantık çerçevesinde insan anlaşılmaya çalışılmalıdır. Bu mantık “psikolojik”¹⁷³ olarak adlandırılır. İnsan sisteminin ana elemanı olan insan potansiyelinin harekete geçirilmesi, bir diğer ifade ile sürece çekilmesi gerekmektedir. Teknik sistemlerin devasa ilerlemelere karşın, iş yerlerindeki sorunları çözümlenemediği görülmektedir. Yabancılaşmış, mutsuz, küskün insanlardan oluşan bir iş mekanı ortaya çıkmıştır. İşbölümü sonucunda, “insanlar beyinlerini evde bırakmış, böylece heba edilmiş beyinler yığını ortaya çıkmıştır.”¹⁷⁴

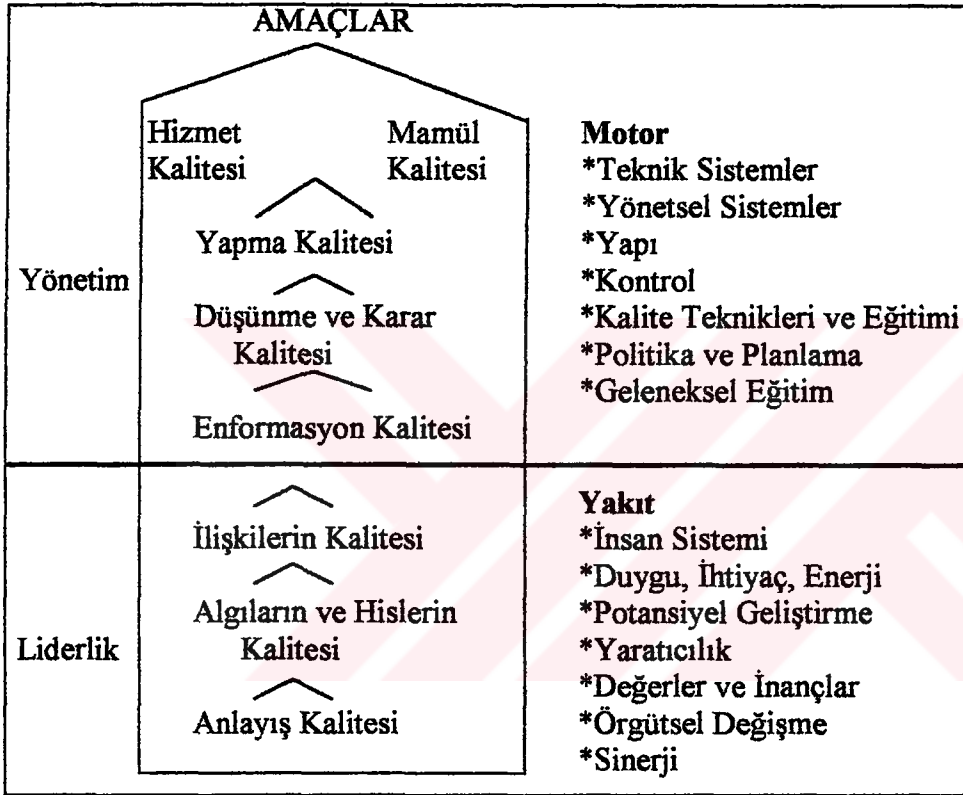
Sözü edilen israfın önlenmesi ve insan potansiyelinin optimizasyonu ihtiyacı sonucudur ki, insan kaynakları işletmelerin stratejik ilgi alanına girmiştir.

¹⁷³ John R.GRINNELL,Jr, “Optimize the Human System”, Quality Progress, Nov.1994, s.63.

¹⁷⁴ Patricia N.MARKOVICH, a.g.m., s.48.

İşletmelerde tek bir sistemin temel alınması, ihmal edilen diğer sistem karşısında, öncelik verilen sistemi de zaafa uğratabilir. Kalite anlayışı çerçevesinde, hem teknik, hem idari hem de insan sisteminin entegrasyonu gereği görülmektedir.

Aşağıda bu entegrasyona ışık tutan bir örnek¹⁷⁵ gösterilmiştir.



Şekil 11: Kalite Modeli ve İnsan Sistemi

Şekilde görülen model, insan sistemini, diğer sistemlerle ilişkilerini, sistem düşüncesi içerisinde göstermektedir. Organizasyonlarda insan sisteminin kaliteye yönelik olarak geliştirilebilmesi, Deming'in altını çizdiği sistem optimizasyonu görüşüne uygunluk

¹⁷⁵ John R. GRINNELL, Jr., a.g.m., s.63.

gösterir. Sistemi ve diğer sistemlerle ilişkilerini değerlendirip, geliştirmeden, organizasyonlarda işgücünün yaratıcılığını ve katılımı sağlamak, süreçlerin geliştirilmesini çalışanlara vermek başarıya götürmeyecektir. Bu aşama toplam kalitenin dört aşaması¹⁷⁶ olarak ileri sürülen aşamalardan süreç iyileştirme aşamasına uygunluk gösterir. Amaçlara ulaşmada sistemin doğru bir liderlikle geliştirilmesi, böylece çalışanların etkinliğinin sağlanması mümkün olabilir. Bu etkinlik içerisinde çalışanların yaratıcı olabilme koşulları da hazırlanmış olacaktır.

2.Yaratıcılık Yaklaşımları

Yaratıcılık, yapılan bir çalışmada dört kategoriye ayrılmıştır. Bunlar;¹⁷⁷

Özellik/Tabiat Kuramı: Bu kuramın savunucularına göre, bir kimsenin yaratıcılığı, o bireyin belirli özelliklere sahip olmasıyla belirlenir. Beynin sağ tarafının yaratıcılık (sezgi ve hayal), sol tarafının ise mantıksal, analitik ve örgütsel becerileri desteklediği ileri sürülerek, yaratıcılığı önemseyen örgütlerin işe almada ve değerlemede sağ beyin becerilerini ölçmesi gerektiği önerilmektedir. Diğer bir ifade ile, yaratıcılık örgütten evvel bireyde gerçekleştirilmelidir.

Kavramsal Beceriler Kuramı: Yaratıcılığı bir kavramsal beceriler kümesi olarak tanımlayan yazar ve araştırmacılar, algı üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

Davranışsal Kuram: Yaratıcılığı eylem ve tecrübeye göre ele alan bu yaklaşımın önermesi, yaratıcı davranışın yeni bir buluş, keşif, problem çözümü üzerine

¹⁷⁶ Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması geleneksel, müşteri bilinci, süreç iyileştirme ve yenilik olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Charles N.Weaver, Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması (Çev.T.BİRKAN, O.AKINBAY), Sistem Yayıncılık, 2.Basım, İstanbul, 1998.

¹⁷⁷ Lisa K.GUNDRY, Jill R.KICKUL, Charles W.PRATHER, "Building the Creative Organization". Organizational Dynamics, Spring 1994, s.22-24.

dayandırmasıdır. Gözlemlenebilir ve tanınabilir oluşu nedeniyle, davranışsal yaklaşım, yöneticilerin en yaygın olarak bildikleri kuramdır.

Sürec Kuramı: Bu kurama göre, yaratıcılık oldukça karmaşık, çok yönlü bir fenomen olarak, bireysel yetenek, beceri ve eyleme dayandığı gibi örgütsel şartlara da bağlıdır. John Kao'ya göre yaratıcılık, kişi, görev ve örgütsel ortam arasındaki etkileşimin sonucudur ve bu faktörlerin herbiri yönetilebilir niteliktedir. Kişiyi yönetme, onun özgün becerilerini ve yönetici ile ilişkilerini anlamayı ifade ederken; görevin yönetimi, sorunun çerçevesini çizme ve esnek-katı kontrol tarzları arasında değişme yaratmayı; örgütsel ortamın yönetimi ise, örgütsel dizayn, iletişim, fiziksel çevre ve sosyal ilişkilerin tasarımını ifade eder.

Kültürel Yol Kuramı: Yukarıda sayılan dört yaklaşıma ilave olarak, yaratıcılığın kültürel açıdan teşvik ve yönetimi üzerine yoğunlaşan bu kurama göre, yaratıcılık üzerinde örgütsel kültürün güçlü etkileri vardır.¹⁷⁸

3.Yaratıcılık Teknikleri

Yaratıcılığın teşvik edilmesinde açıklanan yaklaşımlara göre çok çeşitli teknikler ileri sürülmüştür. Yaratıcı problem çözme teknikleri, insanları ekipler halinde bir araya getirme, grup destek sistemleri gibi çeşitli tekniklerden en yaygın olanı yaratıcı problem çözme teknikleridir.

Yaratıcı problem çözmek teknikleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmakla birlikte, burada McFadzean'in sınıflandırılmasıyla sınırlandırılacaktır.

¹⁷⁸ Gilbert TAN, "Managing Creativity in Organizations: A Total System Approach". Creativity and Innovation Management, Vol.7., No.1, March 1998, s.23.

Aşağıda şekil üzerinde Nagasundaram ve Bostrom'un tarafından geliştirilmiş olan bir sınıflandırma görülmektedir.¹⁷⁹ Bu dizi üzerinde ileriye doğru bir aşama sözkonusu olup, Lewin'in değişim safhalarına uygundur.

Modeli Muhafaza	Modeli Geliştirme	Modeli Parçalama
*Beyin fırtınası	*Obje Simulasyonu	Yönlendirilmiş Fantazi
*Beyin yazması	*Mecaz (Metafor)	İstekli Düşünme

Şekil 12: Yaratıcılık Teknikleri

Şekil'de gösterilen tekniklerden ilki olan modeli muhafaza tekniğinde hiçbir ilişki ve eleman sunulmamaktadır. Modeli geliştirmede ise, grup üyelerine yeni elemanlar veya yeni ilişkiler sunularak yeni bir sonuca ulaşmaları sağlanmaktadır. Modeli parçalamada ise, hem yeni elemanlar hem de yeni ilişkiler sunulmaktadır. Modelin sınırları tamamen yıkılıncaya kadar bu devam ettirilir. Modeli muhafaza hem deneyimli hem deneyimsiz gruplarca uygulanabilirken, modeli parçalama teknikleri sadece deneyimli gruplarca kullanılmalıdır.¹⁸⁰ Yaratıcılık teknikleri, değişim sürecinin ana safhalarını çağrıştırmaktadır. Yaratıcılığın başlangıcında, modelin korunmasına bağlı kalınarak, mevcut koşullarda yaratıcılık uygulamalarına gidilmektedir. Yaratıcılık düzeyi ve deneyimi arttıkça, daha soyut uygulamalara girilir. Simülasyon ve mecaz teknikleri mevcut modelin geliştirilmesine yönelik iki örnektir. Modelin parçalanması yönündeki tekniklerle, yenilik ve buluş yaratacak yaratıcı uygulamalar ortaya çıkarılabilir.

¹⁷⁹ Elspeth McFadzean "The Creativity Continuum: Towards a Classification of Creative problem Solving Techniques", Creativity and Innovation Management, Vol.7, No.3, September 1998, s.133-137 den özet olarak alınmıştır.

¹⁸⁰ MCFADZEAN, a.g.m., s.133.

4.Yaratıcı Örgüt

Yaratıcı örgüt, çalışanlarının yaratıcılıklarını göstermelerine olanak tanıyan örgüttür. Çalışanların daha yaratıcı olabilmeleri için örgüt ortamında bulunması gereken bazı koşullardan ve anlayışlardan söz edilebilir. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:¹⁸¹

- Yaratıcı davranışı destekleyen bir ortam ve şirket kültürünün varlığı,
- Çalışanları yeni fikirleri deneme ve en azından kabul etmeye teşvik etmek,
- Çalışanlara kendilerini kişisel olarak geliştirdiklerine inandıkları bir iş vermek,
- Otokratik yönetim tarzından uzak durmak,
- Savunmacı davranışlardan uzak bir çalışma ortamı,
- Alışılmamış ve hatta ters gelen fikirlerin dahi tartışılmasına imkan vermek,
- Yaratıcı davranışları ödüllendirmek,
- İnsanları hata yapmak korkusundan uzaklaştırmak,
- Çalışanlara karşılaştıkları sorunları kendilerini geliştirme fırsatı olarak görmelerini sağlamak.

Bunlara ilave olarak, yetki kullanımında yerinden yönetim anlayışı, uygun ücret, yeterli bir iletişim düzeni, farklı meslekten personel sağlama gibi noktaları da katmak mümkündür.¹⁸²

Kısacası, yaratıcılık bir ayrıcalık olmayıp, yaratıcılık eğitimi yoluyla, tüm çalışanları bu yönde teşvik etmek gerekir. Tüm bunları sağlamak ise yaratıcı yöneticinin sorumluluğu olmalıdır. Dikkat edilecek olursa, yaratıcılık koşulları ile TKY, öğrenen organizasyon, ekip çalışma düzeni, yetkilendirme anlayışı ve koşulları arasında benzerlikler farkedilebilir.

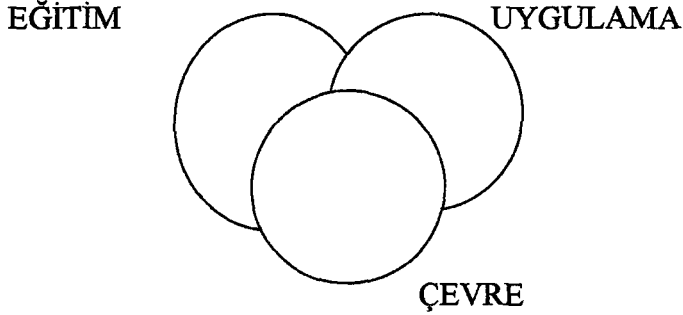
Yaratıcı örgüt yenilikçi bir örgüt olmayı esas aldığına göre, bu tip örgütlerde bulunması gereken özellikleri kısaca açık iletişim, yerinden yönetim, esnek planlar, risk

¹⁸¹ KOÇEL, a.g.k., s.52.

¹⁸² BUDAK, a.g.k., s.93.

üstlenme ve toleranslı davranma, çeşitli kademe ve özelliklerde olanların sorunların çözümüne katılımı gibi sıralamak mümkündür.¹⁸³

Yaratıcı örgütün temel bileşenleri eğitim, uygulama ve çevredir.



Şekil 13: Yaratıcı Örgüt Elemanları

Yaratıcı örgüt, bu üç elemanın kesiştiği noktada ortaya çıkmaktadır. Her elemanın içeriğinde şu özellikler öne çıkmaktadır:¹⁸⁴

Eğitim elemanı, çalışanların yaratıcı düşünmenin temelleri, beceriler ve teknikler öğrenmesini sağlayarak, yeni, yararlı ve beklenmeyen görüşler geliştirmelerine yardımcı olur.

Uygulama elemanı, yaratıcı düşünme prensipleri ve teknikleri ile belirli işletme sorunlarının hedef alınarak çözülmesini anlatır. Ancak, yaratıcılık bir dizi kurallara ve tekniklere boğulmamalı, yaratıcılık sınırlarının daraltılmamasına özen gösterilmelidir. Yaratıcı uygulamalarda şu noktalar dikkate alınmalıdır:

- *Doğaçlama yoluyla yaratıcılık,
- *Sorunu yaşamak gerekir,

¹⁸³ BUDAK, a.g.e., s.89.

¹⁸⁴ Michael JONES, "Getting Creativity back into corporate decision making", Journal for Quality and Participation, Jan/Feb. 1997, s.59-62.

*Yaratıcılık ilişkilerden doğar,

*Öngörülerin yeniden şekillendirilmesini gerektirir.

Örgütün çevresi elemanı ise, temel dış çevre boyutlarına göre örgütün iç ortamını göstermektedir. Goran Ekvall yaratıcı örgüt çevresini şu on temel boyuta göre değerlendirmektedir.¹⁸⁵

- Fırsat
- Özgürlük
- Dinamizm
- Güven ve Açıklık
- Görüşe Ayrılan Zaman
- Şaka ve Mizah
- Çatışmalar
- Görüşe Destek
- Tartışmalar
- Risk Alma

Yaratıcı örgütlerin insan yaratıcılığına yaklaşımında şu üç temel anlayışa sahip olması gereklidir. Bunlar; “katkıda bulunmak, öğrenmek ve keyif almak”tır. Ancak, yoğunlukla bunlardan sadece katkıda bulunma temelinde yaratıcılığa yaklaşılmaktadır. Kendini yöneten sisteme geçişte her üç unsur birlikte ele alınmalıdır.¹⁸⁶

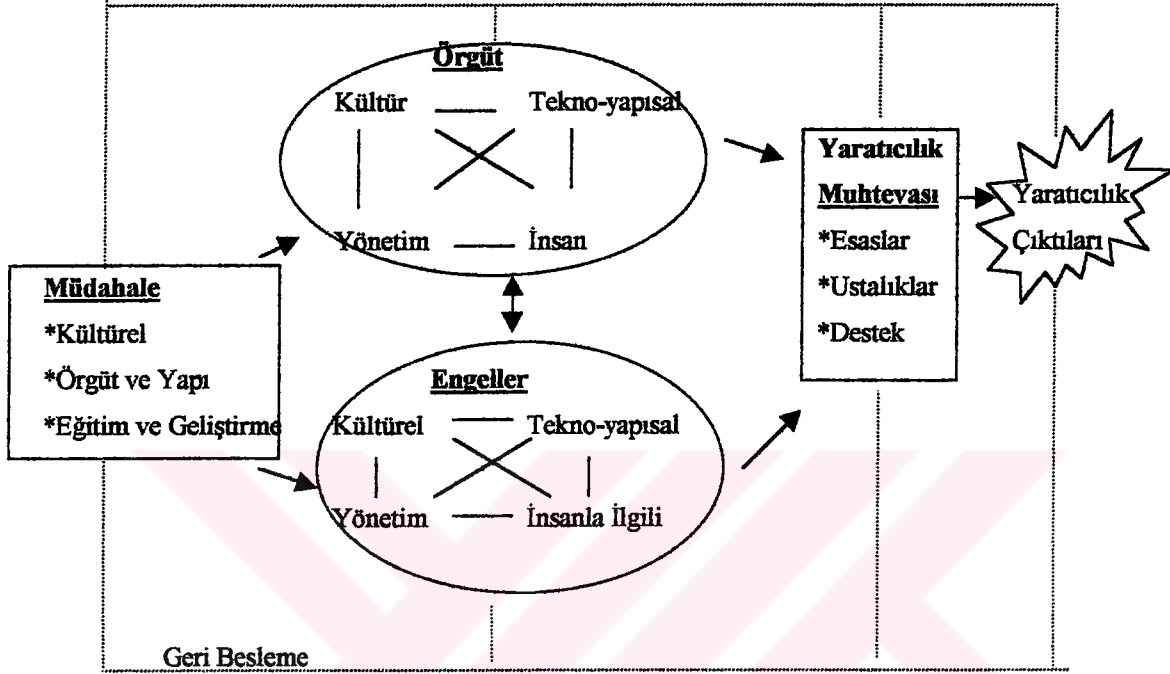
5.Yaratıcılığa Sistem Yaklaşımı

Yaratıcılığın yönetimi karmaşık bir sorun olup, yukarıda belirtilen yaklaşımlardan sadece birisi ise çözümlenmesi olası değildir. Bu anlamda çağdaş yönetim

¹⁸⁵ GUNDRY, KICKUL, PRATHER, a.g.m., s.34.

¹⁸⁶ MARKOVICH, a.g.m., s.48-49, 52.

yaklaşımlarından birisi olan sistem yaklaşımı ile yaratıcılığa ilişkin sorunların çözülmesi mümkün olabilir.¹⁸⁷



Şekil 14: Yaratıcılığın Toplam Sistem Açısından Yönetimi¹⁸⁸

Yukarıdaki Şekil'de, yaratıcılığın muhtevasında yer alan unsurlar şöyledir.¹⁸⁹

Yaratıcılığın esasları; bireysel olarak inanç sistemi

Ustalıkla; Yaratıcılık teknik ve insan ilişkileri becerileri

Destek; Kaynaklar, yetki, zaman ve enformasyondur.

¹⁸⁷ Gilbert TAN, a.g.m., s.24.

¹⁸⁸ G.TAN, a.g.m., s.25

¹⁸⁹ G.TAN, a.g.m., s.27-28.

Görüleceği üzere, yaratıcılık, değerleri, bilgi ve becerileri, yetki, zaman, kaynak ve ihtiyaç duyulan firma bilgilerini gerektirmektedir. Bunlar ise, yetkilendirmenin genel ilkeleri arasında yer almaktadır.



II.BÖLÜM

ORGANİZASYONEL-YÖNETSEL YENİDEN YAPILANMA VE YETKİLENDİRME SÜRECİ

I.YETKİLENDİRMENİN ORGANİZASYONEL VE YÖNETSEL YENİDEN YAPILANMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Organizasyonların yetkilendirmeyi uygulaması ile birlikte, geleneksel yapılarında önemli değişiklikler ortaya çıkacak, yeni iş yapma usulleri, organizasyonel yapılanma ve yönetimin bilinen fonksiyonları üzerinde yeni ciddi bir değişim ürünü olarak etkilerde bulunacaktır. Ancak, yetkilendirmenin hangi anlamda uygulandığı, hangi tür yetkilendirmeye gidildiği ile, ortaya çıkan etkiler ve değişim sürecinin gerektirdiği çabalar farklılık gösterecektir.

A.YETKİLENDİRMENİN YÖNETİM FONKSİYONLARINA ETKİLERİ

Yetkilendirme uygulaması sonucunda, organizasyonlarda yönetsel fonksiyonların gerçekleştirilmesinde yöneticilerin ve çalışanların geleneksel rolleri ve organizasyona katkılarında önemli değişimler ortaya çıkmaktadır.

1.Çalışanları Yetkilendirmenin Planlama Fonksiyonuna Etkisi

Planlama işlevi, yönetimin ilk ve öncelikli bir işlevi olup, işletmenin amaçlarını ve amaçlarına ilişkin strateji ve taktiklerinin belirlenmesine, kararlaştırılmasına yardımcı olacak bilgilerin toplanmasıdır.¹⁹⁰

¹⁹⁰ EFİL, İşletmelerde Yönetim, s.74.

İşletmelerde ilgili oldukları örgüt kademesi açısından stratejik ve operasyonel olmak üzere iki tür plandan bahsedilebilir.¹⁹¹ Stratejik planlar dışsal, operasyonel planlar ise içsel olanla ilgilidir.

Toplam Kalite Yönetim sürecine etki eden ve kalite planına girdi oluşturan dört alan olup, bunlar iki grupta toplanabilir.¹⁹²

-İçsel Girdiler: 1)İnsan elemanı-Örgütteki herkes bu kavram içerisindedir.

2)Örgütün diğer planları-İş planı, stratejik plan, pazarlama planı, bütçe vb.

-Dışsal Girdiler: 1)Tedarikçiler

2)Müşteriler

Örgütteki kalite entegrasyonu için bu dört girdinin kalite düzeyi, çıktılara aynı ölçülerde etki edecektir. Bu nedenle, kalite girdilerine ilişkin iyileştirme ve geliştirmelere planlamanın başarısı açısından önemlidir.

Bu girdilerden, yetkilendirmeye konu olan insan girdisi, temel insan kaynakları stratejisi olarak ele alınarak, çalışanların yönetsel süreçlerde daha etkin rol alması sağlanabilir. Birey-örgüt ilişkilerinde bireye yatırım yapma düşüncesi, 1700'lü yıllarda David Owen'a kadar uzanmaktadır. İnsan kaynakları stratejisinin, toplam kalite yönetim felsefesiyle örtüşmesi, yetkilendirmenin uygulanabilmesine olanak vermesiyle birlikte, insan kaynağından yetkilendirme amaçları yönünde yararlanmak olanaklı olacaktır.

Aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi, bu düşünüş belirli aşamaları gerektirmektedir. Çalışanların yetkilendirilmesi de bu hazırlık ve gelişim aşamalarından sonra etkin olabilecektir.

¹⁹¹ EFİL, İşletmelerde Yönetim....., s.81.

¹⁹² Richard S.JOHNSON, TQM: Management Processes for Quality Operations, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1993, s.136-137.

Tablo 9: Temel İnsan Kaynakları Stratejileri¹⁹³

İ.K.STRATEJİSİ	UYGULAMALAR
Uzun Vadeli İnsan Kaynakları Felsefesi Geliştirmek	Şirket yapısına ve dâirtülere bu felsefenin yerleştirilmesi ve insan kaynağı yönetim ölçütlerinin geliştirilmesi
İnsana Yatırım	<ul style="list-style-type: none"> • Doğru insanı işe almak ve onları iyi ödüllendirmek • İş güvencesi sağlamak • Örgüt içinden yükselmeleri teşvik • Yetiştirme ve eğitim • Refahı paylaşma (kazanç paylaşımı, çalışan ortaklığı vb.)
Çalışanları Yetkilendirme ve İşin Reorganizasyonu	<ul style="list-style-type: none"> • Otonomi ve katılım • İş zenginleştirme odağı • Ekip çalışmasına odaklanma • Eşitlikçi ve yukarıya doğru etki yaratma

Örgütlerde insan kaynakları anlayışının gelişmesi, çalışanların odağa kaymaları ve yetki ve sorumluluk alacak düzeyde gelişmeleri ile yetkilendirmeye ve işe yönelik bir yeniden yapılanmaya gitmek mümkün olacaktır. Burada altı çizilmesi gereken temel nokta, çalışanların yetkilendirilmesinde yetkilendirilmeye hazır çalışanlar ve yetkilendirmeye destek sağlayacak örgüt kültürünün geliştirilmiş olmasıdır.

TKY yoluyla kalitenin iyileştirilmesi hedefine ulaşmayı sağlayacak yapısal bir süreç olarak planlamanın, kalite performansının artırılması açısından önemli olan şu ilkeleri dikkate alması gereklidir.¹⁹⁴

- Amaç belirleme
- Eylem adımları (proje-proje kalite iyileştirme gibi)

¹⁹³ Lee G.BOLMAN, Terrence E.Deal, Reframing Organization: "Improving Human Resource Management", Chapter Seven, Second Editin, Jossey-Bass Inc., Publ., San Francisco, 1997, s.123.

¹⁹⁴ Richard S.JOHNSON, a.g.k., s.134-135.

- Olgularla planlama (olgular ölçülebilir niteliktedir)
- Spesifik hedefler geliştirme (her bir hedefin izlenebilir ve ölçülebilirliği)
- Sorumlulukları tespit etme
- Etkinlik planı (doğru şeyleri yapma)
- Başarıya dönük plan
- Planlama ve öngörünün / tahminlemenin ayrı şey olduğunu bilme
- Durumsal planlar (what if) hazır olmalı.

Planlama işlevinin yetkilendirme ile değişen yönü, daha çok operasyonel planlar üzerindedir. İşi yapanın, işi üzerinde karar vermesi, yetki ve sorumluluk üstlenmesi olarak yetkilendirmede, çalışanlar iş süreçlerini planlar, uygular ve denetler. Bu süreçte önemli olan, çalışanın işe ilişkin etkinliğinin stratejik plana uygunluğudur. Bu ise, tüm kararların, faaliyetlerin, çözümlerin örgütün vizyonuna, misyonuna ve amaçlarına uygunluğudur. Bu uygunluğu ise, çalışanın sürekli geliştirilmesi ve yetiştirilmesi ile, liderliğin çalışanlara ya da ekibe antrenörlük ve rehberlik desteği vermesidir.

2.Çalışanları Yetkilendirmenin Örgütleme Fonksiyonuna Etkisi

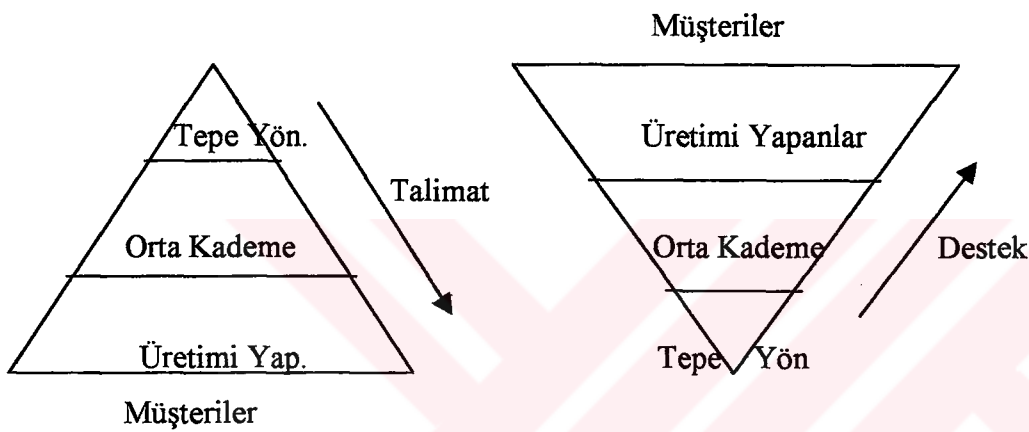
Yönetim fonksiyonlarından ikincisi olarak örgütleme, statik bir çerçeve içerisinde işletmedeki işleri, yönetsel ilişkileri ve işi yapacak kişileri belirleyen bir fonksiyondur. Bir başka ifade ile, örgütleme, bir kurumda belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmadır.¹⁹⁵

Çalışan yetkilendirmenin yönetimin örgütleme işlevine etkisini belirleyen en önemli göstergelerden birisi kuşkusuz örgütte TKY felsefesine uygun olarak, çalışanların yetkilendirilmesinden beklenen sonuçlara ulaşmakta ilişki, sorumluluk ve karar vermeyi sematize edecek bir örgüt şemasıdır. Bu nedenle, TKY örgüt şeması ile yetkilendirme

¹⁹⁵ Z. SABUNCUOĞLU, T. TOKOL, İşletme -II: Fonksiyonel Analiz, Rota Ofset, Bursa, 1995, s.20.

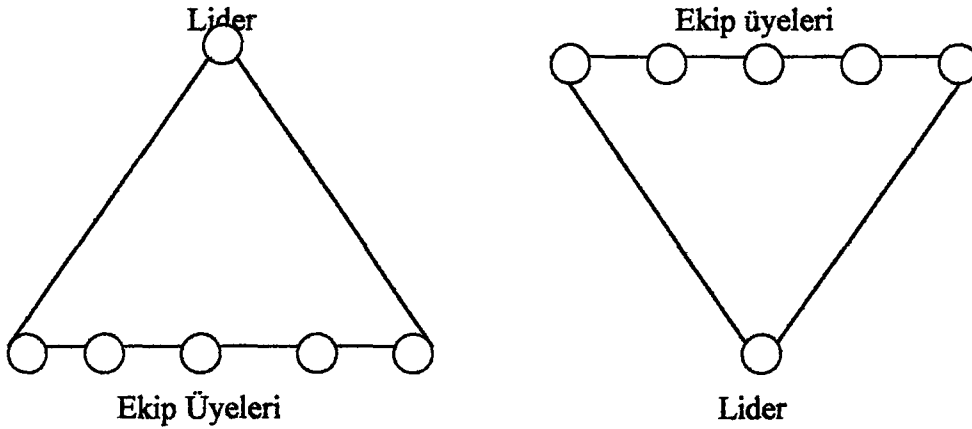
şemasını karşılaştırarak, yetkilendirici liderlik ile vizyoner liderlik anlayışı doğrultusunda ilişkileri ortaya koymak uygun olabilir.

Bilindiği gibi, TKY ekip odaklı bir yaklaşım olup, ekiplere daha geniş yetki alanı bırakmaktadır. Bunun yanında, örgütün yönetim anlayışı geleneksel yönetim piramidinin ters yüz edilmesiyle, nihai müşteri ile iç müşteri, yani çalışanlar öne çıkarılmaktadır. Bu bakış aşağıdaki gibi şematize edilmektedir.



a)Toplam Kalite Yönetimi¹⁹⁶

¹⁹⁶ İsmail EFİL, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, U.Ü. Basımevi, Bursa, 1995, s.69.



b) Yetkilendirici Liderlik¹⁹⁷

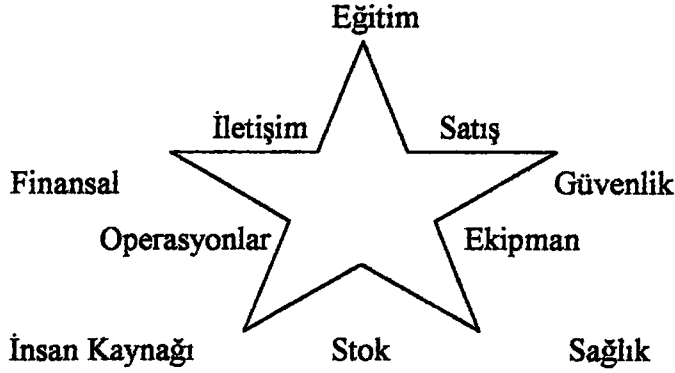
Şekil 15: Örgüt İlişkilerine Bakış (a-b)

Şekil a ve b karşılaştırıldığında, sol taraf hiyerarşik örgüt-müşteri ile lider-ekip ilişkilerini, sağ taraf ise TKY organizasyonu-müşteri ile lider-ekip ilişkilerini göstermektedir. TKY'nin iç ve dış müşteriye bakışı ile, yetkilendirme sonucu liderliğin iç müşteriye ele alışı arasında aynı anlayış görülmektedir. Toplam kalite yönetimi bir çerçeve olarak, iç müşteri memnuniyeti yoluyla dış müşteri memnuniyetini gerçekleştirirken, çalışanların yetkilendirilmesi iç müşterinin tatminine dönük olup, temel hedef yine çerçeve kavram olarak müşterilerdir.

Yetkilendirme sonucu, özellikle KKYE düzeyinde yetkilendirme ekiplerin kendi işleri ile ilgili birçok işlevi ekip olarak gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu çerçevede, ekibin gerçekleştirdiği faaliyetlerin alanları, aşağıda verilen şekil yardımıyla gösterilebilir.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Furze, Gale, a.g.k., s.208.

¹⁹⁸ Hannaford Brothers Co. 'dan aktaran WELLİNS, BYHAM, WILSON, a.g.k., s.114.



Şekil 16: KKYE' lerde Ekip Yapısı

Yukarıdaki yıldız yapı, fonksiyonların sayısına göre altıgen, sekizgen vb. olabilmekte, ekibin yöneteceği alanlara göre, daha basit olabilir. Yine, Bio-Synthetics Co.'nun uyguladığı gibi, her bir alan "Güneş Işığı" sisteminde bir ışını ifade edebilir. Bu yapının şekli nasıl olursa olsun, üyeler burada yer alan işlevlere göre temel sorumluluklarını üstlenmekte, ve rotasyon yoluyla mevcut sorumluluk alanını diğer alanlardan birisiyle değiştirmektedir.¹⁹⁹ Görüleceği gibi, her bir ekip üyesi, ekip görev alanlarının her birinde zaman içerisinde görev almakta, böylelikle, ekiplerin çok fonksiyonlu, çok becerili üyesi olabilmektedir.

Aşağıdaki tablo üzerinde de görüleceği gibi, geleneksel örgüt yapısı ile KKYE arasında işin yönetimine ilişkin farklılıklar, ekip üyelerinin yetkilendirme düzeyini açıkça ortaya koymaktadır.

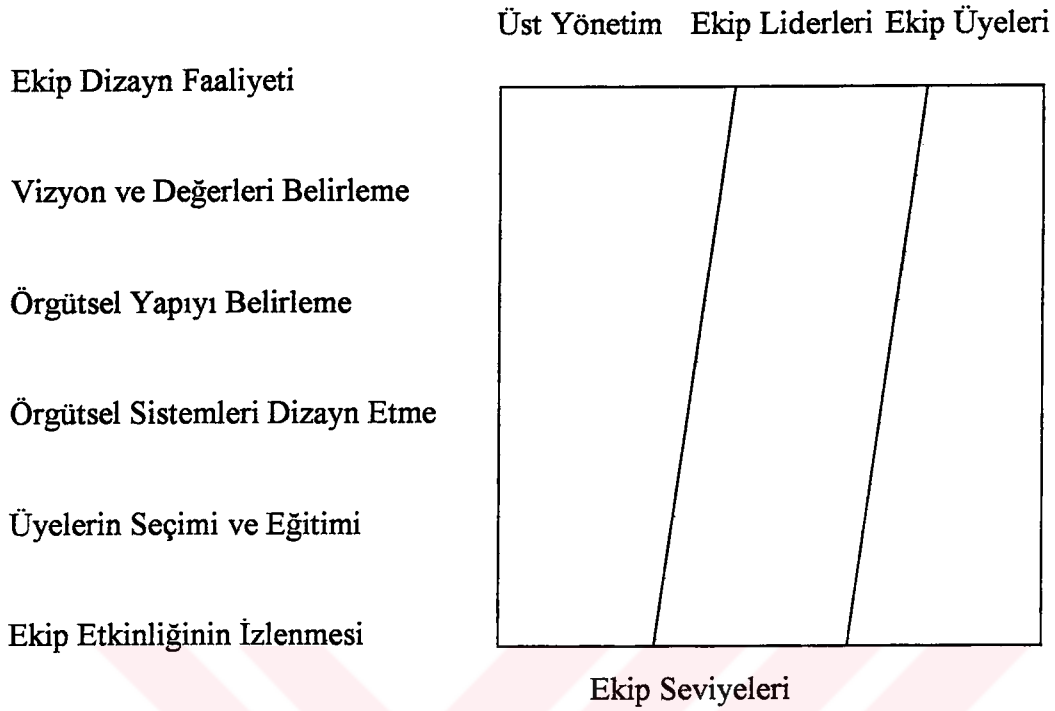
¹⁹⁹ WELLİNS, C.BYHAM, WILSON, a.g.k, s.113-114.

Tablo 10: Geleneksel Örgüt ile KKYE Karşılaştırması²⁰⁰

Özellik	Geleneksel Örgüt	KKYE
İşin Kapsamı	Her birey sınırlı bir alandan sorumlu	Ekibin sorumluluk alanı geniştir
Personel İş Kategorileri	Pekçok dar kategoriler	Birkaç geniş kategori
Örgütlenme, programlama ve iş verme	Nezaretçi yapar	Ekip yapar
Ölçme ve düzeltici faaliyet	Nezaretçi yapar	Ekip yapar
Eğitim	Bireye verilen göreve göre eğitim	Çok fonksiyonluluğa göre geniş eğitim ve kişilerarası beceri eğitimi
İş rotasyonu fırsatı	Minimum	Kapsamlı eğitim nedeniyle yüksektir
Ödül sistemi	İşe, bireysel performansa ve dereceye göre	Ekibin performansına ve bireylerin edindikleri becerilere göre
Personel konularının halledilmesi	Nezaretçi tarafından	Pekçoğu personel tarafından halledilir
İşletme bilgilerinin paylaşılması	Gizliliği olmayan bilgiler paylaşılır	Tüm bilgilerin açık olarak paylaşılması

Buradan hareketle, KKYE' düzeninde farklı seviyelerde yer alan ekiplere göre, çeşitli unsurların belirlenmesi ve ekip yapılarında değişime yönelik bir dizayn prosesine ekiplerin katılma durumları aşağıdaki gibi şematize edilmektedir.

²⁰⁰ JURAN, GRYNA, a.g.k., s.150.



Şekil 17: Dizayn Prosesine Katılım²⁰¹

Örgütlerde, geleneksel anlamda çalışanların ve ekip liderlerinin, üst yönetimin stratejik rollerinden başlayarak aşağı düzeylerdeki faaliyetlere katılma düzeyleri artmaktadır. Buna karşılık, üst yönetim alt düzeylerde daha evvel etkide bulunduğu ve denetlediği bir çok etkinliği ekip liderlerine bırakmaktadır.

3. Çalışanları Yetkilendirmenin Yönelme Fonksiyonuna Etkisi

Yönelme fonksiyonu, örgütün hareket kazandığı; planlama ve örgütleme fonksiyonlarının işlerlik kazandığı dinamik bir aşamadır.²⁰² Bu dinamizmin kaynağı ise, yöneticinin yetki ve otorite gücünü kullanarak astlarına emirler vererek iş yaptırmasıdır. Bu nedenle, yönelme fonksiyonunun yürütme, emir-kumanda gibi isimlerle anıldığı da görülmektedir.

²⁰¹ WELLİNS, BYHAM, WILSON, a.g.k., s.106.

²⁰² EFİL, İşletmelerde Yönetim, s.93.

Yönelme fonksiyonunun tamamlayıcı süreçleri olan örgüt iklimi, liderlik, motivasyon, haberleşme düzeni gibi süreçler²⁰³, yönelme fonksiyonunun amaçlara ulaşma etkinliğini önemli oranda etkilemektedir.

Bu fonksiyonda yetkilendirme sonucu ortaya çıkan değişme, organizasyonel süreçlerin analizinde daha detaylı şekilde analiz edileceği için burada sınırlandırılmıştır. Ancak şu kadarı söylenebilir ki, örgütlerin yetkilendirmeden yararlanabilmesi için yetkilendirme ikliminin varlığı zorunludur. Yetkilendirmenin olumlu sonuçlarına veya performans düzeylerine ulaşması için, çalışanların bu iklimi algılamaları gerekmektedir. Bu iklim, harekete geçme stratejilerinin de temelidir.

Örgütteki yetkilendirme ikliminin temel göstergelerinden bazılarını şöyle sıralayabiliriz.²⁰⁴

- Liderlik
- Öğrenme ve geliştirme
- Ekip çalışmasının geliştirilmesi
- Yüksek nitelikte iletişim
- Kendini ve diğerlerini anlama
- Hataya karşı suçlayıcı olmama
- Çatışmayı olumlu yönde kullanma
- Farklılıklara değer verme
- Güven, açıklık ve dürüstlük

4. Çalışanları Yetkilendirmenin Koordinasyon Fonksiyonuna Etkisi

Eşgüdümleme, uyumlaştırma gibi isimlerle de anılan koordinasyon fonksiyonu, bir işletmenin amaçları, faaliyetleri, organları ve bireyleri arasında uyum ve işbirliğinin

²⁰³ EFİL, İşletmelerde Yönetim, s.94.

²⁰⁴ FURZE, GALE, a.g.k., s.235.

sağlanması yoluyla düzenli ve sürekli çalışabilmesi olanağını veren bir işbirliği sistem ve mekanizmasıdır.²⁰⁵

Yetkilendirmenin, özellikle KKYE düzeyinde uygulanmasıyla, koordinasyon işlevinin gerçekleştirilmesi de kolaylaşmaktadır. Zira, yetkilendirilen ekip kendi işini planlar, öncelikleri belirler, süreçleri değerlendirir ve düzeltici faaliyetlerde bulunur.²⁰⁶

Ekip oluşumu veya kompozisyonunun ekibin etkinliğine etki eden en önemli faktörlerden birisi olduğunu ileri süren görüşler, ekip kompozisyonunun çeşitliliği ve zenginliğinin, ekibin çok sayıda şeyi iyi yapması olanağını sunduğuna işaret etmektedir. Bu çerçevede, Meredith Belbin'in "Ekip Rol Teorisi" önemli ipuçları sunmaktadır. Belbin, ekip rollerini aşağıdaki gibi sınıflamaktadır;²⁰⁷

- 1- Belirleyici
- 2- Fikir babası
- 3- İzleyici-değerleyici
- 4- Uygulayıcı
- 5- Ekip işçisi
- 6- Koordinatör
- 7- Tamamlayıcı-bitirici
- 8- Kaynak arayıcı-dış ilişkiyi sağlayan
- 9- Uzman-teknik yönü olan.

Ancak, bu rollerin bir ekipte yer alan üyelerde bulunmasının bugünün hızlı değişken ve esnek örgütleri için uygun olmadığı, karar ve koordinasyonun eksik oluşu nedeniyle yetersiz olduğu ve günümüz örgütlerinin ya mevcut durumu koruyan ya da

²⁰⁵ EFİL, İşletmelerde Yönetim....., s.112-113.

²⁰⁶ PÍCZAK, HAUSER, a.g.m., s.81.

²⁰⁷ Mitch MCCRİMMON, "Teams without roles: empowering teams for greater creativity", Journal of Management Development, Vol.14, No.6, 1995., s.35.

yenilik arayışında olmak gibi iki seçeneği olduğu ileri sürülmektedir. Yukarıdaki rollerin birinci seçenek için uygun olduğu, ikincisi için bunun anlamı olmadığı aşağıdaki gibi karşılaştırılarak verilmektedir.²⁰⁸

Tablo 11: Klasik ve Yenilikçi Örgütlerin Karşılaştırılması

	<u>Sunma</u>	<u>Yenilik</u>
Yapı	Hiyerarşik	Şekilsiz
Biçim	Mekanik	Organik
Ana Misyon	Pazarı koruma	Yeni iş yaratma
Ana Faaliyet	Satışları artırma, Maliyetleri azaltma	Yeni mamüller geliştirme
Temel Değerler	Etkinlik, Yeknesak	Yaratıcılık Çeşitlilik
Değişim	Statik	Dinamik
İş Bölümü	Açık roller	Tanımlanmamış roller

Yukarıdaki karşılaştırmanın yenilik kategorisi, yetkilendirmenin birçok unsurunu içermektedir. Ancak, böyle bir yapı ve ilişkinin özellikle ileri düzeyde olgunlaşmış KKYE'lerde uygun olabileceği söylenebilir.

Çalışanların yetkilendirilmesi, bu yetkilendirmeyi karşılayacak bilgi, beceri, olgunluk, kişilik gibi nitelikleri çalışanların kazanmasıyla olanaklıdır. İşe ilişkin bu yüksek nitelik çeşitliliği ile, çalışanlar için yönetimi boyutlarında da etkinliklerini artırabilirler.

Yetkilendirmeye birlikte, yöneticinin koordinasyon işlevine daha fazla zaman ayırabileceği, çeşitli yeni rolleri ile daha etkin bir koordinasyon sağlama olanağına

²⁰⁸MCCRIMMON, a.g.m., s.37-40.

kavuşacağı ileri sürülebilir. Ekipler arası ilişkiler, ekip içi ilişkiler, iletişim düzeninin kalitesi, ekip üyelerinin her birinin liderlik yönlerinin geliştirilmesi, eğitilmesi gibi süreçlerle, koordinasyonun etkinliği arttırılabilir. Birçok uygulamada, örgütlenme konusunda da belirtildiği gibi, ekip liderliğinin sırayla dönüşümlü olarak gerçekleştirilmesi, çeşitli sorumluluk alanlarının ekip içi rotasyon ile yürütülmesi²⁰⁹ gibi uygulamalar koordinasyonun en alt düzeyde katılım ile sürdürülmesine imkan verebilir. Koordinasyon teknikleri arasında gösterilen işbirliği ve gönüllülük gibi niteliklerin, ekip çalışması ve yetkilendirmenin temel unsurlarından olduğu hatırlanırsa, koordinasyon için daha olumlu koşulların yetkilendirmede yer aldığı düşünülebilir. Öte yandan, örgütün bütününe ilişkin olarak, üst yönetimin yönlendirici, destekleyici, koordine edici yaklaşımı, yetkilendirmeye bağlılık ve katılımı, koordinasyon için destekleyici yönler sayılabilir.

5. Çalışanları Yetkilendirmenin Denetim Fonksiyonuna Etkisi

Denetim, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yardım eder.²¹⁰

Yetkilendirmeye geçildiğinde, işe ve iş süreçlerine ilişkin geleneksel denetim sistemlerinin durumunun ne olacağı, yöneticinin alışılmış kontrol gücünün geleceği en çok üzerinde durulan konudur.

Yetkilendirmenin başarılı biçimde uygulanmasının, çalışanlar üzerindeki kontrolün yerine güven ve saygının getirilmesiyle sağlanabileceği ileri sürülmektedir.²¹¹ Ekip organizasyonlarında liderin denetim, planlama ve denetim rolleri sırasıyla, antrenör, kolaylaştırıcı ve destekleyici şekillerde değişime uğramakta ve zamansal olarak,

²⁰⁹ Steve WERNİCK, a.g.m., s.34-36.

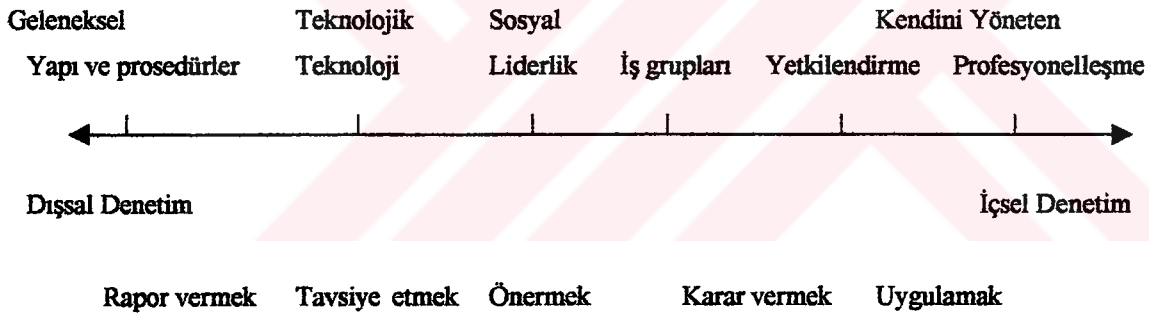
²¹⁰ EFİL, İşletmelerde Yönetim....., s.124.

²¹¹ Cherylynn BECKER, a.g.m., s.13.

yetkilendirmenin yoğunluğu arttıkça –ileri düzeyde yetkilendirme, liderler aktif katılmadan dolayı katılmaya doğru süreçten etkilenmektedir.²¹²

Yetkilendirmenin denetim üzerindeki etkisi durumsal olup, örgüte hizmet eden denetim araçları, herbir çalışanda içselleşmiş ortak değerler sistemi, inançlar ve ilkelere etki eden informal kontrol mekanizmalarına göre etkili olabilir.²¹³ Zira, bu araçlar, formal prosedürlerin ve kuralların bulunmadığı bir örgütte, onların yapması gerekeni yapar ve tahmin edilebilir, beklendik davranışları ortaya çıkarma araçlarını oluşturur.

Söz konusu içselleşmiş denetim ile karşıtı olan dışsal denetim, denetim düzleminin iki ayrı ucudur ve yetkilendirme de bu düzlemde yer almaktadır. Şekilde bu düzlem gösterilmiştir.



Şekil 18: Çalışma Stratejileri, Denetim Düzeyi ve Çalışanın İşe İlişkin Yetkisi²¹⁴

Görüldüğü gibi, yetkilendirme içsel kontrolün artışı yönünde yer almaktadır. Yukarıda sözü edilen informal kontrol mekanizmaları bireyde yavaş yavaş yerleşen kültürel faktörler olarak adlandırılmakta ve sosyalleşme sürecinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır.²¹⁵ Örgütte paylaşılan kültürel normlar üyelerin davranışlarına yön vermede

²¹² R.S. WELLİNS, W.C.BYHAM, J.M.WİLSON, a.g.k., s.133-134.

²¹³ C.BECKER, a.g.m., s.13.

²¹⁴ Conrad Lasley, Towards an understanding....., s.28; D.S.MORRİS, R.H.HAIGH, a.g.m., s.3.

²¹⁵ C.BECKER, a.g.m., s.14.

informal kontrol mekanizmalarını sağladığı için, güvenin varlığı önemlidir. Bu ise, doğru bir örgüt kültürünün yaratılmasıyla, güven kültürünün çalışan ya da ekip ile yönetim ilişkilerine etki etmesiyle ilgili sayılabilir. Bu kültürün düzeyine göre, çalışanların iş ile ilgili süreçlerle bağlantısı ve denetim düzeyi rapor vermek düzeyi ile karar verme ve kararın uygulanması düzeyi arasında değişecektir.

Yetkilendirme yoluyla, çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olarak işe katılması ve işi yapmasını sağlamak arzulanırken, denetimin tamamen elde çıkarılması, ve herkesin başına buyruk, kaotik bir hareket alanı edinmesi kastedilmemektedir. Yetkilendirmeden beklentiler ile denetim düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır. Bazılarına göre, yetkilendirme sonucu yöneticilerin yitirmek durumunda kaldığı denetim gerçekte, çalışanlara geçmemektedir. Joanna B.Ciulla yönetimin bıraktığı denetimin bilgi teknolojisine geçtiğini, çalışanlar ile yöneticiler arasında denetim fonksiyonun birisi lehine bir geçiş olması döneminin kapandığının, bilgi teknolojisinin bu denetimi üstlendiğinin altını çizmektedir.²¹⁶

Yöneticilerin çalışanlardan beklentilerine göre örgütte yararlanılabilecek denetim mekanizmaları dört grupta toplanmaktadır. Bunlar,²¹⁷

a. Teshissel Kontrol Sistemleri

Bu sistemler, önceden belirlenmiş limitler içersinde kritik performans değişkenlerini izleme ve normal dışı işlev görmesinin tespitine imkan verir. Bu sistem, kontrolün geleneksel uygulamasına denk düşmektedir. Özellikle stratejik amaçların etkin ve etkili şekilde başarıldığını takip etmede önem kazanmaktadır.

²¹⁶ J.B.CIULLA, a.g.m., s.13.

²¹⁷ Robert SİMONS, "Control in an Age of Empowerment", Harvard Business Review, March-April 1995, s.81-88.

b. İnanç Sistemleri

Bu sistemlerle, çalışanların yetkilendirilmesi ve yeni fırsatlar yönünde cesaretlendirilmesi sağlanır. Temel değerler ve örgütsel amaca bağlılık geliştirir.

c. Sınır Sistemleri

Oyunun kurallarını oluşturur, çalışanların kaçınması gereken tuzakları belirler.

d. İnteraktif Kontrol Sistemleri

Bu sistemler üst yöneticilerin potansiyel olarak stratejik buldukları değişen enformasyon üzerinde odaklanmakta ve stratejik belirsizliklere karşı yöneticilere önemli olanaklar sunmaktadır.

Yukarıdaki dört kontrol sisteminin yaratıcılığa işlerlik kazandırmada etkileri farklı farklı olup, bunların herbirinin birbirlerini tamamladığı düşünülmektedir.²¹⁸

Sözkonusu kontrol sistemlerinin çeşitli amaçlarla, örgütsel engellerle ilişkileri aşağıda gösterilmiştir.

²¹⁸ R. SIMONS, a.g.m., s.88.

Tablo 12: Kontrol Düzeyleri ve Örgütsel Amaç²¹⁹

Potansiyel	Örgütsel Engeller	Yönetsel Çözüm	Kontrol Düzeyi
Katkıda bulunmak	Amaçlar konusunda belirsizlik	Temel değerleri ve misyonu ilet	İnançlar sistemi
Doğru yapmak	Baskı ve sapma	Oyunun kurallarını belirle ve güçlendir.	Sınır sistemi
Başarmak	Odak veya kaynak yokluğu	Açık hedefleri oluştur ve destekle	Teşhis sistemi
Yaratmak	Fırsat yokluğu ve risk korkusu	Öğrenmeyi teşvik için örgütsel diyalogu açık tut	İnteraktif sistemi

Günümüzün ekip odaklı organizasyonlarının çalışan yetkilendirmesine geçişi ile geleneksel organizasyon anlayışı arasında öne çıkan en önemli konulardan birisi, yukarıdan aşağıya kontrol ile aşağıdan yukarıya yetkilendirme arasında kurulacak olan dengedir. Birincisi yaratıcılık ve katılım gibi potansiyelleri engelleyici iken, ikincisinin kaotik ortama dönüşme riski mevcuttur.

Örgütlerde kontrol, karar verme ve bilgi teknolojisi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, kontrolün çeşitli biçimleri ile bilgi teknolojisinin durumu arasındaki ilişki üç noktada belirlenmiştir. Bunlar;²²⁰

a.Bilgi teknolojisi maliyetlerinin düşüşü, örgütte karar vermeyi merkezi olmayan kontrol düzeyinde ele almayı sağlar.

²¹⁹ R.SIMONS, a.g.m., s.83

²²⁰ Thomas W.MALONE, "Is Empowerment Just a Fad?: Control, Decision Making and IT", Sloan Management Review, winter 1997, s.23-24.

b.Yine, teknolojik gelişmelerin iletişim ve koordinasyon maliyetlerini düşürücü etkisiyle, karar verme süreci üç seçenekli safhadan geçmektedir. Bunlar;

- İletişim maliyetleri yüksek olduğunda, *bağımsız merkezi olmayan* karar verme (kovboylar),
- İletişim maliyetleri düştüğünde *merkezi* karar verme (komutanlar),
- İletişim maliyetleri düşüşü devam ettikçe, *bağlı merkezi olmayan* karar verme daha etkili olmaktadır (Siber-kovboy).

Çalışan yetkilendirmesinin, kontrolü yöneticilerin elinden alacağı biçimindeki düşünce, geleneksel yönetim anlayışına bağlı yöneticilerin en önemli direniş nedenlerinden birisi olarak görülmektedir. Bu çerçevede yöneticilerin cevap aradığı bazı sorular şunlar olabilir;²²¹

- Ne olup bittiğini nasıl bileceğim?
- Yönetmede zayıf ve yetersiz görünür müyüm?
- Çalışanlara güvenebilir miyim?
- Benim standartlarımı karşılayabilecekler mi?
- Muhtemel olarak daha fazla hata yapılacak mı?
- İşleri, benim daha evvel yaptığım şekilde yapabilecekler mi?

Bu soruların temelinde yatan kaygı, yöneticilerin öneminin azalması, kontrol gücünü yitirme hissi, sonuçlardan endişe ve en önemlisi, çalışanlara güvensizliğin yoğunluğudur.

Sorulara verilecek yanıtlar, yetkilendirmenin ana bileşenleri, gerekleri, sınırları gibi boyutlarının doğru anlaşılmasıyla orantılıdır. Bu bağlamda, örgütte ne olup bittiğini bilme ihtiyacı, eğer ekip usta, yetkili ve güvenilir ise, artık gereği olmayan bir ihtiyaçtır. Öte yandan, beklenen standartlara ulaşmayı sağlayacak olan şey, yöneticilerin ekip

²²¹ FURZE, GALE, a.g.k., s.226-228.

becerilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmasıdır. Yine, yetkilendirmenin temel odağı olarak yaratıcılık ve yenilik, yöneticinin işleri yaptığı düzeyden daha iyi ve etkin olabilir. Yönetici her şeyi iyi yapabilme olanağına sahip olsaydı, örgütlerin çalışanların yaratıcılık potansiyellerine gereksinme olmazdı. Ayrıca, kontrole ve takibe bunca zaman ayırmak ile güven ve açık ilişkiler geliştirmek seçeneklerinden hangisinin hem örgüte hem yöneticilere yeni fırsatlar sağlayacağı ortadadır.

Tüm bunların ötesinde, örgütte kontrol ortadan kaldırılmış değildir. Esas olarak, kontrol, karar, yetki ve sorumluluklar tüm örgüt üyelerince ortaklaşa paylaşılmaktadır. Bunun örgüt kültürünün paylaşılan değerleri temelinde biraraya gelen, ortak amaçlar yönünde hareket eden ve gönüllü olumlu tutum ve davranış geliştirmeye uygun düştüğü düşünülebilir. Yetkilendirmeye birlikte, operasyonel süreçlerde işi yapan iş süreçlerinde birisi tarafından kontrol edilmeyip, bizzat kendi kendini kontrol yetkinliğine ulaşmaktadır. Diğer bir ifade ile, başlangıçta dışsal kontrol ile sınırları belirlenmiş bir yetkilendirme ortamı ile, çalışanlar otonomi alanının nerede başlayıp nerede bittiğini bilmekte, bu sınırlar içerisinde ise, içsel kontrol yoluyla, kendi iş süreçleri üzerinde yetki ve sorumluluğa sahip olmaktadır.

B.YETKİLENDİRMENİN ORGANİZASYONEL SÜREÇLER ÜZERİNE ETKİLERİ

Süreç, bilindiği gibi, girdileri çıktılara dönüştüren görevler ve faaliyetler toplamıdır. Organizasyonel süreçlere ilişkin geliştirilen çeşitli kuramlar vardır. Bunları aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:²²²

İş süreçleri yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre, müşterinin istediği mal ve hizmetleri tasarlayan, üreten ve dağıtan süreçler olarak operasyonel süreçler; operasyonel süreçlere yardım eden, doğrudan müşterinin istediği mal ve hizmetleri üretmeyen idari süreçler olarak iki tür süreç söz konusudur.

Davranışsal süreçler yaklaşımı: Örgütü etkin ve daha az etkin yapan şeyin, işin yapılış tarzı olduğundan hareket eder. davranış kalıpları üzerinde durur. Bu bağlamda, karar verme, iletişim, organizasyonel öğrenme gibi süreçlerden bahsedilebilir.

Değişim süreci yaklaşımı: Stratejik yönetim, örgüt teorisi, sosyal psikoloji ve işin evrimine dayanır. Zaman içerisindeki olayların sırası üzerinde durur.

Bu bölümde, bu süreçlerin bazılarında yetkilendirmenin getirdiği etkiler ele alınacaktır.

²²² David A.GARVİN, "The Processes of Organization and Management", Sloan Management Review, Summer 1998, s.33-42.

1.Liderlik Açısından Yetkilendirme

Yetkilendirmenin temel hedefi çalışanlara kendi hükümleri yönünde hareket etmeleri için güven, ustalık, özgürlük ve kaynak vermek olduğuna göre, çalışanlar yetkilendirildiklerinde ortak amaçlar yönünde hareket eden ve daha evvel yetkiyi elinde tutan insanlarla ilişkilerinde değişim yaşarlar. Diğer bir ifade ile, hem yöneticiler, hem de yetkilendirilenler ilişki ve iş prosesiyle ilişkide değişim yaşarlar.²²³

a.Liderliğin Önemi ve Yeni Roller

Tüm ekip çalışma düzenlerinde olduğu gibi, yetkilendirilmiş çalışanların bulunduğu çalışma ortamlarında da liderlik temel yapı taşlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetkilendirmenin tüm aşamalarında liderler, değişen ve gelişen durumlara uygun roller üstlenerek ekiplerin sürekli gelişimine ve yön bulmasına katkıda bulunmaktadır. Özellikle geleneksel roller olarak üst yönetici, müdürler ve işçiler biçimindeki ayırım, yeni organizasyonel yapılanma sonucu, herbiri ekip çalışma düzeni sonucu birer ekip üyesi olan çalışanların ortak oldukları anlayış öne çıkmaktadır. Gelişen bu anlayış, yöneticilerin yalnızca lider olmalarını değil, bilakis çalışanların liderlik özelliklerini kazanmasını sağlamalarıdır.²²⁴

Çalışanlara bakış bu yönde olunca, ortaya çıkan yeni sorumluluklar çerçevesinde, organizasyonda çalışanları stratejist, geliştirici ve operatör olarak sınıflandırmak uygundur.²²⁵ Bu sınıflama Schein'in²²⁶ örgüt kültürü sınıflamasına uygun düşmektedir.

²²³ Joanne B.CIULLA, a.g.m., s.1.

²²⁴ Joanne B.CIULLA, a.g.m., s.2.

²²⁵ John J.COTTER, Terry GOLBECK, "New Roles for Senior Managers", Foundation for Enterprise Development, s.1-4, internet.

²²⁶ Edgar H.SCHEIN, "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the 21st Century", The Society of Organizational Learning, 1999, s.1-14. Schein, örgüt kültürünü içsel niteliğe sahip operatör kültürü, dışsal nitelikli mühendislik kültürü ve yine dışsal nitelikli yönetici kültürü olarak üç alt kültüre ayırmaktadır. Bu ayırımı, operasyonel başarı, teknolojiler ve yönetimin yaklaşımı gibi üç temele oturan bir örgüt kültürünün geliştirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir.

Stratejistler, yeni iş fırsatları yaratmaktan sorumlu iken, geliştiriciler mevcut işleri büyütmele sorumludurlar. Operatörler ise işi yürütmekten sorumludurlar. Bunların temel görevleri, organizasyona kattıkları değer düzeyleri açısından değerlendirildiğinde, şunların altı çizilebilir: ²²⁷

Stratejik Değer Düzeyi Roller: Bu düzeyin yönetiminde temel görevler; yeni iş fırsatları geliştirmek için çevreyi izlemek ve etkilemek, gelecekte organizasyonun başarmak istediğinin vizyonunu oluşturmak ve sahiplenilmesini gerçekleştirmek, liderlerin doğru görevlerle buluşturarak, nihai sorumluluğu onlara vermek, ve kaynakların yatırımı, dağıtımı ve dengelenmesini sağlamak.

Geliştirme Değer Düzeyi Roller: İleride organizasyonun büyüme ve gelişme ihtiyacı olan kapasiteleri tanımlama ve önceden konumlandırma , taktikleri programları ve faaliyetleri organizasyonu müşteri, ortak ve tedarikçileriyle ilişkilendirecek tarzda koordine etmek, ve operasyonel seviyedeki herkesin ne yapıp ne yapmaması gerektiğini bildiği, kaynak, koçluk ve ustalık gibi faktörlerle, günlük işleri etkin bir şekilde yapabilecekleri bir çevre yaratmaktır.

Görüldüğü gibi, organizasyondaki herkesin bir değişime ve dönüşüme uğraması yetkilendirmenin en belirgin etkilerinden birisidir. Bu değişimin gerçekleştirilebilmesinde en temel görev doğal olarak liderlik bakışının hakim olduğu bir liderlik sistemine ve liderlik yapanlara düşmektedir.

²²⁷ COTTER, GOLBECK, a.g.m., s.1-2.

Örgütün dönüşümünde liderliğin önemli rolü şu gerekleri karşılamasına bağlıdır:²²⁸

Sistem perspektifi-Örgütsel kültür değişimini başlatmak için liderler sistemin parçalarının etkileşimini anlamalıdır. Burada hem sistemin kendisini hem de parçalarının performansına ilişkin fonksiyonları araştıran bir sentetik düşünceden yararlanılmalıdır.

İnteraktif planlama- Stratejik planlama yoluyla katılım sonucu liderler ne ölçüde yetki veya güce sahip olmaları gerektiğini görürler.

Katılımı yönetme- Katılımı yönetme anlayışı ile ekiplerin neyi önemli görürlerse o konuda çalıştıklarının altı çizilmektedir. Bu anlayış içerisinde liderler, gücü paylaşma, karar verme ve denetimin çalışana bırakılması sözkonusudur.

Bu dönüşümü başarmada, literatürde belirlenen dönüştürücü liderlik davranışları şunlardır:²²⁹

- Vizyonu paylaşan,
- Öğrenen çevre oluşturan,
- Pozitif rol modeli oluşturan,
- Becerileri ve değerleri duyuran ve ödüllendiren,
- Kendine güven ve bağımsız olmayı cesaretlendiren,
- Çalışanları destekleyen,
- Korkuyu uzaklaştıran,
- Katılımı ve kendini ifade etmeyi teşvik eden,
- Sürekli iyileştirmeyi güçlendiren,
- İnisiyatif alma ve sorumluluğu teşvik eden,
- Israrlı ve kararlı oluşu cesaretlendiren,

²²⁸ Linda M.DOHERTY, a.g.m., s.8.

²²⁹ Matt M.STARCEVICH, Carol A. OTTO "Coaching Behaviors and Skills Utilised by Empowering Managers", Center for Coaching & Mentoring Inc., 1999, s.1-2.

- Maddi olmayan, içsel sonuçları önemseyen,
- Paylaşılan liderliği savunan.

Görüleceği gibi, yetkilendirmeye geçişte liderin doğru antrenörlük özellikleriyle örtüşen davranışları, yetkilendirme kültürünün vazgeçilemez gerekleri olarak da değerlendirilebilir.

Yöneticilerin ya da liderlik rolünü üstlenen üst yönetimin yetkilendirmedeki rolünün özünde çalışanları örgüt yararına yapabileceklerini, yaptıklarını ve yapmak istediklerini yapmaları yönünde tüm potansiyellerini kullanacakları bir kültürü yaratmaktır.²³⁰

Gelişmiş bir yetkilendirme biçimi olan KKYE'lerde, ekibin oluşumundan olgunlaşmasına kadar liderin rolü zamansal bir gelişim izlemektedir. Başlangıçta düzenleyici rolü ile, ekibe yön verme, ekip görevlerini düzenleme ve ekip ödül sistemlerini belirleme gibi işlevleri gerçekleştiren lider, destekleyici rolü ile ekip performans hedeflerine destek olur ve stratejik düşünüş normları oluşturmalarında ekibe yardım ederken, ekibin başarı faktörlerinin yerleşmesi veya ekibin olgunlaşmasıyla birlikte rehber rolü üstlenerek sürekli şekilde rehberlik görevi görmeye başlar.²³¹

Yetkilendirme ile, liderlik vizyoner bir bakış kazanmaktadır. Ekip ve lider arasında yetkilendirme anlayışının oluşması, çalışanların yeteneklerine ve potansiyellerine olumlu etkilerde bulunmaktadır. Esas olarak, geleceğe yönelik yöneltme ve telkinlerin yer aldığı vizyoner liderlik örgüte önemli avantajlar sunmaktadır. Warren Bennis, vizyoner liderliğin altı unsuru bulunduğunu ve liderin bunları geliştirmesi gerektiğini ileri sürer. Bunlar,²³²

- Kılavuzluk eden vizyon,
- İstek-heyecan

²³⁰ Time/System, a.g.m., s.1.

²³¹ Ruth WAGEMAN, a.g.m., s.60.

²³² FURZE, GALE, a.g.k., s.212-214.

- Tutarlılık (düşünüş-eylem birlikteliği)
- Güven
- Merak-öğrenme
- Cesaret-risk üstlenme isteği, deneme cesareti.

Geleneksel kontrol odaklı, hiyerarşik yönetimin tüm alanlarda çalışanları adım adım izlemesi ve müdahalesi, hem yöneticinin potansiyelini daha temel konularda kullanmasına engel olmakta, hem de çalışanların izlenmenin verdiği güvensizlik duygusu nedeniyle, işe ve işletmeye daha da yabancılaşmasına yol açmakta olduğu düşünülebilir. Aslında geleneksel işletmelerde yönetici ile çalışan arasında bir anlamda kovalamaca oynanmaktadır. Kendisine güvenilmeyen çalışan, ilk fırsatta sapmalar göstermeye eğilimli olacak, doğal olarak, yöneticisine de güvenmeyecektir. Ancak, bu güvensizlik ve kovalamaca içerisinde heba edilen üç kaynak vardır:

Birincisi, dikkatini çalışana odaklayan yönetici kendisini geliştirecek fırsatlara ve gelişmelere zaman ayıramadığı için potansiyeli açısından daha az etkin ve verimli olacaktır. İkincisi, sadece gösterilen işi yapan ve ilave bir şey katma gereği duymayan çalışanın potansiyeli, yaratıcılığı işletmenin amaçlarına uygun kullanılamaz. Üçüncüsü ise, ilk ikisinin sinerjik gücünden işletme yararlanamadığı için işletmenin kıt kaynaklarına bir de insan kaynağının yanlış kullanımı eklenmektedir.

Yetkilendirme yaklaşımı bu olumsuz koşullara engel olacak bir anlayış olarak, yönetici ile çalışanın aynı değerler, amaçlar ve ilkeler doğrultusunda güçbirliği ve işbirliği yapmaları biçiminde yeniden tanımlanabilir. Yetkilendirmeye, insan kaynağının tüm örgüt düzeyinde en optimal şekilde kullanılması sağlanacağından, işyerlerinde barışık, yaratıcı, vizyonu gelişmiş örgüt insanlarını görmek imkanı doğabilecektir.

Bu noktada temel sorun, bu ortamı yaratacak olan yöneticilerdir. Zira, yetkilendirme çalışana dönük olmakla birlikte, yetkilendirmeyi destekleyen bir örgüt kültürü ve buna

hazır ve destek olan bir yönetici tipi oluşmamışsa, yetkilendirme karmaşadan öteye geçemez. Bu nedenle, yetkilendirme sürecinde en az çalışanlar kadar yöneticilerin de yetkilendirmenin rasyonellerini, gerektirdiği rolleri bilmek ve uygulamak durumunda olmalıdır. Diğer bir ifade ile, geleneksel “kontrol” isteği ve alışkanlığı, yerini yeni istekler, duygular, davranışlar ve anlayışlara bırakmalıdır.

Yöneticiler açısından yetkilendirme ile ortaya çıkan yeni tip roller sözkonusudur. Bu roller çoğaltılabilir, aynı isim altında birleştirilebilir.

Clark, yöneticilerin geleceğin yöneticisi olabilmeleri için üç temel rolü olduğunu ileri sürer. Bunlar;²³³

- Antrenörlük (Koçluk) rolü,
- Lider rolü,
- Rehber rolü.

Bir başka görüşe göre, yöneticiler yetkilendirmeye birlikte; koç, rehber ve kaynak sağlayıcı olarak rol üstlenecektir.²³⁴

2.Antrenörlük Rolü (Coaching)

Yetkilendirmede, yönetimin yeni rollerinin her biri gerekli ve önemli olmakla birlikte, antrenörlük rolü belki de en önemlisi sayılabilir. Bu nedenle burada daha detaylı olarak antrenörlük rolünün irdelenmesi yararlı olacaktır.

Antrenörlük yaklaşımı, yeni olmamakla birlikte, günümüzdeki anlamını yönetim anlayışının yeni şekilleri, yeni yönetim modeli, örgüt kültürü, işi yapanın işle ilgili kararlar vermesini sağlayan yetkilendirme, kendi-kendine yönetim anlayışıyla kazanmış sayılabilir.

²³³ Laurie J.MULLİNS, a.g.k, s.759.

²³⁴ Lawrence R.ROTHSTEİN, a.g.m, s.21.

Burada kısaca antrenörlüğün tarihsel durumuna bakarak, doğru tanımını yapmak uygun olacaktır.

a.Antrenörlüğün Tarihsel Durumu ve Tanımı

Antrenörlük kavramı, ilk kez spor antrenörü anlamında 1880'lerde kullanılmış, sportif anlamda antrenörlük yaklaşımı uzun süre, antrenörlüğün yönetimdeki yansımalarına temel teşkil etmiştir.²³⁵

Antrenörlük literatürü esas itibariyle dört bölüme ayrılmaktadır. Bunlar;²³⁶

- Sportif alanlarda antrenörlüğün rolü
- Başarılı çalışan antrenörlüğü pratik kılavuzları
- Antrenörlükten yararlanmaya örgütsel değişimin etkisi
- Antrenörlüğün psikososyal boyutları

Yönetim literatüründe antrenörlük ilk defa 1950'lerde görülür ve usta-çırak ilişkisi şeklindedir. Özellikle yıllık değerlemelerde, çalışanın işini kaybetme riski içeren hiyerarşik bir patron antrenörlüğü biçiminde ortaya çıkar. Bu dönemde antrenörlükle ilgili makalelerde çalışanın iş becerilerini geliştirmek için şeflerin antrenörlük becerileri kazanma eğitimi üzerinde durulur. 1970'lerde yönetim geliştirmede bir eğitim tekniği olarak yerini alır.²³⁷ Son dönemlerde ise yönetsel antrenörlük literatürünün yeni konuları şu noktalarda yoğunlaşmaktadır:

- Antrenörlük ve eğiticilik (mentoring)
- Antrenörlük ve kariyer geliştirme
- Antrenörlük ve yönetim geliştirme

²³⁵ Roger D.EVERED, James C.SELMAN, "Coaching and the Art of Management", *Organizational Dynamics*, Autumn 1989, s.31.

²³⁶ Michelle KRAZMIEN, Florence BERGER, "The Coaching Paradox", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.16, No.1, 1997, s.4-5.

²³⁷ EVERED, SELMAN, a.g.m., s.20

- Ekip performansı ortaya çıkarma
- Antrenörlük iklimi yaratma ve yönetsel antrenör olarak danışman(consultant) desteği

Antrenörlük, bir tanıma göre, “performans standartlarını açıklığa kavuşturmak ve çalışanın mevcut iş performansını geliştirmek maksadıyla, çalışanın performansını değerlendirme ve yapıcı geri besleme sağlayama sürekli prosesidir.”²³⁸ Bu tanımda görülen üç temel özellik; sürekli yönetsel bir süreç, performans değerlendirme ve geliştirme, üçüncüsü ise yapıcı bir geri besleme ile performans başarısızlıklarını yüzyüze tartışma özelliğidir.

Antrenörlüğün bir yönetim ve yönetici geliştirme tekniği olarak görülmesiyle ilgili yaklaşımda, yöneticilerin ikili haberleşme ve kendi astlarıyla doğrudan etkileşim yoluyla eğiticilik rolünü daha etkin şekilde gerçekleştirerek, özellikle astın sorun çözme becerilerini geliştirmek suretiyle daha fazla yetki göçerimi yoluna gidecekleri düşünülmektedir.²³⁹

Çalışmanın ana unsuru olan yetkilendirilmiş iş ekipleri, ya da daha gelişmiş bir yetkilendirme türü olarak kendini kendine yöneten ekipler bazında bakıldığında, yukarıdaki antrenörlük tanımları-performans, eğiticilik rolü yeterli olmayacaktır. Özellikle kendini yöneten ekiplerin daha esnek olması, işi yapanların karar vermesi ve çalışanların tüm bilgi ve yaratıcı kapasitelerini kullanmak isteyen örgütlerin yönetim yaklaşımı, antrenörlüğün bu tür ekiplerde yaygınlık kazandığını göstermektedir.²⁴⁰ “Coaching for Performance” adlı kitabında Sir John Whitmore’un belirttiği gibi, “antrenörlük, çalışanların kendi performanslarını maksimize etmek için kişisel potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlama ve onlara öğretmekten çok, öğrenmelerine yardımcı olmaktır”²⁴¹ biçimindeki yaklaşımı,

²³⁸ KRAZMIEN, BERGER, a.g.m., s.5.

²³⁹ Cavide UYARGİL, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, içinde “Performans Geliştirme ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching”, TÜSSİDE Yay., Gebze-Kocaeli, 8-10 Kasım 1993, s.3-4.

²⁴⁰ WAGEMAN, a.g.m., s.49.

²⁴¹ Becky BIVENS, “Coaching for results”, Journal for Quality and Participation, June 1996, s.50.

antrenörlüğün ana teması sayılabilir. Bu anlamda eski bir atasözü olan “balık yemeği değil, balık tutmayı öğretmek” teması öne çıkmaktadır.

Buradan hareketle antrenörlüğe ilişkin şöyle bir tanım yapılabilir.

“Antrenörlük, iletişim aracılığıyla sonuçlara ulaşmak için bireyleri ve ekipleri yetkilendiren iklimi, çevreyi ve ortamı yaratan yönetsel faaliyettir”²⁴²

b-Kalite Geliştirme ve Antrenörlük

Antrenörlük, kalite performansının geliştirilmesi sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Kalitenin çeşitli bileşenlerinden her birinin kalite düzeyinde olduğu gibi antrenörlükle kalitenin geliştirilmesi arasında da tamamlayıcı bir ilişkiden bahsedilebilir. Her şeyden evvel, kalite geliştirme yönünde “antrenörlük kalitesi” olmaksızın, kalitenin geliştirilmesi sağlıklı olmayacaktır. Zira, antrenörlük kalitesi yöneticinin yeni çalışma ortamında rolünü yeni geleneklere uygun ve yetkin yapmasıyla bağlantılı görülebilir.

Kalite performansını geliştirme sürecinde çok temel şartlara bulunduğu değinen Blanchard bu bağlamda beş strateji önermektedir. Bunlar:²⁴³

- İnanç sahibi olmak
- Tekrar tekrar öğrenmek
- Esnek olmak
- Tutarlılık
- Dürüstlük

²⁴² EVERED, SELMAN, a.g.m., s.17-18.

²⁴³ Ken BLANCHARD, “Kalite ve Koçluk”, Executive Excellence, Kasım 1997, s.5-6.

c.Antrenörlüğe İlişkin Hatalar ve Engeller

Yöneticiler antrenörlükten ne anlıyor ise, uygulamada da o sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, çağdaş anlamda antrenörlüğün ana teması, antrenörlüğün doğru tanımlanması ve uygulanmasında ifade edilebilir.

Yapılan bir araştırmada²⁴⁴, antrenörlükle ilgili olarak yöneticilerin kavramsal düzeyi şu şekilde yansımıştır:

-Doğru ve Proaktif Antrenörlük: Şartlardan önce, şartlar içinde ve sonrasında antrenörlüğe ilişkin doğru anlayış ve teknikleri kullanma.

-Doğru ancak Reaktif Antrenörlük: Antrenörlük doğru anlaşılmalı beraber, sadece şartlar oluştuğunda antrenörlük tekniklerini kullanma.

-Yanlış Antrenörlük: Yöneticilerin, antrenörlüğün ne olduğunu anlamadığı durumda ortaya çıkar.

Araştırmanın sonucuna göre, görüşülen yönetici ve yönetici yardımcılarının % 45'i doğru antrenörlük kavramını ifade etmişlerdir, ancak bunların % 85'i reaktif bir anlayış göstermişlerdir. %55'i ise antrenörlüğün doğru tanımını bile örnekleyememişlerdir.

Antrenörlüğe ilişkin yanlış algılamalar üç grupta ele alınmaktadır.²⁴⁵

*Antrenörlük reaktiftir ve bir ceza-ödül biçimidir.

**Doğrusu; antrenörlük bir yazılı sözlü veya ödül sistemi içermez. Antrenörlük çalışanlar yetkilendirilip daha fazla sorumluluk aldıklarında onları asiste etmeyi içerir.

²⁴⁴ KRAZMIEN, BERGER, a.g.m., s.6.

²⁴⁵ KRAZMIEN, BERGER, a.g.m., s.7-8.

*Antrenörlük bir mesleki eğitimidir.

**Doğrusu; antrenörlük, eğitimle birbirini tamamlamakla birlikte aynı şey değildir. Eğitim yapısal ve formal örgütsel faaliyet olup, daha büyük gruplarda yürütülür. Çalışan eğitimi kararı ve konularının seçim kararında yer almayabilir. Antrenörlük ise, daha az formal olup, çoğunlukla bireysel ihtiyaçlar temelinde sağlanır. Yöneticiler gözlem ve geribesleme ile antrenörlüğe uygun zamanı belirler.

*Antrenörlük sürekli olmayıp, dönemselidir.

**Doğrusu: Antrenörlük dönemsel değil, sürekli bir geri besleme unsuru olup, sürekli olarak antrenörlük yapma şartlarını araştırmayı gerektirir.

Antrenörlüğü engelleyen ve yöneticiden kaynaklanan bazı engeller sözkonusu olabilir. Bunlardan bazıları;²⁴⁶

- Yöneticiler nasıl yöneteceklerini bildiklerine inanırlar.
- Yöneticiler kontrol, yetki eğilimli olup, sonuçlarını dikkatten kaçırabilirler.
- Ortaya çıkan kötü performans veya sonuçlardan kendilerini sorumlu hissetmeyebilirler.

d.Antrenörlüğün Evreleri

Yönetici-ast ilişkilerinde geleneksel çerçevede şu adımlar izlenebilir.²⁴⁷

- Antrenörlük faaliyetinin uygulanacağı olanakların yada durumların seçimi
- Kaynakların belirlenmesi
- Antrenörlüğe uygun iklimin yaratılması
- Öğrenme sürecinde yönetici-ast yardımlaşmasının geliştirilmesi
- Uygulama planı konusunda yönetici-ast uzlaşmasını sağlama
- Amaçların belirlenmesi

²⁴⁶ EVERED, SELMAN, a.g.m., s.21-22.

²⁴⁷ C.UYARGİL, a.g.k., s.4-6.

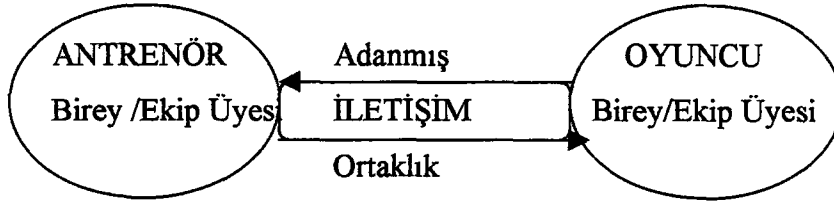
- Gelişmelerin izlenmesi
- Asta gerekli yardımı sağlamak
- Yöneticinin, astın öğrenme sürecini izlemesi
- Kazanılan bilgi ve yeni becerilerin uygulanarak teyit edilmesi

e.Antrenörlüğün Temel Karakteristikleri²⁴⁸

- Ortaklık, karşılıklılık, ilişki,
- Sonuç elde etmeye bağlılık ve vizyon oluşturma
- Şefkat, cömertlik, önyargısız kabul, sevgi
- Eyleme dönük konuşma ve dinleme
- Rehberin yorumlarına oyuncunun (ast) yanıtı
- Her oyuncunun, ilişkinin ve durumun özgünlüğünü takdir
- Alıştırma ve hazırlık
- Antrenörlük yapma ve Antrenöre muhatap olma istekliliği
- Hem bireye hem ekibe duyarlılık
- Mevcut başarının ilerisine gitme istekliliği

Belirtilen temel özelliklerden görüleceği üzere, antrenörlük anlayışı örgütlerde geleneksel yöneten-yönetilen veya üst-ast kavramı yerine yönetici ve ortak-oyuncu kavramını getirmektedir. Bir diğer ifade ile, örgütlerde yönetici veya liderin karşında değil, yanında yer alan ortak-oyuncu anlayışı, aynı tarafta çaba harcayan bir grubu, bir ekibi ifade etmeye başlar. Bu anlayış, “biz ve onlar” ayrımının ortadan kaldırılması açısından önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Bu ilişkiyi şöyle şematize etmek mümkündür.

²⁴⁸ EVERED, SELMAN, a.g.m., s.23-24.



Şekil 19: Antrenörlük İlişkisi²⁴⁹

Konuşma-dinleme iletişimiyle gerçekleşen Antrenör-Oyuncu ilişkisini, Ortaklık Antrenörlük olarak da adlandırmak mümkündür. Ortaklık antrenörlüğünde yönetici veya antrenör yönetici, oyuncusunda antrenörlük duyarlılığı ve odaklanmayı geliştirmek için şunları yapabilmelidir:²⁵⁰

- Yetkilendirici sorular sormak
- Karşılıklı amaçlar oluşturmak
- Mevcut gerçeği açıklığa kavuşturmak
- Makul geri beslemeyi serbestçe vermek
- Çekme enerjisi yaratmak-itmeyi bırakıp, güven, inanç yoluyla çekim sağlama.

f. Antrenörlüğün Yararları

Antrenörlüğün avantajlarını örgütsel ve çalışana yönelik olarak aşağıdaki gibi kümelendirebiliriz.²⁵¹

Örgütsel Yararlar:

- İşbirimi düzeyinde stratejik kılavuzluk,

²⁴⁹ EVERED, SELMAN, a.g.m., s.24.

²⁵⁰ Becky BIVENS, a.g.m., s.51-53.

²⁵¹ Jay KLAGGE, "The Empowerment Squeeze-views from the middle management position", Journal of Management Development, Vol.17, No.8, 1998, s.549.

- İşbirimi düzeyinde uygulama,
- İşbirimi etkinliğinde artış,
- Hat düzeyinde müşteri odağı artışı,
- Sorun çözme ve önleme konusunda kayda değer artış,
- İşbirimleri arasında saygı ve güven artışı,
- Çapraz-fonksiyonel koordinasyonun gelişmesi,

Çalışana Yönelik Yararlar:

- Motivasyon artışı,
- Kişisel güçlülük artışı,
- Sorumluluk artışı,
- Yetki ve kendine yeterlilik(yetkinlik) artışı,
- Tüm kişisel potansiyele ulaşma yeteneğinin artması.

Antrenörlüğe ilişkin olumsuzlukları da örgütsel ve yönetsel olarak iki grupta ele alırsak:²⁵²

Örgütsel Olumsuzluklar:

- Örgütsel değişimi uygulamanın ciddi çabalar gerektirmesi,
- Eğitime önemli yatırım gereği,
- Tüm üyelere yeni ustalıklar kazandırma gereği,
- Hem yönetime hem çalışanlara yeni yetkiler verme ve geliştirme gereği,

Yönetsel Olumsuzluklar:

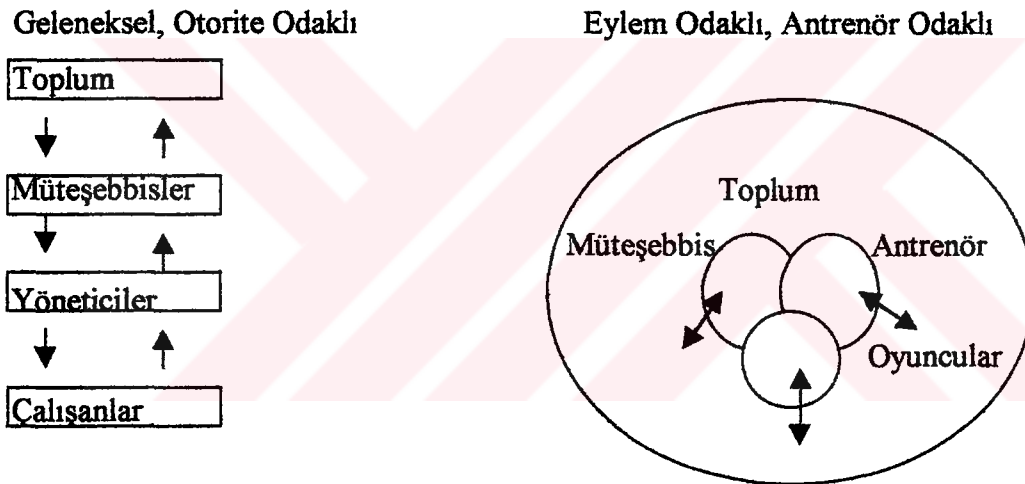
- Kontrolün elden gideceği korkusu,
- Yönetici – çalışan ilişkilerinde güç dengesinin değişmesi,
- Orta kademe pozisyonların kaldırılması yoluyla küçülme,
- Yönetimin uyum modelinden uzaklaşması-değişim.

²⁵² Jay KLAGGE, a.g.m., s.549-550.

g.Yönetim Kültürü ve Antrenörlük

Antrenörlüğün başarıya ulaşabilmesi için yönetim kültürünün gereklerine doğru çerçevede yaklaşılmalıdır. Yönetim tarihi açısından çok temel iki kültürün varlığından sözedilebilir. Birincisi, bugün de ağırlığı olan kontrol kültürü, diğeri ise, işi yapmanın daha özgürleştiği yetkilendirme kültürüdür.

İki kültür arasında bir karşılaştırma yaparak rehberliğin başarılı olmasında, başarılı bir rehberin özelliklerini göstermek olasıdır.



Şekil 20: Karşılaştırmalı Yönetim Düşüncesi²⁵³

(*Oklar karşılıklı çıkarları gösterir.)

Bu iki anlayışın ortaya çıkardığı değerler veya anlayışlar, doğal olarak örgüt kültürünün bir yansıması olarak sonuçlar üzerinde etkili olacaktır. Bunun için tercih noktaları aşağıdaki gibi olacaktır:

²⁵³ EVERED, SELMAN, a.g.m., s.30.

Kontrol-Otorite-Yetki

- *Hakimiyet
- *Kontrol
- *Katılım destekli
- *Emir

Eylem- Antrenörlük –Yetkilendirme

- İşbirliği
- Yetkilendirme
- Vizyon öncülüğü
- Bağlılık

Burada ya birinci sütün doğrultusunda veya sağ taraftaki sütün doğrultusunda bir tercih söz konusudur. Günümüz işletmelerinin ihtiyaç duyduğu değerler sağ sütündakilerdir.

Antrenörlüğün işlerliğinde, antrenör yönetici veya liderin davranışının değişimi ve gelişimi gereklidir. Etkili bir antrenör olmanın önkoşulu iç tahlil veya kendi kendini analiz edebilmedir. Antrenörlük edilecek kimseden beklenen değişim ölçüsünde, antrenörün kendisinden de değişim ve gelişim beklenmelidir.²⁵⁴

Antrenörlük edecek yöneticinin antrenör rolüne hazırlanması için önerilen bir teknik yönetici antrenörlüğüdür. “Executive coaching”, yönetici geliştirme programlarından ortaya çıkan, yönetici eğitim programlarını tamamlamakta yararlanılan bir tekniktir. Yönetici antrenörlüğü, tüm diğer yönetici eğitim programlarının yerine geçebilecek bir teknik olarak görülmektedir.²⁵⁵

Yönetici antrenörlüğü, yöneticilere eğiticilik, sakinleştiricilik, sırdaşlık, motivatör, rehberlik gibi hizmetler sağlayan ve yöneticinin performansını geliştirmeye yardım eden, örgütdışı bir antrenör aracılığı yürütülür. Örgüt içinde başka işlerinin yanında yöneticiye destek olan kılavuzluktan farklıdır. Yine içerik ve konuları açısından yönetim danışmaya

²⁵⁴ James WALDROOP, Timothy BUTLER, “The Executive as Coach”, Harvard Business Review, Nov-Dec. 1996, s.114.

²⁵⁵ William Q.JUDGE, Jeffrey COWELL, “The Brave New World of Executive Coaching”, Business Horizon, July-August, 1997, s.71.

benzemekle beraber, daha çok yönetim danışmanın ve psikoterapinin bir karması olarak değerlendirilir.²⁵⁶

Antrenörlük, yönetici veya liderin ortaklarına çözüm yollarını göstermesi değil, ortakların çözümler geliştirmesine destek olmaktır. Cesaretlendiren, potansiyelini kullanmalarını teşvik eden, fırsat ortamlarını yaratan antrenör, öğrenme kültürünün de gelişmesine olanak sağlamaktadır.

Antrenörlük, yönetici-personel arası mevcut ilişkilerde, iş yerindeki rollerin ve performansın karşılıklı mutabakat yoluyla, faydayı, geribesleme alma-vermeye olumlu tutum fırsatı sunma üzerine teşkil edilir.²⁵⁷

Yöneticilerin etkili bir antrenör özelliği kazanmasında, antrenör-yönetici görüşmelerinde yararlanılabilecek bazı teknikler şunlardır.²⁵⁸

- Aktif dinleme (Ne anladığını anladığı şekilde ifade etmesi)
- Kolaydan zora doğru antrenörlük diyalogu
- Mikro amaçlar belirleyin
- Senaryo ve rol yapmayı deneyin
- İlişki –düzeltici toplantılar düzenleyin
- Daha olumlu geri beslemeyi teşvik edin
- Teybe ses kaydederek dinletmek suretiyle yöneticinin konuşma kısını geliştirme
- Hareket ve yansıması yoluyla öğrenmeyi destekleme.

²⁵⁶ JUDGE, COWELL, a.g.m., s.71,74-75.

²⁵⁷ FURZE, GALE, a.g.k., s.263-264.

²⁵⁸ WALDROOP, BUTLER, a.g.m., s.116-117.

h. Üç Aşamalı Antrenörlük Modeli

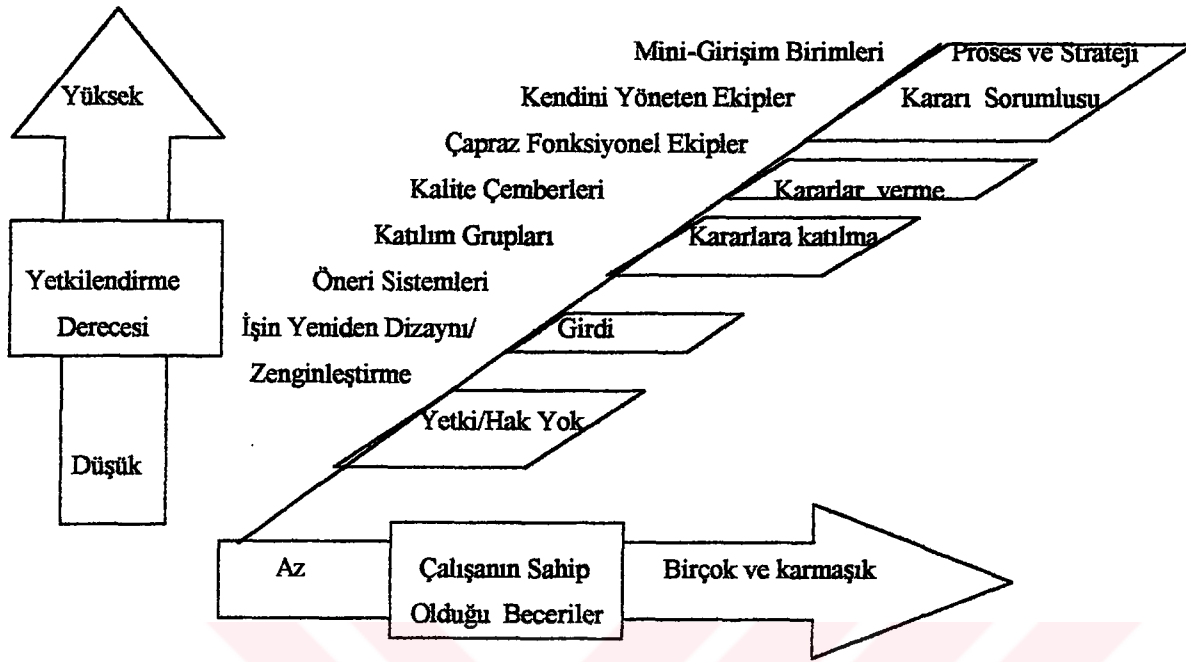
Uygulamaya ışık tutması açısından bir antrenör-ortak ilişkisi şu adımlarda şekillenmektedir.²⁵⁹

1. Adım: X kişinin performansını gözleme ve değerlendirme
2. Adım: Rehberlik diyaloguna katılma (karşılıklı konuşma)
 - a. Çalışanın sorumluluklarını, iş ve işin sorumlulukları konusunda kişinin beklentileri ve örgütün beklentileri açısından gözden geçirilir. Böylece tartışma zemini oluşturulur.
 - b. Gözlemlenen sorunu doğrudan ele alın.
 - c. Kendi değerlemenize çalışanın yanıtını vermesini sağlayın.
 - d. İş beklentilerini çalışanla birlikte gözden geçirin. Öğrenme hedeflerini belirleyin.
 - e. Tartışarak geliştirme planı oluşturun.
 - f. Değişim için çalışan desteğini sağlayın.
3. Adım: Çalışanın gelişim sürecini izleyin, sık ve zamanında geribildirim sağlayın.

2.Karar Alma Açısından Yetkilendirme

Çalışanları yetkilendirme, bir seçenekler kümesinden oluşmakta, ilgili birim veya işletmenin mevcut durumuna uygun seçeneklerden birisi yetkilendirme uygulaması olarak seçilebilir. Bu seçeneklere göre karar sürecine katılma, kararın derecesi ve doğal olarak yetkilendirme düzeyi ortaya çıkmış olacaktır.

²⁵⁹ KRAZMIEN, BERGER, a.g.m., s.9.

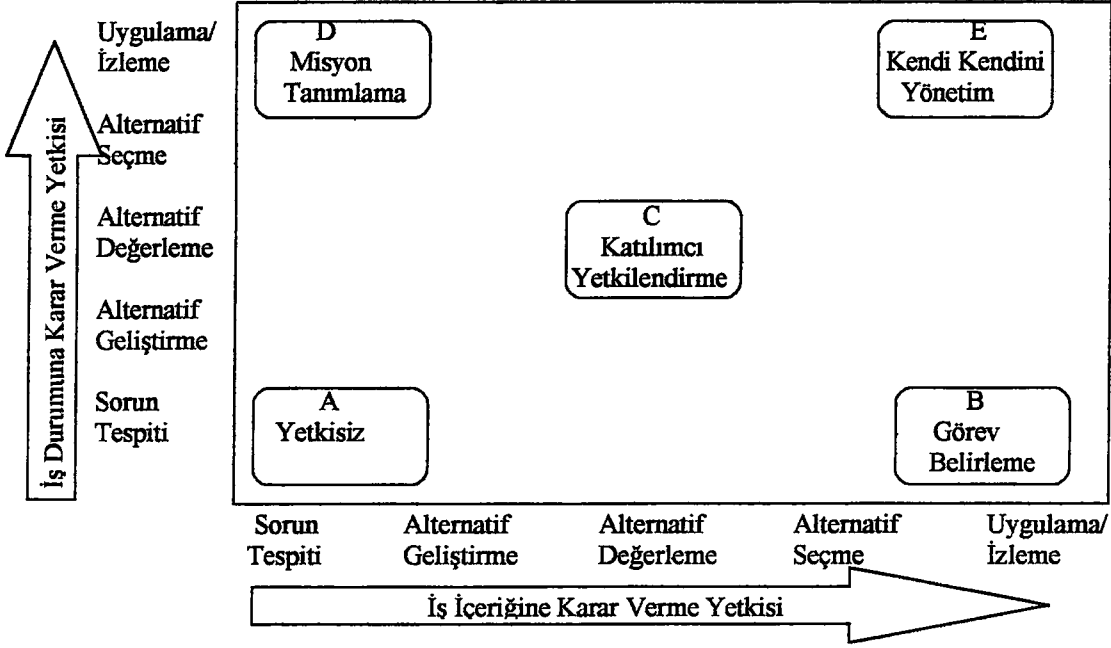


Şekil 21: Yetkilendirme Türü-Derecesi ve Beceri Seviyesi²⁶⁰

Şekilden anlaşılacağı üzere, yetkilendirme düzeyi ile çalışanın sahip olduğu beceri seviyesi arasında doğrusal ilişki mevcuttur. Beceri düzeyi arttıkça, yetkilendirmenin düzeyi de artacaktır ve bu ilişki karar sürecine ağırlıklı olarak doğrusal bir ilişki ortaya koyacaktır.

Çalışanların, yapılacak işin hangi boyutlarında, ne düzeyde karar yetkisine sahip olacağı, işin spesifik veya genel çevresine ilişkin karar düzeyinin ne olacağını, yetkilendirme ile karar düzeyi ilişkisini göstermek açısından Ford ve Fother'in geliştirdiği Yetkilendirme Kafesi aşağıda verilmiştir.

²⁶⁰ Richard L.DAFT, a.g.k., s.453.



Şekil 22: Çalışanları Yetkilendirme Kafesi²⁶¹

Ford ve Fotter'in yetkilendirme kafesi olarak geliştirdikleri yetkilendirme türlerini, yetkilendirme stratejileri olarak ele almak, uygulama modeli belirlemede de kullanmak mümkündür. Karar verme düzeyi ile yetkilendirme ilişkisi şöyledir:

a. Yetkisiz: Rutin ve tekrarlanan geleneksel montaj hattı türünü ifade eder. İş başkası tarafından dizayn edilir ve yine başkası tarafından izlenir. İş yapanın iş içeriği (content) ve iş durumuna (context) ilişkin herhangi bir yetkisi söz konusu değildir.

b. Görev Belirleme: Çalışan, kendisine verilen işin içeriği konusunda önemli ölçüde karar sorumluluğu üstlenmiştir. İşin nasıl yapılacağı hususunda yetkilidir. Ne var ki, misyonu ve amaçları yönetim belirler, çalışan ise bunlara ulaşmak için en iyi yolu bulmak üzere yetkilendirilir. İş içeriğine ilişkin kararlara katılır, işi yeniden dizayn edebilir, yeni beceriler geliştirebilirler.

²⁶¹ Robert C.FORD, Myron D.FOTTLER, a.g.m., s.24.

c.Katılımcı Yetkilendirme: Hem iş içeriği, hem iş durumu üzerinde bir dereceye kadar kararlara katılabilen otonom iş grupları örneğidir. Çalışanlar sorun tespiti, alternatif geliştirme ve önermeye katılabilirler.

d.Misyon Tanımlama: Bu tür yetkilendirme stratejisi,pek olağan olmayan bir durumu ifade eder. Burada, çalışanlar iş durumu üzerinde yetkilendirilir, ancak iş içeriği üzerinde yetkili değildir. Örneğin, sendikalı bir bakım faaliyet ekibine, mevcut çalışanlara göre dışarıdan birinin belirli bir işi daha iyi yapıp yapamayacağı kararını vermek konusunda yetkili olması. Dış kaynaklama ağırlıklıdır.

e.Kendi Kendine Yönetim: Hem iş içeriği, hem iş durumu üzerinde tüm karar yetkisinin çalışanlara verilmesidir. Kendini yöneten ekipler konusunda detaylı şekilde konu ele alınacaktır.

Görüldüğü gibi, çalışanların karar sürecine ilişkin katılım dereceleri farklı tür yetkilendirmeyi gerektirmektedir. Ekip çalışanları ile yöneticiler arasında iş içeriği ve iş ortamına ilişkin karar ağırlıkları yetkilendirmenin bir derece sorunu olduğunu göstermektedir. Ekip ile yönetici arasında oluşturulacak yetkilendirme ilişkisinde, ekibin ağırlığı artarken, yöneticinin ağırlığı azalmaz, ancak arka planda kalmaktadır. Yöneticinin ağırlığı destekleyici niteliktedir. Dolayısıyla, alışılmış şekilde ön planda değil, arka planda ve gerçekte en az geleneksel ağırlık kadar önemli bir işleve sahiptir. Sözü edilen ekip-yönetici veya lider ilişkisine bakıldığında, yetkilendirme dereceleri açısından somut ilişkileri şu şekilde açıklayabiliriz;²⁶²

- Müdür karar alır ve ekibi bilgilendirir.
- Müdür ekibin önerisini ister, bu önerilere dayalı olarak karar alır ve ekibi bilgilendirir.

²⁶² Joan PASTOR, a.g.m., s.2-3.

- Müdür ve ekip durumu etraflıca tartışır, müdür ekipten teklif ve girdi talebinde bulunur, kararları alır ve ekibi bilgilendirir.
- Kararlar yönetim ve ekip arasında işbirliği halinde, birlikte alınır. Bu seviyede ilişkilerin oluşumu gelişir.
- Yönetici karar almayı ekibe bırakır. Ekip tam otonom olarak hareket eder, kendi hak ve yetki alanındaki kritik kararları alır ve yönetimi bilgilendirir.

Bu karar ilişkisinden ortaya çıkan sonuç şudur; Yetkilendirme ve yetkilendirme geçiş bir derece veya süreç sorunudur. Yetkilendirmenin daha alt düzeylerini geçirmeden üst düzeylerini uygulamak sağlıklı olmayacaktır. Örneğin, öneri sunma deneyimi edinmemiş bir ekibin, kendi kendine yöneten düzeyde organize olması ve sonuç getirmesi olanaksız görülmektedir. Bu düzeyleri izlemek, ekibin en üst yetkilendirme derecesine hazır oluşuna imkan ve deneyim sağlarken, ekibin olgunlaşmasını da getirebilir. Bu anlayış çerçevesinde bir yetkilendirme dönüşümü yani transformasyonu gerçekleştirmek, değişimin başarısına olumlu katkıda bulunabilecektir.

3.Motivasyon Açısından Yetkilendirme

Çalışanın işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek, arzularak yapması²⁶³ olarak tanımlanan motivasyon, çalışanın örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmesi, kendini işin gereklerine adanması açısından önemlidir. Bunun göstergesi ise çalışanın davranışlarıdır. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, motivasyon; davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren bireysel içsel proses veya bir kimsenin belirli bir şekilde davranmasına neden olan kişisel "güç" tür.²⁶⁴

²⁶³ EFİL, İşletmelerde Yönetim....., s.98.

²⁶⁴ "Motivation-Nothing Would Ever Be Created Without It", s.1, internet.

Çalışanın, yapabileceğinin en iyisini yapmak arzusuna sahip olması, bazı ihtiyaçlarının karşılanmasıyla mümkündür. Bu ihtiyaçlar maddi olduğu kadar maddi olmayan faktörlerle de ilgili olabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanın motivasyonunda örgütün iklimi, çalışma ortamı, liderlik durumu vb.faktörler içiçe bulunmaktadır.

Organizasyonlarda olumlu motivatörler "ekip ruhu" yaratıyorsa, verimliliği arttırıyorsa, organizasyon için hayati öneme sahiptirler. Bunu gerçekleştirecek temel veya pozitif motivatörler Herzberg'in "Motivasyon-Hijyen Kuramı"nda da ifadesini bulmaktadır. Bunlar;²⁶⁵

- Başarı değerlendirme ve duyurma
- Prestij
- Başarma,
- İyi yapılmış isten duyulan gurur
- Etkileyebilme
- Sorumluluk
- İlerleme
- Takdir

Başarı değerlendirme ve duyurma bir takdir edilme duygusu olup, kişinin ne yaptığının izlenmesi, takip edilmesi ve kıymetinin bilinmesidir. Gelişme, uzun dönemli olarak maaş, terfi, iş içeriği, kısa dönemde sorumluluk artışı, yeni beceriler kazanma ve tecrübenin artması biçiminde yansır. Öte yandan, sorumluluk yeterliliğinin ve güvenilirliğinin tescili olup, gelişme duygusunu güçlendirir. Yapılan iş ise, anlamlı oluşu, fırsat sunması ve ilgi çekici olması yönüyle başarma duygusunu destekler.²⁶⁶

²⁶⁵ "Motivation-Nothing, s. 1-2.

²⁶⁶ Gerard M.BLAIR, "The Human Factor", s.2., İnternet.

İyi motive olmuş, verimli, tatmin olmuş ve bağlılık sahibi çalışanın temel karakterini Hackman ve Oldham; "işin anlamlı olduğuna inanan, kendi faaliyetlerinin sonuçları üzerinde bilgiye sahip olan, iş sonuçlarından sorumluluk duyan" biçiminde açıklamaktadırlar.²⁶⁷ Çalışanların yetkilendirilmesi açısından bakıldığında, yetkilendirme ortamının pekçok özelliği, motivasyon için kolaylaştırıcı ve motivasyon yaratıcı özelliklere sahiptir.

Yetkilendirme, öncelikle geleneksel yönetimin önünü kestiği düşünülen bazı temel insan ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak tanıyarak, çalışanların işe ilişkin arzularını arttırmıştır.

Kişinin iş çevresiyle ilişkilerinde yetkilendirmenin bilişsel elemanları olarak adlandırılan 4 temel inanç veya algılamının, yetkilendirilecek çalışanın sahip olması gereken ana özellikler olduğu daha önce vurgulanmıştı. Aynı özelliklerin motivasyon açısından pekiştirici nitelikleri olduğu söylenebilir. Bu inançlar şunlardır;²⁶⁸

Anlam: İşe ilişkin gaye veya kişisel bağ veya işin anlamlı olması .

Uсталık: İş iyi yapması için gereken beceri ve yeteneğe sahip olduğuna inanması.

Kendini Belirleme: Kendi işlerinde özgür olduğuna inanması.

Etki: Bireylerin, içinde yer aldıkları sisteme katkıda bulduklarına inanmaları.

Yukarıda yer alan bu dört inanın varolmasında yöneticinin müşteri odaklı olma rolü yanında, örgüt içinde bir rehber rolü oynamasının önemi büyüktür. CITICORP tarafından hizmet işletmelerinde yapılan bir çalışmada vurgulandığı gibi, "çalışanlarınıza davranma biçiminiz, çalışanlarınızın sizin müşterilerinize davranacakları biçimdir"²⁶⁹ anlayışı, çalışan motivasyonunun ağırlığını göstermektedir.

²⁶⁷ "Employee Empowerment: A Crucial Ingredients...", s.3.

²⁶⁸ Ancil K.MISRA, Gretchen M. SPREITZER, "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work", Academy of Management Review, Vol.23, No.3, 1998, s.577-578.

²⁶⁹ Joan KOOB CANNIE, a.g.k., s.148.

Toplam Kalite Yönetimi'nin en temel unsurlarından birisi müşteri odaklılıktır. Bilindiği gibi, müşteri kavramı, dışsal müşteri (nihai müşteri) yanında, örgütteki çalışanları da kapsayan içsel müşteri anlamını da içermektedir. Bu nedenle, dışsal müşteriye dönük değerlerin içsel müşteri için de dikkate alınması gerekmektedir.

Çalışanların motivasyonuna dönük stratejilerinden bazıları şunlardır:

En etkili motivasyon stratejilerinden birisi amaç belirlemedir. Yeni kültürel değerleri iletirken amaç belirleme başlar. Çalışanların tutumu ve yeni kültürün iş tanımlarına, performans değerlemeye, eğitim programları geliştirmeye ve ücretlemenin oluşumuna yansıtılması diğer stratejilerdendir.²⁷⁰ Heaphy ve Henderson'a göre, sürekli kalite geliştirmeye ulaşmak için, işveren-çalışan ilişkisinin içsel bağlılık temelinde ele alınması gereklidir.²⁷¹ Yukarıda vurgulandığı gibi, motivasyon bir içsel süreçtir ve dolayısıyla ilişkinin de aynı biçimde içsel olması önemlidir. İçsel tatmine ulaşmanın yolları şunlar olabilir.²⁷²

- Yüksek derecede katılımcı yönetim,
- Hiyerarşik güç yapısının yerinden yönetime dönüşmesi
- Örgüt çapında geniş otonomi derecesi yaratma
- Etkili çalışma grupları geliştirme

Görülebileceği gibi, bu yolların her biri yetkilendirmenin temel çerçevesinde yer almakta, yetkilendirmenin uygulanabildiği bir ortamı ifade etmektedir.

²⁷⁰ Kenneth R. OEHLER, "A Model for Cultural Change: Phase Two", The Surcon Report, September 1997, s.3-4.

²⁷¹ D.S.MORRIS, R.H.HAIGH, a.g.m., s.5-6.

²⁷² "Employee Empowerment: A Crucial Ingredient ..., s.4.

İleri sürülen içsel motivasyon ile dışsal motivasyonun farklılıklarını ekiplere etkisi açısından aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

Tablo 13: İçsel- Dışsal Motivasyonun Karşılaştırılması²⁷³

Dışsal Motive Edilmiş Ekip	İçsel Motive Edilmiş Ekip
Kendilerine empoze edilmiş amaçlara kendilerinin sahip olduklarını zannederler.	Kendileri için amaçlar belirlerler ya da dışsal amaçları içselleştirirler.
Ekip amaçlarına ulaşmalarına şansın yardım etmesini umarlar.	Eylem planlaması yoluyla amaçlara ulaşmayı desteklerler.
Ekip amaçlarına ulaşma önündeki engelleri göremezler.	Ekip amaçlarına ulaşmada önleyici odaklıdır.
Ekip üyeleri tekil ve kolektif çalışmada sorumluluktan kaçmaya çalışır; başarısızlıktan hareket ederler.	Ekip üyeleri tekil ve kolektif eylem için kişisel sorumluluk alırlar; başarıya dayalıdır.
İş çevresini tehdit edici görürler.	İş çevresini uyarıcı olarak görürler.

Tabloda görüldüğü gibi, içsel motivasyona dayalı olarak motive edilmiş ekiplerde çevresel değişimi değerlendirme, işbirliği, harekete geçme gibi temel unsurlar aktif bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Ne var ki, içsel motivasyonun tüm sorunu çözdüğü düşünülmemelidir. Esas olan davranıştır ve sürekli kalite geliştirme yolunda ekibin ilerlemesi bu şekilde olanaklı olmayacaktır. Bu nedenle; motivasyon için liderlik, kendini algılama için vizyon belirleme sürecine katılma, ve ihtiyaç duyduğu yetenek veya kabiliyet için eğitim gereklidir. Ancak bunların birarada olmasıyla yetkilendirmeye ulaşılabilir. Zira, gerekli olan davranıştır ve davranış bu üç elemanın ürünüdür.²⁷⁴

²⁷³ MORRIS, HAIGH, a.g.m., s.5-6.

²⁷⁴ MORRIS, HAIGH, a.g.m., s.6.

TKY'nin içsel müşteri anlayışının önemini ifade eden kavram "değer halkası" kavramıdır.

İşletmede, çalışanların "müşteriler ve tedarikçiler" olarak dikkate alınması olarak ifade edilen değer halkası,²⁷⁵ dış müşteriye uzanan halkanın sağlam bağlarla kurulmasına olanak vermektedir. Bu nedenle, çalışanlara nasıl davranılıyorsa, çalışanlar da süreçlerde yer alan diğer müşterilere ve nihai müşterilere öyle davranacaklardır.

Çalışanların gereksinimi olan temel ihtiyaçları bilgi, kaynak, destek ve yetkilendirme olarak sıralanabilir. Bunlardan başka, motivasyonda gerekli olan bazı motivasyon artırıcı yollardan bazıları şöyle sıralanabilir.²⁷⁶

- Kariyer gelişimi
- Eğitim
- Karar sürecine katılma
- Çalışan üyelerin birey olarak adlarının bilinmesi
- Yıllık raporlarda, haber mektuplarında vb.de çalışanların öne çıkarılması.
- Şirket yayınlarında amaçları ve standartları başarılarına verilen ödüllerin duyurulması.

4.İletişim Açısından Yetkilendirme

Örgütlerde iletişim, örgütün hayat damarı gibidir. Örgüt yöneticileri ile çalışanlar arasındaki ilişkiler iletişimin bizzat yansımasıdır. Dolayısıyla örgütsel etkinlikte iletişim temel taşlarından birisi olarak değerlendirilebilir.

Çalışanları yetkilendirme, her zamankinden daha fazla ölçüde iletişimi gerektirmektedir. Yönetimin bilgi alma ve vermeye harcadığı zamanın artması yanında,

²⁷⁵ Joan KOOB CANNIE, a.g.k., s.155.

²⁷⁶ Joan KOOB CANNIE, a.g.k., s.155, 158-159.

iletişim tarzı ve metotlarının iyileştirilmesini de gerektirmektedir. Ayrıca, örgütteki iletişim tarzını değiştirmeyi gerektirir.²⁷⁷

Organizasyonlarda iletişimin farklı biçimlerinden sözedilebilir. Bunlar; Performans, açık kapı politikası, dinleme, iş iyileştirme toplantıları, geleceğe ilişkin projeksiyonlar, sorgulama ve geribildirim olup²⁷⁸, çeşitli nedenlerle iletişim sürecinin işlemesine aracılık etmektedir.

Dachler'e göre, örgütlerdeki sözkonusu ilişkiler esas itibariyle "ilişki seviyesi" olduğu kadar "ilişki içeriği"ni de kapsayan bir iletişim prosesidir.²⁷⁹

Kalite yönetimi örgütlerdeki iletişimin devrim niteliğinde ele alınması üzerinde durmakta ve bilginin yukarıdan aşağıya, yönetimden çalışana doğru hiyerarşik iletişim akışını dışlamaktadır. Yapılan bir çalışmada hiyerarşik iletişim yerine, yeni örgütlerde yeni iletişim kanallarının oluşturulduğu ve yöneticiden yetkilendirilmiş çalışanlara bilgi aktarımının oldukça arttığı tespit edilmiştir.²⁸⁰

Çalışanların özgürlük alanları veya karar sürecine katılmaları açısından iletişim ve türleri önemli bir gösterge sayılabilir. Bu, aynı zamanda yönetici-çalışan ilişkilerinin düzeyini de gösterebilir. Örgütlerde kalite çalışmalarının iletişim yönü yadsınamaz. Aksi halde kalite çabaları başarısızlığa uğrayacaktır.

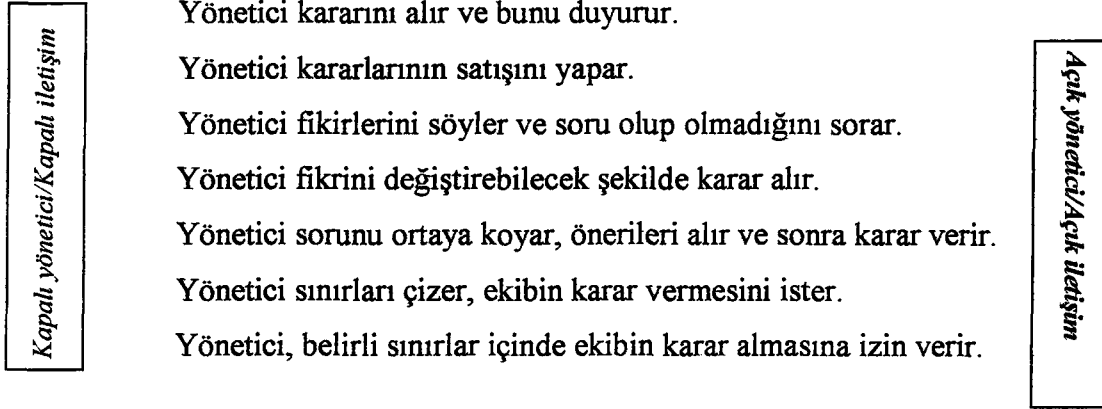
²⁷⁷ Leslie HILDULA, "Improving Employee Empowerment", CPA Journal, Vol.66, Issue 1, Jan.1996, s.70.

²⁷⁸ "Motivation-Nothing would", s. 3.

²⁷⁹ Finian BUKLEY, Kathy MONKS, Anne SİNNOTT, "Communication Enhancement: A Process Dividend for the Organisation and the HRM Department" Dublin City University Business School Research Papers, 1996-1997, No.18, s.3.

²⁸⁰ General Accounting Office, Federal Quality Management: "Strategies for Involving Employees" Letter Report, The Electronic College of Process Innovation, 1995, s.10.

Örgütlerde yönetici-çalışan ilişkilerini Schmidt ve Tannenbaum tarafından geliştirilmiş model üzerinde gösterebiliriz.



Şekil 23: Yönetici-Çalışan İlişkisi²⁸¹

Görüleceği gibi, yukarıya doğru çıktıkça kapalı yönetim ve iletişim anlayışı hakim olurken, aşağıya doğru inildikçe yetkilendirmeye olanak verecek bir iletişim ortamı doğmaktadır. Ancak, modelde ekibin otonomi düzeyi özellikle kendini yöneten ekiplerin ihtiyaç duydukları derecenin altındadır. Doğru yetkilendirme düzeyi açısından, yönetici - çalışan ilişkilerinin olgunluğu ve işbirliği aşağıya doğru ilerledikçe, çalışanların katılımının derecesi artmakta ve yetkilendirme anlayışı güçlenmektedir.

Kalite inisiyatiflerinin iletişim sürecine pozitif etkileri olduğu, kalite inisiyatifleri uygulayan firmalarda yapılan bir çalışmada aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

²⁸¹ Haluk GÜRGEN, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları. İstanbul, 1997, s.190-191.

Tablo 14: Kalite Çalışmaları Sonucu Çalışanların Katılımında Ortaya Çıkan Değişme²⁸²
(%)

İletişimin iyileşmesi	81
Ekip çalışmasına önem verme	70
Raporlama sisteminin iyileşmesi	61
Aktif ve dolaylı katılım odağı	58
Yönetim sistemlerinin iyileşmesi	51
Örgütsel kültürün değişimi	50
Sorumluluğun verilmesi	46
Çapraz fonksiyonel ekipler	41
Basık hiyerarşi	27
Yarı otonom iş gruplarının oluşturulması	23
Performansa dayalı ödül sistemi	19
Kontrol sistemlerinin azalması	15

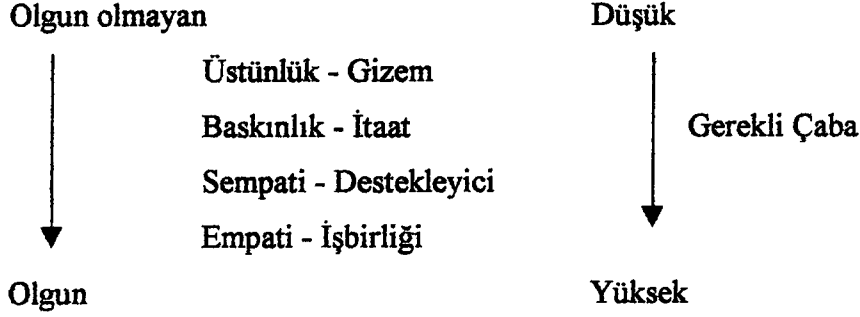
Tablo üzerinde görüleceği gibi kalite çabalarının iletişimin geliştirilmesine oldukça yüksek düzeyde olumlu etkileri olmaktadır.

İletişim iyileştirilmesi ve daha fazla iş ve süreç bilgi ihtiyacını çalışanlara sağlamak, çalışanların iş süreçlerine ve karar vermeye yetkinliğini sağlayacaktır. Yönetim ile çalışanlar arasında bilgi akışının artması yetkilendirme için bir önkoşul olup, aynı zamanda çalışanları yetkilendirme yönünde teşvik etmede ihtiyaç duyulan güvenin de yaratılmasının önkoşuludur.²⁸³

²⁸² BUKLEY, MONKS, SINNOTT, a.g.m., s.5-6.

²⁸³ BUCKLEY, MONKS, SINNOTT, a.g.m., s.11.

Örgütlerde iletişimi geliştirme çerçevesinde, ilişki faktöründen yararlanılabilir. Yönetici çalışan ilişkilerinin iletişime yansımaları şematik olarak şöyle verebiliriz.



Şekil 24: İletişim - İlişki Gelişimi

Şekilde görüldüğü gibi, iletişim ile ilişki bağı hiyerarşik ve açık yönetici-çalışan yaklaşımıyla uyumludur. Paylaşma, işbirliği yönünde olgunlaşan ilişki, yetkilendirme düzeyi açısından değerlendirildiğinde, iletişimin gelişmesiyle paralellik göstereceği varsayılabilir.

Kişilerarası iletişim becerilerinin gelişmesi, örgütlerde yetkilendirme ortamında liderin koçluk işlevini yerine getirmesinde, soru sorma ve dinlemede önem kazanmaktadır. Bu sebeple, sözkonusu ilişkilerde, sen yerine ben ifadesini kullanmak, spesifik soruna ve davranışa odaklanma, kızgınlık durumunda sorular sormak, çatışmayı başlangıcında çözmek, mesajın doğru alındığından emin olmak için teyit ettirmek gibi hususlara dikkat etmek gerekir.²⁸⁴

²⁸⁴ HILDULA, a.g.m., s.70.

Örgütlerde iletişimin etkinliği, "biz - onlar" ayrımının yetkilendirmenin ihtiyaç duyduğu güven ve "biz" anlayışının sağlanması ile başarılabilir. Başkalarını anlama, önemseme, adam yerine koyma olarak tanımlanan empati²⁸⁵ en temel insani gereksinim olarak, yetkilendirmede ileri sürülen anlam, ustalık, özgürlük ve sonuçlara etki rasyonelleri açısından olumlu bir işlev görebilir. İletişim kalitesindeki büyüme, daha destekleyici ve uyumlu örgütsel iletişim gelişimine katkıda bulunabilir.

Yetkilendirmenin ekip bazında uygulanması gerçeğinden hareketle, ekip yetkilendirmesinin doğal olarak pek çok iletişim becerisinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Zira, sorumluluk, hesap verme ve risk paylaşma ile entegrasyonu sağlanmış bir yetkilendirmenin sağlıklı bir iletişim düzlemine oturtulması gereklidir. Joan Pastor'un ileri sürdüğü gibi sözkonusu becerileri dinleme becerisi, yetkilendirme bilgi ve anlayışı, ve müşteri hizmeti veya iletişimi olarak sıralanabilir.²⁸⁶

Dinleme becerisi: Etkin bir dinleme sistemiyle, rehberlik veya koçluk tarzı liderlik olanaklı olacaktır. Dolayısıyla, yöneticilerin değişen rolleriyle uyumlu bir iletişim becerisi geliştirilmiş olmalıdır.

Yetkilendirme bilgi ve anlayışı: Yetkilendirme ile nereye varılmak istendiğinin, temel hedef ve değerlerin neler olduğu açık olarak iletilmelidir. Herkesin farklı şeyleri anladığı ancak adına yetkilendirme dedikleri bir yetkilendirme sürecinin başarı şansı yoktur ve gerçekten sıklıkla dile getirilen "yetkilendirme kaosa yol açar" kaygısı bu ortamlarda gerçek olmaktadır. O halde, yetkilendirme organizasyonda herkes için aynı şeyleri ifade etmeli, yetkilendirme kültürü gerçekleştirilmiş olmalıdır.

Müşteri iletişimi: Müşteriye yakın kimselerin müşteri iletişimini sağlamaları sağlıklı bir yoldur. İş yapan işe ilişkin sağlıklı kararları daha etkin verebileceklerine göre,

²⁸⁵ GÜRGEN, a.g.k., s.132-139.

²⁸⁶ Joan PASTOR, a.g.m., s.5.

müşteriyle hızlı, zamanında ve doğru iletişimi gerçekleştirebilecek olanların da yine aynı kimseler olabileceğini ileri sürmek mümkündür.

5.Başarı Değerleme, Duyurma ve Ödüllendirme Açısından Yetkilendirme

Organizasyonlarda çalışanların yaratıcılık potansiyellerinin teşvik edilmesi, cesaretlendirilmesi, motive edilerek belirlenen amaçlar doğrultusunda bir davranış geliştirebilmeleri konusunda en kritik alan, bu davranışlara ilişkin gösterilecek yaklaşımdır. Çalışanların olumlu davranışlar geliştirmesi ve harekete geçmesi için gerekli olan en temel tavrın ulaşılan başarının kıymetinin bilinmesi, başkaları tarafından farkedilmesidir.

Organizasyonlarda başarı değerlendirme ve duyurma, örgütün değerlerini ve inancını-kültürünü gösteren, kültürel platformu güçlendiren bir işleve sahiptir. Diğer bir ifade ile, örgütsel amaçlar, öncelikler ve arzu edilen davranışlarla doğrudan ilişkili başarılar ve sonuçlara yönelik bir süreçtir.²⁸⁷

Organizasyonlardaki tüm çalışanların; unvanı, kıdemi veya ücretine bağlı olmaksızın çabalarının sonucunda bir takdir beklediği düşünülmektedir. Dolayısıyla, ödüller ve başarı değerlendirme ve duyurma programları bu beklentinin birer teşvik unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁸⁸ Lawler, çalışanların katılımı ve organizasyonu benimsemeleri- çalışanların organizasyonu sahiplenme duygusunu sağlamak ve böylece alt seviyelerde çalışanların organizasyona daha fazla katma değerini yaratmak için bilgi, enformasyon, yetki ve ödülün bu seviyelere daha da yönlendirilmesi gerektiği, aksi halde insanların ekstra çabalara girmeyeceklerini ileri, ve özellikle psikolojik ve finansal

²⁸⁷ Thomas BERRY, a.g.e., s.161.

²⁸⁸ Frank C. HUDETZ, "Self-Actualization and Self Esteem are the Highest Order of Incentives", Foundation for Enterprise Development, s.1., internet.

sahipliğin olmamasının firmada çalışanların ekstra çabasını sağlamayacağını altını çizmektedir.²⁸⁹

Başarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesinde temel tartışma konusu başarının birey bazında mı, yoksa ekip bazında mı ödüllendirileceği ; ve içsel ödüller mi, yoksa dışsal ödüller mi - maddi ödüller ya da maddi olmayan ödüller- olarak uygulanması gerektiğidir.²⁹⁰ Genel olarak, TKY'de, ve özelde ekip bazında çalışmanın öne çıkarıldığı uygulamalarda ve literatürde içsel veya maddi olmayan ödüllerin yeni çalışma kültürüne daha uygun olduğu, işbirliğini, dayanışmayı, ekip ruhunu güçlendirdiği yönündedir. Gelecekte bu eğilimin daha da güçleneceği düşünülmektedir. Aşağıdaki tabloda, Konaklama 2000 olarak yapılan bir projeksiyonda, konaklamanın 2000'li yıllarda hangi teşvik programlarının kullanılacağı eğilim olarak gösterilmektedir.

Tablo 15: Teşvik Programlarının Bugünü ve Geleceği²⁹¹

	Bugün (%)	Gelecek(%)
Nakit ikramiye	83	78
Kar/kazanç paylaşımı	31	58
Ekip bazlı ödemeler	19	41
Spot nakit ödüller	39	40
Pay senetleri	18	37
Cevap yok	2	4
Teşvik programı yok	7	1

²⁸⁹ Edward LAWLER, III, "Instilling a Sense of Ownership Among Employees", Foundation Conference, October 1991, Foundation for Enterprise Development, s.1., internet.

²⁹⁰ Bilçin TAK, "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri", 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması: Ödül Kazanan Makaleler (1998), Tusiad Kalder Yay., 1999, İstanbul, s.110.

²⁹¹ Roger S.Cline, "Hospitality 2000- The People: A Report on the Second Survey of the Hospitality Industry's Leadership", Arthur Andersen, Ideas & Trends, Winter 1998, s.7.

Tablodan anlaşılacağı üzere, ekip bazında ödemenin önemi artmakta, pay sahipliğinde gelecekte ciddi bir uygulama eğilimi görülmekte ve bunlar hem ekip bazında ödüllendirme, hem de firma sahipliğinin güçleneceği yönünde göstergeler sayılabilir. Öte yandan, nakdi ikramiyelerde bir düşüş ve anında nakit ödüllerde değişmezlik görülmektedir. Aynı araştırmanın bulgularına göre, sözkonusu konaklama işletmelerinin %61'inde, başarılı performans gösteren çalışanlara yönelik geniş kapsamlı bir "parasal olmayan" başarı değerlendirme ve duyurma planları bulunduğu görülmektedir.²⁹²

Organizasyonlarda ödüllerin bir motivasyon aracı olarak kullanılmasına yönelik eleştiriler bulunmaktadır. Bir çok sosyal psikolojik araştırmaya göre, ödül almak için çalışanlar ile ödül beklemeyenlerin performansı farklı değildir, ve temel nedenleri, yapılan görevin kendisinden ve verilen ödülün türünden kaynaklanmaktadır. Ödüllerin gerçekte başarılı olmamasının dört nedene bağlayan çalışmalara göre, başarısızlığın altındaki ana faktörler; ödüllerin cezayla benzer etki yaratması- ödül bekleyen birinin ödül alamayarak cezalandırılmış olması, ödüllerin ilişkileri bozucu etkileri, risk üstlenmeyi azaltıcı etkisi, ve ödüllerin asıl konuyu bastırması ve içsel motivasyona engel bir unsur haline gelmesidir.²⁹³ Odakta ödül olunca, yenilik, kalite, ekip çalışması, müşteri odağı gibi önemli misyon boyutları ödülün sonradan gelmektedir.²⁹⁴ Bu çerçevede, başarının duyurulması ve ödüllendirilmesinde bazı noktaların dikkate alınması, verilecek ödüllerin ve teşviklerin örgütsel amaçlara ve misyonu başarmaya yönelik ruhun bozulmaması yönünde, sistemin temel felsefesini besleyici nitelikte olması gerekli görülmektedir.

Başarının kutlanması bir motivasyon elemanı olarak çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Üyeye basit bir teşekkür, ekip önünde bir ekip üyesinin başarısını duyurma, başarı sonrası bir sosyal etkinlik düzenleme, başarı değerlendirme ve duyurma

²⁹² Roger S.CLIN, a.g.m., s.7.

²⁹³ Alfie KOHN, "Rewards Produce Temporary Compliance", Foundation for Enterprise Development, 1994, s.1-2, internet.

²⁹⁴ Frank C.HUDETZ, a.g.m., s.1.

çerçevesinde bir ikramiye ödemesi²⁹⁵ bunlardan bazılarıdır. HSB Reliability Technologies'de liderin vizyon, misyon, kültür ve beklentileri şekillendirip, beklentileri çalışanlarla birlikte başarı dengelenmiş gösterge kartlarına (balanced scorecards) göre tanımlamasında sonra, olumlu ve olumsuz sonuçlara göre teşvikler belirlenmektedir. Buna göre; olumlu sonuçlar övgü, terfi, ikramiye, ödemelerde artış, başarının değerlendirilmesi ve duyurulması, kendine saygı artışı gibi sonuçlanırken; olumsuz sonuçlar yapıcı eleştiri, yeniden eğitime, transfer, terfi ettirmeme, ücret kesintisi gibi sonuçlanmaktadır.²⁹⁶ Görüleceği gibi, maddi ve maddi olmayan ödüllerle başarıya karşılık verilir. Burada altı çizilmesi gereken hususlardan belki de en önemlisi, maddi ödüllerin mutlaka olması gerektiği, ancak tek başına yeterli olmayacağını görmektir. Temel motivasyon araçlarından birisi olarak başarı değerlendirme ve duyurmanın uygulanması gereklidir.²⁹⁷ Motorola, her yıl dünya çapındaki çalışanları için, Toplam Müşteri Tatmin Ekibi yarışması düzenler, gala ve ödül töreni düzenleyerek, dünya çapında Motorola'nın en üst performans gösteren ekiplerine ödül verir.²⁹⁸

Organizasyonlarda oluşturulan kültüre uygun, çalışanların yetkilendirilmesi felsefesini geliştirme ve böylelikle yetkilendirme düzeninde çalışma deneyimi veya birikimini sağlayacak planlar ve program çerçevesinde uygulamaya gitmek gereklidir. Başarı değerlendirme ve duyurma programlarının esnek çalışma programları, iletişim, fiziksel çevre, mesai dışı zamanı değerlendirme, yetiştirme ve eğitim gibi bir dizi destekleyici çalışmalarla birlikte ele alındığı "3Com Corporation" programı somut bir örnek olarak verilebilir.²⁹⁹ 3 Com'da geliştirilen değerlendirme ve duyurma programları şunlardır:

- Tebrik Bulvarı: Tatmin olmuş müşterilerden gelen mektup, e-mail, fax vb. çalışanların bulunduğu katta sergilenir.

²⁹⁵ David HOLLIS, Facilitation and Business Planning, What is Total Quality", s.5, internet.

²⁹⁶ John ROUP, a.g.m., s.5.

²⁹⁷ SAIC, Foundation for Enterprise Development, s.3.

²⁹⁸ Motorola Corporation, a.g.m., s.6.

²⁹⁹ Chu CHANG, "On the Front Lines: Winning the Hearths and Minds of Your Customer Service Staff", 3Com Corporation, 1999, s.5-6., internet.

- Video Wall: Tebrik bulvarında, müşteri destek personelinin fotoğrafları geniş bir TV monitörüyle yayınlanır.
- Way2 Go Award: Aylık müşteri hizmet programı olup, müşteri tatmininde üstün performans gösteren çalışanları tanıtır, nişan verilir, akşam yemeği gibi karşılık verilir.
- Müşteri Araştırmaları: Müşterinin tatmin düzeyini belirlemek için verilen hizmet sonrası gönderilen araştırma araçlarıyla elde edilen pozitif sonuçlar morali artırma ve performansı geliştirme motivatörü olarak kullanılır.
- Teşvikler: performansa dayalı olarak, çalışanlar hisse, prim, hediye ve diğer finansal teşviklerle ödüllendirilir.

Firmanın destekleyici etkinliklerine bakıldığı zaman, parasal ve parasal olmayan bir çok hizmetin çalışanlara sunulduğu görülmektedir. Birkaç örnek vermek gerekirse; yetiştirme ve eğitim alanında, firmanın onayladığı kurs ve seminerlere katılarak kariyer gelişimini sağlamaları için bunların maliyetlerini firma üstlenmekte, fiziksel çevre açısından full-servis restoran, kafeterya, sağlık, spor etkinlikleri; mesai dışı zaman olarak, çalışanın kendi kişisel meraklarını geliştirmek için 4 yıl sürekli hizmetin ardından zaman sağlanması; iletişim açısından, üst yönetimle çalışanların öğle yemeği yemesi sayılabilir.³⁰⁰

Yetkilendirmenin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde ödül sisteminin önemli olduğu, içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında, dışsal motivasyonun içsel olanı bastırdığı düşüncesi hakimdir. Ancak, yetkilendirmenin psikolojik boyutu açısından, dışsal motivasyonun da etkili olabileceğini Spreitzer ortaya koymuştur. Ödül sistemleri ile yetkilendirme arasındaki ilişki, askeri uygulama örneği ile yetkilendirmenin dört boyutu çerçevesinde aşağıda verilmiştir.

³⁰⁰ Chu CHANG. a.g.m., s.4-7.

Tablo 16: Ödül Sistemlerine Göre Yetkilendirme ve İçsel Motivasyon³⁰¹

Ödül Sistemi	Seçenek (kendini belirleme)	Ustalık	Anlam	Gelişim (Etki)
Amaç Belirleme	Birim hedeflerini netleştirme ve açıklama; kariyer seçenekleri geliştirme	Kariyer basamağı ile tutarlı beklenen becerileri, katkıları ve rolleri netleştirmek	Birimin vizyonunu ve misyonunu netleştirme ve açıklama, ve tüm görevleri tayin etme	Dönüm noktalarını netleştirme ve kendi izlemeyi teşvik etme
Performans Ölçütleri	Ölçme biçimleri ve prosesi için önerileri istemek	Beceri gelişimi ve büyümeyi değerlendirme	Ölçütlerin stratejik bağlantılarını netleştirme	Başarıları izleme ve kutlama; kendi kendini izlemeyi güçlendirme
Performans Değerleme Kaynakları	Kaynaklar için öneriler istemek	Algılanmış kaynak uzmanını temin için öneriler istemek	İç ve dış müşterileri dahil etme	Uygun zamanlarda kaynaklara yaklaşıma; olanaklı olduğunda sık veya gerçek zaman geribildiriminden yararlan
Formal performans Değerleme	Uygun boyutlar ve davranışlarda anlaşma; Formal girdi fırsatı	kariyer adımı bağlamında geliştirmeci; gelecekteki atamalara yönelik belgelendirme	Formal olarak iş ve tayinleri birimle ve misyonla ilişkilendirme	Performansı olduğu kadar büyüme ve beceri gelişimini de belge haline getir.
Performans-Ödül Bağlantıları	Performans ve büyüme fonksiyonu olarak kariyer ve iş seçenekleri artışı	Performans ve büyüme fonksiyonu olarak eğitim ve yetiştirme artışı	Performans ve büyüme fonksiyonu olarak kariyer seçeneğini artır; paralel kariyer basamakları	Bireysel ustalık, performans ve büyüme fırsatları adımı; akış

³⁰¹ Erik JANSEN, Ken THOMAS, "Empowerment in the Military: Strategic Importance and Implications for Reward Systems", A Symposium on Investigating New Frontiers: Understanding When and How to Implement Empowerment, Academy of Management Meeting, Cincinnati, Ohio, 1996, s.15.

Tablodan ortaya çıkan sonuçlara göre; objektif ödüllere ve yorumlara dayalı bir yetkilendirme; temel odağı kendi kendini yöneten bir yönetim; dinamik bir yetkilendirme - performans, beceri geliştirme ve öğrenmeye odaklı bir performans ölçümü ve değerlemesi; mikro yönetimden koçluk, aile-çocuk ilişki ve davranışlarından yetişkin-yetişkin ilişkisi ve davranışlarına geçiş, maharet geliştirme, seçenek sunma ve gelişimi izleme yönünde gerekli olan bireysel ihtiyaçlar için bilgiyi paylaşma ortamı yaratılmaya çalışılmaktadır.³⁰² Anlaşılacağı üzere yetkilendirmenin en gelişmiş biçimi olarak görülen kendin kendini yöneten iş ekipleri hedeflenmiş ve analiz edilmiştir.

Yetkilendirilmiş ekiplerin teşviki, ödülü konusunda USAIDS's REFORM Initiative Incentives Result Team'in parasal ve parasal olmayan ödüller konusunda geliştirdiği kılavuz, uygulamada dikkate alınacak bazı ilkelere ışık tutar niteliktedir. Bunlar:³⁰³

- Ödül sistemi açıkça tanımlanmış, iyi duyurulmuş ve sonuç getirici olması,
- Küçük başarılar için ödüller hemen verilmeli, daha büyük başarıların ödüllerini hemen vermek gerekli değildir,
- Çalışanlara katılma ve başarı değerlendirme ve duyurma fırsatı verilmeli,
- Ödül kararı verme sistemi basit, açık ve tahmin edilebilir olmalı,
- Ödüller durumsal olmalı, tekrarlanmayan ödüller gündeme gelmeli, aynı ödüller verilmemeli,
- Belirli ödüller çalışanlarca seçilebilir olmalı,
- Ödüller başarıları ve çalışanın ihtiyacını karşılamalı.

Bunların yanında, şu ilkeler³⁰⁴, belirlenecek teşviklerde gözardı edilmemelidir.

- Firma için doğru olan yapılmalıdır. Teşvik sistemi firmanın stratejik ve organizasyonel yönünü destekler tarzda başarıları geliştirmeli, güçlendirmeli, teşvik etmeli, beslemeli ve ödüllendirmelidir.

³⁰² JANSEN, THOMAS, a.g.m., s.14-15.

³⁰³ USAID Sourcebook, "Empowerment.....", s.4,internet.

³⁰⁴ James KUHNS, a.g.m., s.1.; Thomas BERRY, a.g.e., s.162-164.

- Program güvenilir ve sahiplik içermelidir.
- İşletme için doğru şeyleri yapan insanları cezbetme ve işletmede tutma niteliği taşımalıdır.
- Başarının duyurulmasında üst yönetimin, örneğin ödül töreninde hazır bulunması,
- Diğer çalışanların da bu tür törenlerde hazır bulunması.

Yetkilendirilmiş ekiplerin başarılarına ilişkin özetle şunlar ileri sürülebilir:

Kısa vadeli ödül ve teşvikler, ödülü odak noktası yapmaktadır. Nakit ikramiyeler, kuponlar, ayın çalışanı sertifikası, serbest tatiller gibi kısa vadeli ödüller çalışanları motive etmekte ancak etkisini kısa sürede kaybedebilmektedir. Bunun yerine uzun vadeli teşviklere yönelmek, içsel motivasyonu, firmanın felsefesine bağlantılı ödülleri organize etmek gerekmektedir. Maliyetini firmanın üstlendiği eğitim ve yetiştirme, kariyer geliştirme fırsatları ve danışmanlık, açık iletişim, karar sürecine katılma, anlamlı iş, kaliteli sağlık sigortası, iş alanlarının ve yemek salonlarının iyileştirilmesi, çocuk ve yaşlı bakım programları, emeklilik ve yatırım programları, firma pay sahipliği gibi uzun vadeli çalışmaların ana mesajı şudur: "Katkılarınız üst seviyede değer bulmakta ve yaşam kaliteniz bu firmayı ilgilendirmektedir"³⁰⁵

6. Performans Değerleme Açısından Yetkilendirme

Çalışanların yetkilendirilmesi, organizasyonlarda çalışanların katılımı, hatalardan öğrenmeyi sağlayacak geliştirici ve yapıcı bir değerlemeyi gerekli kılmaktadır. Bir başka ifade ile, yetkilendirmeye uygun bir performans değerlendirme sisteminin kurulması, değerlemenin ana unsuru olarak, değerleyen ve değerlendirilenin kimliği gibi bir çok yeni anlayış ve yöntemin geliştirilmesi gereklidir.

³⁰⁵ Frank C.HUDETZ, a.g.m., s.1-2.

Çalışanların yetkilendirilmesi sürecinde, performans değerlendirme sistemi, özellikle TKY ilkeleri ve felsefesi dikkate alınarak kurulmalıdır.³⁰⁶ TKY'nin Yetkilendirme ile içiçeliği dikkate alındığında, bu anlayış ve ilkelerin doğru bir sistem oluşturma yönünde olumlu etkileri olacağı şüphe götürmeyecektir.

Performans değerlendirme, çalışanların ve liderlerin belirli bir dönem sonunda biraraya gelmesi ve beklentilere ulaşma durumunu gözden geçirmesiyle gerçekleştirilir. İzlenen performansın katılım temelinde incelenmesiyle, ücret ve teşvik sistemleri başlatılır, vizyon, misyon ve temel stratejiler, eğer gerekli görülürse değerlendirme sonucunda güncelleştirilir. Bunun yanında, yeni roller, sorumluluklar ve dengelenmiş gösterge kartları³⁰⁷ güncelleştirilir. Yeni beklentiler belirlenerek süreç tekrar başlatılır.³⁰⁸

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında belirli bir sistem önermekten çok, her organizasyonun durumuna uygun ancak yetkilendirmenin temel hedefi olan "çalışanların potansiyellerini, yaratıcılıklarını maksimize etmek" anlayışına aykırı olmayan bir sistem sözkonusudur. Uygulamada değişik sistemlerin uygulandığı bilinmektedir. Procter&Gamble'ın Ohio Lima Tesisinde, pek çok liyakat ve ödeme düzeyi olan "beceri bazlı sistem" kullanılmaktadır. Kıdeme veya pozisyona göre değil, bilgi ve beceriye göre ödeme yapılmaktadır. Rakiplerden daha iyi bir maaş düzeyine sahip olan çalışanlara başka teşvikler verilmemekte, her çalışan yıllık bazda kar paylaşımı programından pay almaktadır. Kimin liyakatla yükseltileceğini kararını ekip vermektedir. Mevcut kültürel değerler ve çalışma yapısı çalışanların sorumluluk alması, yeni fırsatlara yönelme ve bireysel ve ekip bazlı ustalığı geliştirmeye dönüktür.³⁰⁹ Motorola'da da beceriye dayalı bir az ücret sistemi bulunmaktadır. Teşvik veya prim ödeme tahsisi kararını ekipler

³⁰⁶ Bilçin TAK, a.g.m., s.113.

³⁰⁷ Kritik başarı göstergeleriyle aynı sayılan dengelenmiş gösterge kartları olarak balanced scorecards beklentileri ve misyonu gerçekleştirme yolundaki gelişimi izlemekte kullanılır. Aynı zamanda örgütsel öğrenme, büyüme, iç sistemler ve müşteri ile ortakların (partners) menfaatlerini iyileştirmede kullanılmaktadır; John Roup, HSB Reliability Technology, s.3.

³⁰⁸ John Roup, a.g.m., s.4.

³⁰⁹ Time/System, "Empowerment-Power to People" Time/System International, 1995-1998., s.2.

vermektedir. %80 bireysel faktörler, %20 ekip performans faktörlerine dayalı bir tahsis kriteri kullanılmaktadır. Prim ödeme sıfır bazlı olup, bir dönemdeki primi ödeme tahsisi öncekilere bağlı değildir. Bundan başka, baz ücret ve prim dışında, net varlıklar üzerinden getiri(RONA) ikramiyesi verilir. Ancak bunun için şirketin bütününde %11 RONA'ya ulaşmak ve birimin de RONA'yı geçmesi gerekmektedir. RONA ödemesi yıllık baz ücretin %10'u civarında bir ikramiye teşvikidir.³¹⁰

Yetkilendirmenin bir süreç olduğu ve tüm proseslerin iyileştirilmesiyle birlikte, yetkilendirmenin kendisinin de bir derece olduğu noktasından hareketle, sürekli daha ileri bir yetkilendirme aşamasına ulaşmaya çalışmak, yetkilendirme düzeyinin kendisinin de bizzat bir değerlendirme kriteri olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Yetkilendirmenin esas olarak, çalışanlara yetki karar ve sorumluluk vererek, yapılan işin daha da etkin gerçekleştirilmesini sağlamak ve bu süreçte çalışanların en üst düzeyde verimini arttırmak olduğuna göre, en ileri düzeye giden yolda yetkilendirme sürecinin kendisine dönük katkıların ekip performans kriterleri arasında değerlendirilmesi uygun olacaktır. Bu gelişim çizgisini ve hedefini çalışanlara iletmede liderlik önemli bir rol üstlenmelidir. Kısacası, mevcut koşullarda beklenen performansın ötesinde, ulaşılabilir bir performans düzeyi ve hedefi olarak yetkilendirme sürecinin bizzat kendisi bir kriter olmalıdır.

Yetkilendirme açısından en katılımcı ve yetkilendirmenin özüne uygun yaklaşımlardan birisi, yeni bir performans değerlendirme sistemi olan 360 Derece Değerleme modelidir. Bu sistemin özünde, çalışanların kendi kendilerini değerlemesi ve iş arkadaşları ve ilk kademe yöneticilerinden geri bildirim alması yatmaktadır. Değerlenen kişinin yönetici olması durumunda, geri bildirim astlarından gelmektedir. Bu sistem değerlendirilen kişinin geliştirilmesini hedeflemektedir.³¹¹

³¹⁰ "Motorola Corporation", Foundation for Enterprise Development s.5-6.

³¹¹ David ANTONIONI, "Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process", Organizational Dynamics, Autumn 1996, s.24.

Tipik bir 360 Derece Değerleme Modeli şekilde gösterilmiştir.³¹²

GİRDİ	PROSES	ÇIKTI
1.Değerlemenin amacı: değerlendirme, geliştirme vb.	Kendi kendini değerlendirme	Başkalarının beklentilerine duyarlılık artışı
2.Değerleme formu	Geri beslemeye tepki	Değerlenenin iş davranışları/ performansında iyileşme
3.Yazılı geri bildirim	Koçluk adımları	Tartışılmaz olanların azaltılması
4.Değerleyici iş arkadaşlarının seçimi	Geliştirmeyi hedefleme	Periyodik informal 360 derece performans izlemede artış
5.Değerleyicinin sorumluluğu	Eylem planları	Yönetimin öğrenmesi
6.Değerleyici eğitimi	Sonuçları değerlendiriciye geri rapor etmek	
7.Değerleneceklerin eğitimi	Spesifik amaçlar/eylem	
8.Koçluk eğitimi	Tam zamanında eğitim	
9.Geri bildirim raporu	Küçük değerlemeler/izleme	
	Geliştirmenin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi	
	Sorumluluk (değerleyeninin adını yazması)	

Şekil 25: 360 Derece Performans Değerleme Modeli

Yukarıda verilen model, iki imalat ve iki hizmet organizasyonu üzerinde yapılan bir çalışma sonucuna dayanmaktadır. Modelin arzulanan çıktıları için, sürece doğru girdilerin verilmesi gereklidir. Modelin fazla sayıda değerlendiriciyi kapsamaması nedeniyle eleştirildiği³¹³ bilinmektedir ancak, model bir bütün olarak yetkilendirme anlayışına uygun, ekibin sürece etkin katılımını destekleyici niteliktedir. Modelin eksikliği açısından belki de en fazla üstünde durulması gereken unsur, yetkilendirmeyi sağlıklı temele oturtacak bir diğer değerlendirici kütlenin, yani müşterinin de değerlendirici olarak görev alması olacaktır.

³¹² David ANTONIONI, a.g.m., s.25-36.

Yetkilendirme açısından uygulanabilecek bir diğer performans değerleme sistemi olarak Ekip Yönelimli Performans Yönetimi (Team-Oriented Performance Management) modeli olabilir. Modelde her bir ekip üyesinin performansı ekip olarak proseste sağlanan iyileşme skoru, bireyin iyileştirmeye katkı oranı ve bireyin kendi becerilerini geliştirme oranı olarak üç parametreye bağlı olarak hesaplanmaktadır. Proses iyileşme skoru müşteri tatmini, proses ölçüm sonuçları, çıktı oranı gibi göstergelerle; çalışanların bireysel katkıları ekip üyelerinin birbirlerinin performansını değerlendirmesi ve proses analizi gibi verilere dayalı olarak; bireysel beceri iyileştirme skoru ise değerlenen kişinin üstü tarafından ekip çalışması ve proseste iyileşme sağlamaya yönelik çabalarına göre tespit edilmektedir. Performansın hesaplanmasında bu üç unsur eşit veya farklı katsayılarla ele alınmaktadır.³¹⁴



³¹⁴ Bilçin TAK, a.g.m., s.115.

II.YETKİLENDİRMEYE GEÇİŞ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Organizasyonların yetkilendirmeye geçişleri, farklı düzeylerde yetkilendirmeye göre çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Bu geçişte izlenecek adımlar, yetkilendirmenin yönetsel ve organizasyonel süreçlere etkileri,yetkilendirmeden beklentileri karşılaması durumuna göre irdelenmelidir. Bu bölümde çeşitli uygulamalar ışığında yetkilendirmeye geçiş ve sonuçları ele alınacaktır.

A.ORGANİZASYONEL-YÖNETSEL YENİDEN YAPILANMA

Çalışanların yetkilendirilmesine yönelme, örgüt düzeyinde bir değişimin gerçekleştirilmesini gerektirir. Yeni roller, yapı, ilişkiler ve süreçler, yetkilendirmeden beklenen sonuçlara uygun olarak dönüştürülmelidir. Bu bağlamda, bir örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi için, örgütsel vizyonun, stratejilerin, amaçların, misyonun, kültürün yetkilendirmeyi destekleyici yönde yeniden tanımlanması ve paylaşılması sürecine gidilmelidir. Bunu başarabilmek için örgütün doğru teşhis edilmesi zorunludur.

Organizasyonlarda bir değişime gidilmesi, özellikle örgütteki geleneksel yapıların ve anlayışın yeniden gözden geçirilerek, farklı bir yapılanmaya gidilmesi organizasyonun bütününe yönelik bir sistem perspektifi gerektirir.³¹⁵ Sistemin parçalarının entegrasyonunu sağlayacak bu çerçevede stratejik değişim yönetimi anlayışıyla olanaklıdır. Bu anlayışın amacı organizasyondaki teknik, politik ve kültürel sistemlerin düzenlenmesiyle misyonun etkinliğini arttırmaktır. Organizasyonların üç temel yönetsel sorunu olarak çözüm bekleyen bu sistem parçalarının ilki, işin nasıl yapılacağı sorusuyla ilgili olan teknik sistem-iş sistemi; ikincisi kaynak kararını kimin vereceğini gösteren politik sistem- yetki sistemi;

³¹⁵ Linda M.DOHERTY, "Empowerment: Real Change or Bureaucratic Joke?" Department of the Navy Total Quality Leadership Office, s.3.

üçüncüsü ise herkesle paylaşılacak ve öğretilecek değerlerin ne olduğunu belirleyen kültür sistemi-değerler sistemidir.³¹⁶

Sistemin değişimi ile sistemin iyileştirilmesi arasında farklılık olduğunu, sistemin değişiminin dönüştürücü değişim niteliğinde olduğunu ileri süren Metz, bu dönüştürücü değişim uygulamalarının çoğunlukla üç aşamalı bir evrim gösterdiğini ileri sürer. Bunlar;³¹⁷

- Verimlilik/ kalite programları iyileştirmeci olup sistem değişimi gerektirmez.
- İş yaşamının kalitesi programları iyileştirmeci olup sistem değişimi gerektirmez.
- Örgütsel yeniden yapılanma dönüştürücü olup sistemik bir değişim sözkonusudur.

Stevens, kalite programlarının başarısının, programın çalışanlarca sahiplenilmesine ve değişim yaratmak yönünde yetkilendirilmesine bağlı olduğu ileri sürerken³¹⁸ Richard S. Johnson, TKY'nin en kritik başarı faktörünün müşteri beklentilerini karşılamak olduğunu, bunun ise iç müşterilerin tatmin edilmesi ile dış müşteri ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki pozitif korelasyonu anlamaktan geçtiğini ifade eder; "liderler patronlarının kendilerine nasıl davranmasını isterlerse, çalışanlarına öyle davranmalıdır; kötü davranılan çalışanların dış müşterilere farklı şekilde davranmaları beklenemez"³¹⁹ biçiminde ilişkinin ana kuralının altını çizmektedir.

Fortune 1000 araştırmaları, Drucker ve Handy'nin yaklaşımları, günümüzde yeniden yapılanmanın işletmelerde uygulanmasının müşteri odaklılık, sürekli ilerleme, vizyon geliştirme yanında, dikey-statik yapıların yerine düz-esnek yapıların, hiyerarşik ilişkiler yerine ekiplerin, talimatlar yerine yetkilendirmenin ön plana alınmasına dayanması gerektiğini vurgulamaktadır.³²⁰

³¹⁶ M.DOHERTY, a.g.m., s.1.

³¹⁷ M.DOHERTY, a.g.m. s.4.

³¹⁸ "Employee Empowerment: A Crucial Ingredient in a Total Quality Management Strategy, <http://www.geocities.com.meesquare/1848/org> s.3

³¹⁹ Richard S. JOHNSON, "TQM: Leadership for Quality Transformation", Quality Progress, April 1993, s.47.

³²⁰ Sheila ROTHWELL, "Redesigning the Organisation", Manager Update, Vol.3, No.2, Winter 1991, s.24.

Sözü edilen yapılanmanın yetkilendirme açısından belirleyici özelliklerini geleneksel organizasyonlarla karşılaştırarak verecek olursak, tablo'da gösterildiği gibi özetlenebilir.

Tablo 17: Geleneksel Organizasyon İle Yetkilendirmenin Olduğu Organizasyonun Karşılaştırılması³²¹

Unsurlar	Geleneksel Organizasyon	Yetkilendirmenin Olduğu Organizasyon
Organizasyon yapısı	Sivri/kişisel	Basık/ ekip bazlı
İş dizaynı	Dar görev tanımı	Bütün süreç/geniş görev tanımı
Yönetimin rolü	Doğrudan/kontrol	Antrenörlük
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Ekiplerle paylaşım
Bilgi akışı	Kontrollü/sınırlı	Açık/ paylaşım dayalı
Ödüllendirme	Kişisel/kıdeme göre	Ekip bazlı/ yetenek bazlı
İş süreci	Yönetici planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir	Ekipler planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir.

Tablodan anlaşılacağı üzere, ekiplere dayalı, yeteneğe göre ödüllendirme, bilginin ortak paylaşıldığı, iş sürecinin ekiplerce organize edildiği yeni bir çalışma düzeni yetkilendirmenin geleneksel organizasyonlardan tamamıyla farklı bir anlayış olduğunu göstermektedir.

Gerçekten günümüz işletmelerinin denge durumunda olmayan, durumsal koşullara bağlı olarak canlı bir organizma şeklinde kendini sürekli yenileyen, uyarlayan ve dönüştüren bir değişim çizgisi yakalaması zorunludur. Söz konusu sürekli değişimin

³²¹ William KOLARIK, *Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies and Tools*, McGraw Hill Inc., 1995, s.801'den aktaran Füsün ÇINAR, *Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme*, Uludağ Üniversitesi, İ.L.B.F. Dergisi, Cil:17, Sayı:1-2, Mayıs 1999, s.2. İnternet

yarattığı dengeli olmayan iş yaşamında, başarılı bir yeniden yapılanmanın gerçekleştirilebilmesi için şu şartların dikkate alınması gerekmektedir.³²²

- Toplam yeniden yapılanmayı ekonomik bir zorunluluk olarak görme,
- Yapı ve proses değişimlerinin desteklediği bir açık stratejik vizyon,
- Seçilen strateji ve yapıya uygun bir insan anlayışı, insanın nasıl faydalı kılınacağı ve yönetileceğini ortaya koymak.

B.YETKİLENDİRMEYE GEÇİŞ SÜRECİ

Yetkilendirme süreci, Kurt Lewin'in ileri sürdüğü değişim modeli üzerine oturtulabilir. Lewin'in Çözme- Değişim- Yeniden Dondurma olarak geliştirdiği değişim modeli, değişimin üç aşaması olarak dinamik denge sistemi kavramına dayanmaktadır.³²³ Burada, öncelikle yetkilendirmeyi gerektirecek sorun veya sorunların bulunması ve bunların teşhisi öne çıkmaktadır. Uygulanacak değişimin türü, doğal olarak günümüz organizasyonlarının - eğer yetkilendirme düşüncesi ortaya çıkmış ise, açık bir sisteme sahip oldukları noktasından hareketle, uyum sağlayıcı değişim ve evrimci değişim anlayışı olacaktır. Evrimci yaklaşımın temelinde uyum ve öğrenme yetenekleri bulunmakta, ve insan dönüşüm sürecinde yer almaktadır.³²⁴ Yetkilendirmenin uygulanması öncesi bir dizi ön hazırlık sözkonusu olduğu için, sürecin planlı bir değişimi gerektirdiği de ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu noktada esnek bir sürecin varlığı ve gerekli müdahalelerin yapılması gereği gözden kaçırılmamalıdır. Uygulamanın başarılı olması ile dondurma-kurumsallaştırma/içselleştirme diyebileceğimiz bir aşamaya geçilir. Bu çerçevede, tutum, algılama, kültür değer, davranış gibi pek çok beşeri faktörün yeni sistemi destekleyici yönde başarılması gerekmektedir.³²⁵

³²² Raymond E.MİLES, Henry J.COLEMAN, Jr., W.E.DOUGLAS CREED, "Keys to Success In Corporate Redesign", California management Review, Spring 1995, s.128-132.

³²³ Fred NİCHOLS, Change Management, 2000, s.3, İnternet.

³²⁴ AKIN, ÇETİN, EROL, a.g.k., s.209-210.

³²⁵ Edgar H.SCHEIN, "Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning", SOL, 1999, s.3-8. İnternet.

Çalışanları yetkilendirmeye başlamak, öncelikle yönetimin bu yönde hazır olmasını gerektirir. Yönetimin yetkilendirmeye yönelmesi ile süreç başlayabilir. Zaten, kavramın kendisini de edilgen bir fiil olup, çalışanların yönetim tarafından yetkilendirilmesi şeklindedir.

Yetkilendirmeye geçiş kararı, örgütsel kapasitenin insan ve süreçlere odaklanmasıyla, örgütsel başarının önemli bir elemanı olan insanın örgüt idealine bağlılığı temelinde organizasyonu bazı adımlar atmaya yöneltir. Bu adımlar,³²⁶

- Personelin kapasitesini dikkate alma,
- Personelin gerekli bilgi, beceri ve araçlara sahip olmasını sağlama,
- Hedeflere ulaşmayı sağlayacak her türlü eğitimi sunma,
- Süreç yönetimini etkin ve verimli olmayan süreçleri ortadan kaldırma yolu olarak değerlendirme,
- En iyi uygulamaları, birimin en iyi olmasına yardım etmek için benimseme,
- Bireyin ekibe, ekibin birime katkısını ölçme,
- Performansın ödeme boyutlarını belirleme.

Yetkilendirmeden gerçek anlamda yararlanabilmek ve yetkilendirmenin bir hayal kırıklığına dönüşmesini önlemek için sistemin insan boyutu açısından şu soruların olumlu olarak yanıtlanması gereklidir.³²⁷

- Organizasyonun değerleri çalışanlar tarafından paylaşılıyor mu?
- Özgür şekilde yukarı- aşağı- çapraz olarak iletişim kurulabiliyor mu?
- Çalışanlar kendiliğinden riskler üstlenmekte özgür mü?
- Bir kimsenin görüşü diğerininki kadar iyi mi?
- Uyumlu olmama (non-conformity) bir kaynak olarak görülüyor mu?
- Eski görevler ve yollar üzerinde yeni açılar denenebiliyor mu?
- Organizasyonun misyonuna herkes bağlı mı?

³²⁶ USAID'S Sourcebook, "Empowerment: Best Practices", s.1-2

³²⁷ Time/System, "Empowerment: Power to People", Time/System International, 1995-1998, s.2.

Organizasyonun kültürel ve politik, yani değerler ve yetki sisteminde değişimi gerçekleştirmek için stratejik değişim yönetiminden yararlanmak olanaklıdır. TKY /liderlik gibi yaklaşımlar bu anlamda insanların yeni değerler ve ortak öngörüler edinmeleri için eğitimden büyük ölçüde yararlanmaktadırlar. Ve eğitimle başlayan bu öğretme süreci liderlikle tamamlanmak zorundadır.³²⁸ Bu açıdan bakıldığında, TKY'nin, yetkilendirmeye geçişte hazır kurulu bir sistem olması, bir başka ifade ile TKY uygulayan organizasyonlarda yetkilendirmeye geçişin daha sancısız olacağını ileri sürmek olanaklıdır.

Yetkilendirme prosesinin çeşitli adımlarının neler olması gerektiği, başlangıçtan sonuna kadar, liderin neleri yapması gerektiğine ilişkin bir kontrol listesinden bahsedilebilir. Yetkilendirmeye geçişte yapılacak işler, liderliğin yapacağı işlerle eş anlamda düşünülebilir. Bu listede bazı adımlar değişiklik gösterebilir.

HSB Reliability Technologies'de liderin sözü edilen adımları şu şekilde gösterilmiştir.³²⁹

- Paylaşılan bir vizyon yaratma,
- Şirket kültürünü tanımlama,
- Misyonları tanımlama,
- Temel stratejileri seçme,
- Başarıyı planlama,
- Çalışanların rollerini ve sorumluluklarını tanımlama,
- Beklentileri tanımlama,
- Dengelenmiş gösterge kartları oluşturma,
- Sonuçları tanımlama (iyi ve kötü),
- Antrenörlük ve rehberlik yapma,
- Performansı izleme ve düzeltme,

³²⁸ Linda M.DOHERTY, a.g.m., s.6.

³²⁹ John ROUP, "The Empowerment Checklist", Maintenance Technology Magazine, April 1998, s.1-5.

- Hesap verme veya nihai sorumluluğu elinde bulundurma.

Buradaki kontrol listesine bakıldığında, yetkilendirmenin yukarıdan aşağıya gerçekleştirilmesi, çalışanların ise daha başlangıçta edilgin bir durumda oldukları görülmektedir. Nihai sorumluluk yine liderde kalmaktadır. Oysa, daha başlangıçta çalışanların sürece dahil edilmesi, değişimin daha kolay gerçekleştirilebilmesi, direnişin önlenmesi açısından gerekli görülmektedir. Bu tarz bir süreç izlenmesi, yetkilendirmenin erken düzeyleri açısından uygun olabilir, ancak açıktır ki, Kendi Kendini Yöneten Ekip tarzında yetkilendirmeye uygun değildir.

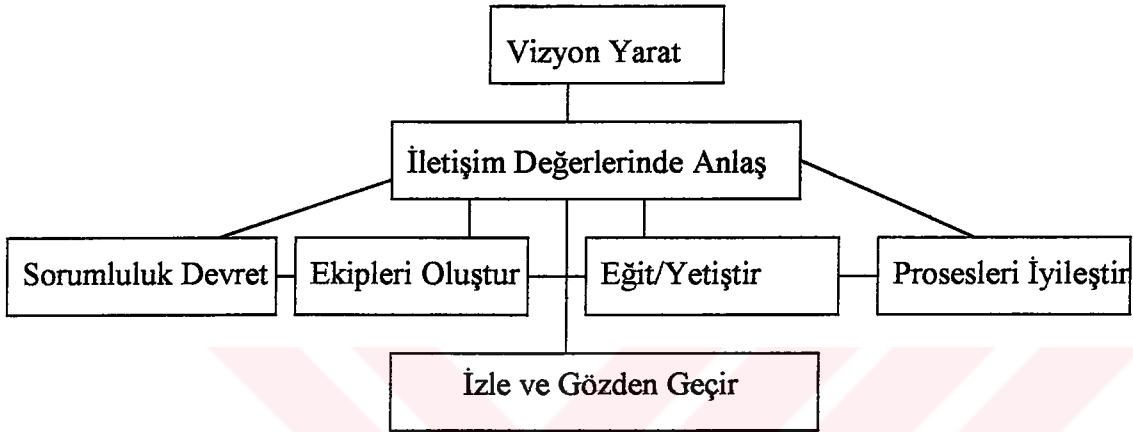
Case Western Reserve University'nin Yetkilendirme Komitesi tarafından Finans ve Yönetim Bölümü için hazırlanan yetkilendirme planında yetkilendirmenin tanıtılması süreci ele alınmakta ve yapılacak faaliyetler şu şekilde belirtilmektedir:³³⁰

- Mesaj Geliştirme: Yetkilendirmenin tanımı, ne olduğu, ne olmadığı, yetkilendirme sloganı veya temasının seçimi, misyon, değerler ve vizyon gibi kavramsal çerçeveyi oluşturma aşamasıdır.
- Mesajı İletme- Destek mektubu, tanıtma toplantısı, yetkilendirmeyi başlatmaya dönük toplantı organizasyonu ve uygulaması aşamasıdır.
- Yetiştirme ve Kaynaklar- Hem müdürlerin, hem çalışanların yetkilendirme yönünde yetiştirilmeleri, iş geliştirme fırsatları ve kaynaklara ulaşabilme imkanlarının sağlandığı aşamadır.
- Çalışanların Yetkilendirilmesini Destekleme/Savunma-Yetkilendirme çabalarında çalışanların desteklenmesi, rehberlik yapılması.
- Bölümün Duyarlılığı- Yetkilendirme anlayışının yetkilendirmenin gerçekleştirileceği bölüm çalışanlarınca iyi anlaşılmasının sağlanması.

³³⁰ Case Western Reserve University Empowerment Committee, "Plan for Empowerment", Final Draft, March 1997, s.1-5., İnternet.

- Başarı Duyurma ve Ödüllendirme- Gösterilen performansın sonuçlarına göre sergilenen çabaları çeşitli araçlarla duyurma, paylaşma ve ödüllendirme.

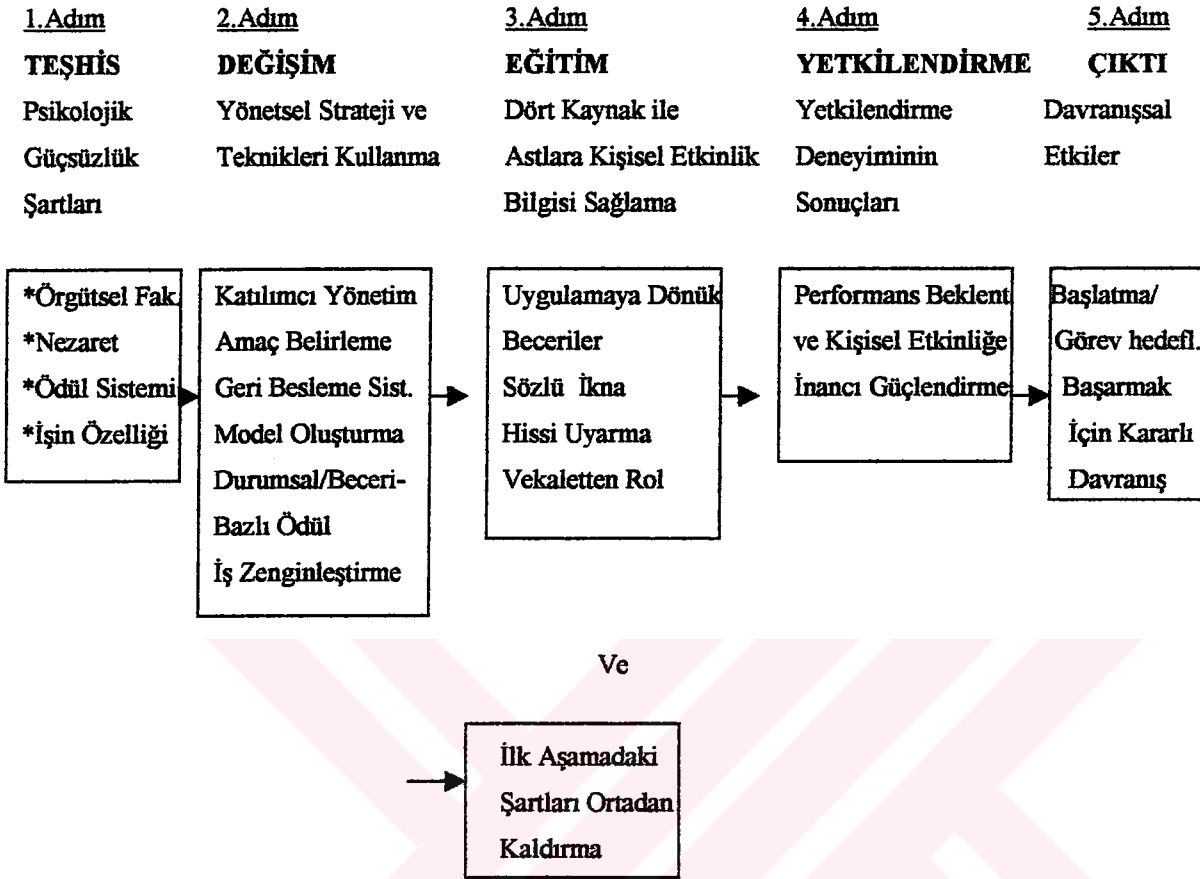
Uygulamaya dönük bir yetkilendirme süreci aşağıda bir şekil üzerinde verilmiştir.³³¹



Şekil 26: Yetkilendirme Süreci

Şekilde görüldüğü gibi, temel bir yetkilendirme süreci vizyonla başlar, ortak bir anlayış geliştirilerek ekip bazında örgütlenip, ekiplerin yetiştirilmesiyle ve proseslerin iyileştirilmesiyle uygulamaya konulur. Sürecin sonuçları izlenerek gerekli düzenlemeler sağlanır. Ancak bu sürecin hazırlık evresi, bir değişim sürecinin temel ilk aşaması görülmemektedir. Bu nedenle aşağıdaki şekil üzerinde daha kapsamlı bir modelde süreci gösterebiliriz.

³³¹ Margaret ERSTAD, "Empowerment and Organizational Change", *Int. Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/7, 1997, s.326.



Şekil 27: Beş Aşamalı Yetkilendirme Süreci³³²

Şekilde görülen aşamalardan ilki mevcut durumun tespiti, ikincisi, öngörülen değişimin gerçekleştirilmesi, değişime ayak uyduracak şekilde yetkilendirileceklerin eğitimi sözkonusudur. Uygulama ve bunun sonunda beklenen davranışlar sürecin çıktılarını oluşturur. Bu aşamalar kısaca ele alınacak olursa;

³³² Jay A. CONGER, Rabindra N. KANUNGO, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, 13, 1988, s.475'den aktarılmıştır.

1. Teşhis

Bu aşamada, örgütte astların güçsüzlük şartlarının teşhisi yapılır. Diğer bir ifade ile, orta ve alt kademelerde yetkiyi azaltan örgüt ile ve iş ile ilgili elamanlar dikkatlice teşhis edilir. Bu teşhis sonucunda yetkilendirmeye yönelik gerekli değişim koşulları tanımlanmaktadır.³³³

Teşhis aşamasında, astlar arasında güçsüzlük duygusuna neden olabilecek çeşitli şartlar tespit edilir. Bu şartlar, yeterli bilgi, beceri ve ortamdan yoksun olan birey, kendine inanmama, inisiyatif almama gibi şekillerle etkinliğini azaltıcı olup, gerçek bir örgüt insanı olmasını engellemektedir. Bu anlamda, yaratıcı, girişimci, katılımcı olmaktan uzak durur.

Bu faktörleri Conger ve Kanungo şöyle detaylandırmaktadır.³³⁴

Örgütsel Faktörler:

- Önemli Örgütsel geçişler/değişimler
- Başlatma cesareti veya riski
- Rekabetçi baskılar
- Kişisel olmayan bürokratik iklim
- Zayıf iletişim oluşturma sistemleri
- Aşırı merkezi örgütsel kaynaklar

Nezaretçilik Tarzı:

- Otoriter/yüksek kontrol
- Başarısızlıkları öne çıkarın olumsuzcu eğilim
- Nedensiz eylem veya sonuçlar

Ödül Sistemleri:

- Durumsal olmayan (keyfi ödül tahsisleri)
- Düşük teşvik değeri olan ödüller

³³³ R.L.DAFT, a.g.k., s.454-455.

³³⁴ CONGER, KANUNGO, a.g.m., s.477.

- Beceriye dayalı ödüllerin olmaması
- Yenilik odaklı ödüllerin olmayışı

İş Dizaynı:

- Rolün açık olmaması
- Eğitim ve teknik destek olmayışı
- Gerçekçi olmayan hedefler
- Yeterli haktan/yetkiden yoksun olma
- Görev çeşitliliğinin zayıflığı
- İş performansına doğrudan etkili olan etkinliklere sınırlı katılabılme
- Uygun kaynak olmayışı
- Şebeke/ağ oluşturma fırsatlarının olmayışı
- Yüksek seviyede oluşturulmuş iş usulleri
- Yüksek kural yapısı
- Düşük gelişme fırsatları
- Anlamli amaçlar olmaması
- Üst yönetimle sınırlı diyalog olması

Etkinliği azaltıcı yukarıdaki faktörlerin teşhisinden sonra, bunların kaldırılması için gerekli değişim stratejisinin ve tekniklerinin belirlenmesi gereklidir.

Etkinlik bilgisinin ortaya çıktığı çeşitli kaynaklar vardır. Uygulamaya dönük beceri ve başarıma, astlara karmaşık görevleri gerçekleştirmede fırsat ve sorumluluk verilerek kendi yetkinliklerini test etme imkanını ifade eder. Vekaleten sınama veya tecrübe ile anlatılmak istenen ise, model oluşturan ve örneğın işını başarıyla yapan bir kimsenin örnek seçilerek izlenmesi ve kazanılan tecrübedir. Hissi uyanış ile vurgulanan ise, zorluklar karşısında endişelerinden ve korkularından sıyrılmış, yüreğini işine vermiş bir duygudur.

Davranışsal etkiler ise, bir kolaylaştırıcı süreç olarak, davranışın başlaması ve devam ettirilmesinin sağlanmasıdır. Buradaki amaç, her türlü örgütsel veya çevresel

güçlükler karşısında astların ısrarcı ve kararlı olmasını anlatır.³³⁵ Davranışsal etkiler, beklenen davranışlara ulaşılmasıyla etkin bir yetkilendirme uygulaması olduğunun göstergesi sayılabilir. Beklenen davranışlara zemin oluşturacak şu şartların bulunmasını gerekli kılmaktadır:³³⁶

- Kendi kendini yöneten çalışanlar
- Liderlik sadece tepe yönetimde bulunmaz
- Çalışanlar arasında olduğu kadar, yönetim ve çalışanlar arasında da yüksek düzeyde bir güven bulunması
- Karar sürecine çalışanları katılması
- Yüksek düzeyde dikey ve yatay iletişim
- Çatışma yönetimiyle ve çözümüyle etkin ve etkili şekilde başedebilecek kapasitede çalışanların varlığı

2.Değişim

Güçsüzlüğü oluşturan faktörler değiştirilerek, çalışanların enformasyon, bilgi ve beceri, karar vermek için gerekli yetki ve şirketin performansına dayalı ödüllere erişmeleri sağlanır. Bu aşama, üst yönetimin bizzat duyuracağı açık amaçlar ve vizyonla başlar. Böylece, yetkilendirme ile ne olup biteceği bilgisi , yaygın iletişim ve bilgi paylaşımı ile çalışanlara verilir, ne yönde hareket edileceği ortaya konmuş olur. Sonraki adımda gidilecek yön için gerekli olan bilgi ve beceriler açısından çalışanların eğitilmeleridir. İşin çeşitliliği sağlanmalı, hiyerarşik olarak üstten onay alma gibi kurallar bertaraf edilmelidir.³³⁷

Nixon'un ileri sürdüğü gibi, içsel ve dışsal fırsatlarla ortaya çıkan yetkilendirme, bir değişimi ifade etmektedir. Yüksek rekabet düzeyi, işgücü bileşiminde değişme ve

³³⁵ CONGER, KANUNGO, a.g.m., s.476.

³³⁶ ERSTAD, a.g.m., s.325.

³³⁷ DAFT, a.g.k., 455.

müşterilerin yüksek beklentileri dışsal fırsatları ifade ederken, çalışanların motivasyonu, gelişmesi ve firmadan ayrılmaması içsel fırsatları ifade eder.³³⁸

Organizasyonlarda temel sorun sürekli değişim yeteneği ve hızını yakalamaktır. Başarının bu değişim yeteneği ve hızına bağlı olduğu, yani değişimin etkin yönetime bağlı olduğu düşünülmektedir. Organizasyonların yetkilendirmeye geçişte belirleyici rolü olan liderler değişimin etkinliğinde, çalışanların katılımı doğrultusunda Vizyon oluşturma, Kültür değişimi, Çalışanların geliştirilmesi olarak üç aşamayı etkin şekilde sağlamalıdır.³³⁹

Yetkilendirme bir değişim stratejisi olarak görüldüğünde, değişimin çeşitli aşamalarını aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.³⁴⁰



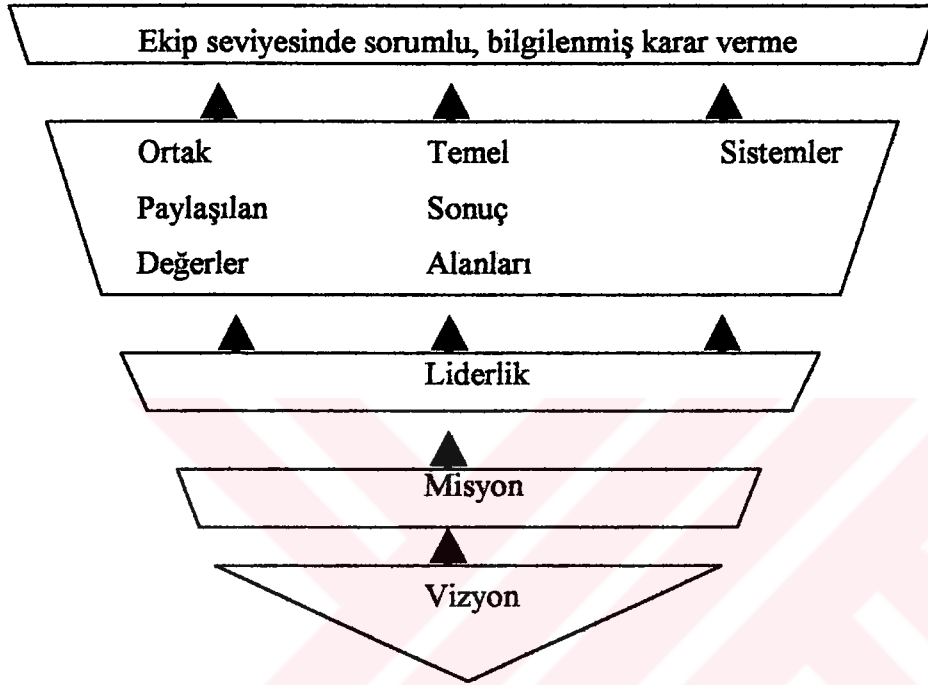
Şekil 28: Yetkilendirme ve Örgütsel Değişim

³³⁸ Margaret ERSTAD, a.g.m., s.325.

³³⁹ Ayşe ERTOPUZ, Berker TELEK, "Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik" 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Tusiad-Kalder Yayını, İstanbul, 1999, s.93-98.

³⁴⁰ Margaret ERSTAD, a.g.m., s.332.

Bir firmanın yetkilendirme hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik plan, performansla ilgili değerlendirmeler, eğitim ve geliştirme ile yakın ilişkili olmak durumundadır.³⁴¹ Bu çerçevede, yetkilendirmenin stratejik değişim boyutu aşağıdaki şekil yoluyla göstermek faydalı olacaktır.



Şekil 29: Stratejik Değişim Modeli³⁴²

Yetkilendirilmiş bir organizasyonda, ekiplere başarılı geçişin ilk adımı olan vizyon oluşturma, ortak hedeflere giden yolda önemli bir adımdır. Organizasyonun vizyonu, ekibe organizasyonun hangi yöne gideceğini ve başaracağı şeyin ne olduğunu söyler. Örgütün değerleri ise bu vizyonun nasıl başarılacağını gösterir. Şekilde görüldüğü gibi, organizasyonun en alt kademelerinde sorumlu, bilgilenmiş karar vermeye ulaşmak için, herkesin organizasyonun vizyonunu ve değerlerini anlaması gerekmektedir.³⁴³

³⁴¹ Heather HÖPFL, a.g.m., s.2.

³⁴² WELLİNS, BYHAM, WILSON, a.g.k., s.87.

³⁴³ WELLİNS, BYHAM, WILSON, a.g.k., s.86-88.

a.Değişim Zamanı

Yetkilendirmeyi hedef alan bir değişim sürecinin kısa vadeli bir zaman dilimi içermediği anlaşılabilir. Bunun en önde gelen nedenleri arasında, yetkilendirmenin geleneksel yapıları ters yüz etmesi, özellikle kendi kendini yöneten ekip düzenine geçişte, gerek sendikaların, gerekse orta kademenin direnişinin, yine yetkilendirme kültürüne hazır olmayan çalışanların yeni yüklerle karşı karşıya kalacağı gibi nedenler sayılabilir.

Yetkilendirme süreci uzun vadeli bir süreyi gerektirir. Yetkilendirmeden beklenen sonuçların alınması tıpkı TKY'nin başabaş noktasına gelmesini için öngörülen en az 3-5 yıllık süreyle paralel görülebilir. Aşamalı olarak yetkilendirmeyi uygulayan organizasyonlarda, yetkilendirme süreci sürekli geliştirme olarak devam etmelidir.

Süreçlerin yeniden yapılanması temelinde (reengineering) yetkilendirme yoluyla değişim için gerekli görülen örnek bir zaman çizelgesi aşağıdaki gibi gösterilebilir. Bu zaman süresinin durumsal olduğu, organizasyonun mevcut kabiliyetlerinin düzeyinin belirleyici olduğu ileri sürülebilir.

*b.Zaman Tablosu*³⁴⁴

1.Aşama

Stratejinin hazırlanması en az 6 ay

1.Aşama Toplamı: 6 ay

2.Aşama

Programın tanıtımı 3 ay

Sendikalarla anlaşma 6 ay

Müdürlerle, şeflerle ve destek 2 ay

³⁴⁴ David JENKINS, a.g.k., s.130-131.

personeliyle tartışma

Ekiplere tahsis 2 ay

Ekiplerin eğitimi 3 ay

2.Aşama Toplamı: 16 ay

3.Aşama

Ekipler içerisinde karşılıklı

değiştirilebilir eğitim 6 ay

Ödeme yapılarını iyileştirme 3 ay

3.Aşama Toplamı: 9 ay

Üç Aşama için Toplam: 31 ay

3.Yetkilendirme Eğitimi

Yetkilendirmenin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilmesinde, çalışanların, yetkilendirmenin anlayış, gerekli kıldığı becerileri edinme, geleceği görebilme yönünde eğitilmeleri, sürekli olarak eğitilmeleri, öğrenme sürecinin geliştirilmesi ile nasıl öğrenileceğini öğrenmeleri (öğrenmeyi öğrenme) sağlanmalıdır. Değişimin yeniden dondurulmasında, ekip ilişkilerinin yeniden dondurulması yönünde tüm ekibin eğitilmeleri gereklidir.³⁴⁵

4.Yetkilendirme Kültürü

Yetkilendirme kültürü birinci bölümde ele alındığından, burada tekrar edilmeyecektir. Ancak, yetkilendirme kültürü konusunda burada altı çizilmesi gereken konu, mevcut kültürün yetkilendirmeyi destekleyecek şekilde oluşturulup oluşturulmadığının tespit edilerek, değişimin içselleştirilmesi veya yeniden dondurulmasında, kültürün belirleyici olacağının gözden kaçırılmamasıdır. Bu çerçevede,

³⁴⁵ E.H.SCHEIN, "Kurt Lewin's Change", s.8-9.

Üst yönetimin aktif katılımı ve model oluşturması, uygulamadan ortaya çıkan deneyimler paylaşarak, yetkilendirme kültürünün düzeyi tespit edilmeli ve gerekli güçlendirme uygulamaları izlenmelidir.

5.Çıktı ve Geri Besleme

Geri besleme yoluyla, çalışanların işleri nasıl yaptıklarını öğrenme imkanları ortaya çıkar. Çalışanın başarıları ve etkinlik duyguları geri besleme ile güçlendirilir. Bu çerçevede, performansa dayalı ödüllendirme, kariyer gelişimi gibi ödül mükemmelliği ile doğru zamanda ödüllendirme sağlanmalıdır.³⁴⁶ Uygulanan yetkilendirme sonucunda arzu edilen davranışlara ulaşılması temel esastır. Bunun başarıma durumuna dikkate edilerek, sürecin ilk aşamasında tespit edilen faktörlerin tamamen ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır. Ancak, süreçte görülmeyen geri besleme akışının eklenmesi, yetkilendirmenin sürekli geliştirme ve iyileştirme felsefesine uygun bir akış izlenmesi sağlanabilir.

Yetkilendirmeye geçiş süreci, yetkilendirme stratejileriyle bağlantılıdır. Öngörülen değişim stratejisine uygun olarak, yetkilendirme sürecinde atılacak adımlar da değişebilir. Ancak değişmemesi gereken temel anlayışın, yetkilendirme ile beklenen sonuçlara hizmet edecek hazırlık, araç, teknik, kültür gibi konuların gözardı edilmemesidir.

C.YETKİLENDİRMEYE GEÇİŞ STRATEJİLERİ

Çalışanların yetkilendirilmesi, hassasiyetle planlanması ve kararlı şekilde uygulanması gereken bir çabayı gerektirir. Zira, çalışanların yetkilendirilmesi ile geleneksel rollerde –özellikle KKYE biçiminde yetkilendirmede ciddi değişiklikler meydana gelmekte, ilişkiler değişmekte, beceriler zenginleşmektedir. Böylesi bir süreç doğaldır ki,

³⁴⁶ DAFT, a.g.k., s.455.

kısa vadeli beklentilere değil, uzun vadeli beklentilere cevap vereceği için, uzun soluklu düşünülmesi gerekmektedir.

Sözü edilen nedenlerle, yetkilendirmeye geçişte, daha başlangıçta nereye varılmak istendiği, nereye kadar varılabileceği net biçimde, hem yöneticilerin hem çalışanların kafalarında netlik kazanmalıdır. Daha evvel sözü edilen yetkilendirme biçimlerinden hangisinin organizasyon için uygun olduğu bilinmeli, yetkilendirmeye durumsal bir bakışla yaklaşılmalıdır.

İyi bir stratejide şunlar bulunmalıdır:³⁴⁷

- Üst yönetim aktif şekilde katılmalıdır.
- Strateji tüm konulara değinmeli ve sonuçları öngörebilmelidir.
- Hedefler spesifik ve ölçülebilir olmalıdır.
- Görevlerin yönetimden çalışana geçmesine ilişkin öngörüler olmalıdır. Hangi görevlerin verileceği belirtilmelidir.
- Kaynaklar yeterli olmalıdır.

1.Yönetmel Stratejiler

Başarılı bir yetkilendirme için planlı bir sürecin izlenmesi gerekir. Uygulanacak stratejiyi seçmeden önce dikkate alınacak öncelikler ve bazı temel noktalardan bahsedilebilir;³⁴⁸

- İş organizasyonu ve yönetimin evrensel kabul edilebilirliği yoktur.
- “Amacımız ekip uygulaması” ifadesi eksik ve başarısızlığa mahkum bir gayedir.
- Ekipler anlamlı ve gerekli gayelere sahiplerse ve üyelerince bu gayelere bağlılık göstermeleri üyelerce biliniyorsa-anlaşılmışsa başarılı olur.

³⁴⁷ David JENKINS, a.g.k., s.121-122.

³⁴⁸ Clay CARR, “Planning Priorities for Empowered Teams”, Journal of Business Strategy, 1997, s.43-47.

- Sadece bireysel değil, ekip başarısına göre ödüllendirme olursa, ekip başarılı olur.
- Örgütlerde geleneksel olarak yer alan ilk ve ikinci derece nezaretçileri, özellikle KKYE uygulamalarında yer vermemelidirler.
- Özellikle KKYE'ler mevcut kültürle çatışma doğuracaktır. Bu çatışmanın tahmini ve çözümü sağlanmalıdır.

Günümüzde, yetkilendirmeye yönelik firmaların çeşitli derecelerde yetkilendirmeye yöneldikleri görülmektedir. Bazı firmalar çalışanı cesaretlendirme olarak yetkilendirmeyi ele alırken, bazıları ise tüm kararı ve inisiyatif kullanmayı çalışanlara bırakırlar. Hatta bazıları, “Kural No.1:Her durumda kendi iyi yargınızdan yararlanın. Kural No.2:Başka Kural Yok”³⁴⁹ biçiminde yetkilendirmeyi ele alırlar.

Örgütlerde çalışanları yetkilendirme, yalın haliyle yetkinin tekrar dağıtılması olup, uygulamada bu dağıtma yönetimin dizayn ettiği bir çalışan katılma şekli olarak ortaya çıkar ve doğal olarak çalışanı sürece katıp katmama yönetimin yetkisinde olmaya devam eder.³⁵⁰ Dolayısıyla, yetkilendirmenin şekillenışı yönetsel anlamıyla-yönetimin yetkilendirmeden ne anladığıyla ilişkili sayılabilir. Zira, sürecin başlatılması veya sonlandırılması yönetimin yetkisinde olduğundan, daha açık bir ifade ile, yetkilendirme operasyonel düzeyde bağımsız karar alma ve otonom bir olgu olduğundan, endüstriyel demokrasiden oldukça farklı bir katılma ve paylaşma sözkonusu denilebilir.

Yönetsel anlamıyla şekillenen yetkilendirmenin somut uygulamaları ya da yapılanmaları durumsal bir içerik de göstermektedir. Lasley'in bu çerçevedeki gruplaması aşağıdaki gibidir.

³⁴⁹ R.L.DAFT, a.g.k., s.452.

³⁵⁰ WİLKİNSON, a.g.m., s.45.

Tablo 18: Yetkilendirmenin Yönetmel Anlamları³⁵¹

Yönetmel Anlamı	Uygulama Şekilleri
Doğrudan Katılma Yoluyla Yetkilendirme (Participation)	<ul style="list-style-type: none"> • Otonom İş Grupları • İş Zenginleştirme • İş Konseyleri • Çalışan Direktörler • Eğitim
Dolaylı Katılma Yoluyla Yetkilendirme (Involvement)	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite Çemberleri • Ekip Brifingleri • Öneri Şemaları
Bağlılık Yoluyla Yetkilendirme (Commitment)	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan Pay Sahipliği • Kar Paylaşımı ve İkramiye Şemaları • İş Hayatının Kalitesi Programları <ul style="list-style-type: none"> - İş Rotasyonu - İş Genişletme
Kademe Azaltma Yoluyla Yetkilendirme (Delayering)	<ul style="list-style-type: none"> • İşin Yeniden Dizayını • Yeniden Eğitim • Otonom İş Grupları • İş Zenginleştirme • Kar Paylaşımı ve İkramiye Şemaları

Lasley'in ileri sürdüğü yetkilendirmenin yönetmel anlamlarından anlaşılacağı üzere, uygulama stratejilerinin seçimiyle, yetkilendirme türleri arasında doğal olarak bir paralellik görülebilir. Bir çok uygulama biçiminin içiçe geçtiği de dikkati çeken bir diğer noktadır.

a. Doğrudan Katılma - Dolaylı Katılma Yoluyla Yetkilendirme

Katılma, çalışanın karar sürecine etkisini ve burada örneğin müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve tatmin etme veya işin organizasyonunda karar verme yetkisine sahip oluşunu

³⁵¹ Conrad LASLEY, "Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.7, No.1, 1995, s.29'dan alınmıştır.

ifade etmektedir. Burada kullanılan “participation” kavramı ile ikinci olarak kullanılan “involvement” kavramının Türkçe karşılıkları “katılma” olarak kullanıldığından, bunları doğrudan ve dolaylı katılma şeklinde ayırıştırma gereği duyulmuştur. Zira, gerçekten de dolaylı katılma olarak belirtilen “involvement” kavramının içeriği dolaylı bir katılmayı ifade etmektedir ve çalışan sadece öneri sunmakla katılma sürecini tamamlamaktadır. Diğer bir ifade ile, danışma ve problem çözme süreçlerine katılma şeklinde bir yetkilendirme sözkonusudur.

Katılma yoluyla yetkilendirme organizasyonlardaki en yaygın yetkilendirme biçimidir. Bu, özellikle karar almaya katılımı artırma yoludur. Ancak uluslar arası bağlamda bakıldığında, katılmanın bir örgütsel biçim olarak kabul edilebilirliği kültürel geçmişten veya kültürel gelenekten etkilenebilmektedir.³⁵² Dolayısıyla, farklı kültürlerde farklı katılma dereceleri sözkonusu olabilmekte, durumsal bir olgu karşımıza çıkmaktadır.

b.Bağlılık Yoluyla Yetkilendirme

Daha çok örgüt amaçlarına bağlı çabalar gösterecek tutumlar ve “Biz ve Onlar” duygusunun azaltılmasıyla ilişkili bir yetkilendirme anlayışı³⁵³ sözkonusudur. Chris Argyris, insanoğlunun içsel ve dışsal olarak iki tür bağlılığı olduğunu ileri sürer. Argyris, dışsal bağlılıkta görevin, hedefin, ölçütlerin vs. başkalarınca belirlendiğini; içsel bağlılıkta ise bunların bireylerin kendilerince belirlendiğini ifade etmektedir. Bunlardan içsel bağlılık yetkilendirmeye daha yakın görünmektedir. Çoğunlukla yöneticilerin imparatorluk elbiselerini giyerek örgütsel transformasyona engel olduklarını, bunu aşmanın bağlılıkla ilgili olduğunu açıklamaktadır.³⁵⁴ Burada altı çizilmeye çalışılan nokta, örgüt kültürünün

³⁵² Lynn R. OFFERMANN, "Leading and Empowering Diverse Followers", Kellogg Leadership Studies Project, Semtember 1996, s. 5-6, İnternet.

³⁵³ Conrad LASLEY, a.g.m., s.30.

³⁵⁴ Chris ARGYRIS, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", Harvard Business Review, May-June 1998, s.98-10.

en temel elemanlarından birisi olarak çalışanın örgütle, onun amaçlarıyla bütünleşmesi ve artı çabaları kendiliğinden göstermesidir.

c.Kademe Azaltma Yoluyla Yetkilendirme

Temel olarak, yönetsel hiyerarşinin azaltılmasıyla, yönetim giderlerini azaltma ve örgütü müşteriye daha yakınlaştırma anlayışı söz konusudur. Dolayısıyla “girişimcilik” ve “sahiplik” duygusunun teşvik edilmesi ön plana çıkmaktadır.³⁵⁵

2.Yetkilendirme Derecesine Göre Stratejiler

Yetkilendirme uygulamasına geçişte nasıl bir strateji izleneceği, uygulamanın başarısı açısından önem arz etmektedir. Bu çerçevede, derecesine göre stratejilerden bahsedilebilir. Diğer bir anlamıyla, yetkilendirmenin değişim ve dönüşüm derecesinden söz edilebilir. Böylelikle, karşılık temelinde yetkilendirme stratejileri olarak aşağıda belirtilen stratejiler üzerinde durulduğu görülmektedir.

*a.Yapısal Yetkilendirme - Esnek Yetkilendirme*³⁵⁶

Yapısal yetkilendirme, işi yapanlara belirli spesifik yolları sunan bir yaklaşımdır. Belirlenen ve detaylandırılan sınırlar içerisinde çalışanlar karar vermektedir. Esnek Yetkilendirmede ise, esneklik daha fazla, sınırlar daha geniştir. Eğitim yoluyla, karar verme alanı geliştirilir. Anında kararlar vermek için ideal olup, özellikle müşteriyle doğrudan teması olan çalışanlara daha uygundur.

³⁵⁵ Conrad LASLEY, “Empowerment Through Delaying: a pilot study at McDonald’s restaurants”, *International Journal of Contemporary Hospitality management*, Vol.7, No.2/3, 1995, s.29-30.

³⁵⁶ Robert A.BRYMER, “Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, May, 1991, s.59-60.

b.Reformcu Yetkilendirme - Dönüştürücü Yetkilendirme

Uygulama stratejisinin daha geniş bağlamda, bir örgütsel değişim niteliğinde değerlendirilmesi zorunludur. Bu bağlamda, uygulanacak stratejileri reformcu (soft-school) ve köklü değişimci (hard-school/ re-engineering) yetkilendirme olarak sınıflandırabiliriz. Reformcu yaklaşıma göre, bireylerin kapasitelerini arttırmak suretiyle yetkilendirme gerçekleştirilebilir. İkinci okula göre ise, bireylerin çalıştıkları çevre değişmeden, insanları yetkilendirmek mümkün değildir. Bu görüşe göre yetkilendirmeye geçilecekse, ya yukarıdan-aşağıya, ya da aşağıdan yukarıya yetkilendirme seçeneklerinden birisine karar verilmelidir. Yukarıdan aşağıya yetkilendirme seçeneği yeni kademelerin veya ünvanların doğmasına yol açabilir. Quinn ve Spreitzer tarafından yapılan bir çalışmada³⁵⁷, görüşülen yöneticilerin yetkilendirmeyi delegasyon olarak gören yöneticilere göre, yetkilendirme stratejisi şunları içermektedir;

- Tepeden başlamak
- Örgütün misyonunu, vizyonunu ve değerlerini açıklamak.
- Çalışanların ödevleri, rolleri ve ödülleri açık şekilde belirlemek.
- Sorumluluğu aktarmak.
- Sonuçlardan onları sorumlu tutmak.

İkinci seçenek durumunda, hiyerarşinin tepesine yerleşmiş kimselerin değil, gerçeklerin gereğine göre değerlendirme yapma imkanı sözkonusudur.³⁵⁸ Yetkilendirmeyi risk üstlenme, kişisel gelişim ve değişim olarak anlayan yöneticilere göre, yetkilendirme stratejisi şu adımları içermektedir;

- Çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak, aşağıdan başlamak.
- Çalışanlar için yetkilendirilmiş davranış modeli oluşturmak.
- İşbirliğine dayalı davranışı teşvik etmek için ekip oluşturmak.
- Risk almayı teşvik etmek.

³⁵⁷ QUINN, SPREITZER, a.g.m., s.37-39

³⁵⁸ David JENKINS, a.g.k., s.37, 45-50.

- İnsana güvenmek.

Bu iki strateji tarzından ilki mekanik, ikincisi ise organik yaklaşım olup, güven ile kontrol arasındaki bir düzlemin iki ucunu oluşturur.

Yetkilendirme kararı vermeden ve yukarıdaki planlama önceliklerine geçmeden, cevap verilmesi gereken bazı sorular vardır. Tüm bu soruların özeti için “Gerekli mi?” diye sormak ve “Evet” demek gerekmektedir. Yoksa, bunca çabanın ve maliyetin anlamı kalmayacaktır.

Örgütsel duruma ilişkin sorulacak soruları şöyle sıralayabiliriz.³⁵⁹

- Mevcut organizasyonun iş amaçlarını başarmadaki etkinliği nedir?
- Başarı yönünde sürekli aksamalar varsa, bunların yaklaşık maliyeti nedir?
- İş amaçlarını başarabilecek alternatif organizasyonun temel özellikleri ne olmalıdır?
- En az huzursuzlukla, alternatif örgütlenmeye geçiş için ne yapılmalıdır?
- Geçiş için firma kaynakları yeterli mi? Dış kaynağa ihtiyaç var mı?
- Sonuçlar nasıl ölçülecek ve mevcut organizasyonla nasıl karşılaştırılacak?

Bu sorular, örgütün mevcut durumu açısından yetkilendirme gerekçesini açıklayacaktır. Ancak, bu sorulara eklenecek başka bazı sorular vardır ki, aslında yetkilendirmede en çok sorun yaratan unsurlar bu sorularda gizlidir. Zira bu soruların hedefi, bir organ olarak örgütün kendisi değil, örgütü oluşturan ve yetkilendirmeyi sağlayacak olan liderlerdir.

Liderin çalışanlara ilişkin cevap vermesi gereken sorular şöyle olabilir.³⁶⁰

- İnsanları yetkilendirmek istiyoruz demekle neyi anlatıyoruz?

³⁵⁹ David JENKINS, a.g.k., s.121.

³⁶⁰ Robert E. QUINN, Gretchen M. SPREITZER, a.g.m, s.38.

- Yetkilendirilmiş bir kişinin özellikleri nedir?
- Gerçekten, yetkilendirilmiş insana ihtiyacımız var mı?
- Gerçekten, yetkilendirilmiş insan istiyor muyuz?
- İnsanlar yetkilendirme duygusunu nasıl geliştirirler?
- Hangi örgütsel özellikler çalışan yetkilendirmesini destekler?
- Çalışan yetkilendirmesini desteklemek için liderler ne yapabilir?

Yetkilendirilmiş kişilerde aranacak özellikler sorusuna dört temel kavramla karşılık verilmektedir. Bunlar;³⁶¹ Anlam, Uсталık, Kendi Kendini Belirleme ve Etkidir. Yetkilendirmenin çalışan açısından belirleyici özellikleri olan bu unsurlar, çalışanın motivasyonunda da olumlu şartlar olarak adlandırılabilir.

Bu unsurlar, Thomas ve Velthouse'ın yetkilendirmeyi çok yönlü bir kavram olarak ele aldıkları ve bireyin kendi işine uyumunu yansıtan dört bilişsel kümede açıkladıkları işsel görev motivasyonuna dayanmaktadır.³⁶² Bu noktada daha çok yetkilendirmenin psikolojik temelleri ortaya çıkmaktadır.

Gerçekten yetkilendirilmiş insana ihtiyacımız var mı? Sorusuna verilecek yanıt, Quinn ve Spreitzer'in aynı araştırmasında³⁶³ ortaya konulmuştur.

- Yetkilendirilen çalışanlar kendilerini daha etkili görürler, beraber çalıştıkları arkadaşları da onları daha etkili olarak değerlendirirler
- Yetkilendirilmiş çalışanlar kendilerini daha yenilikçi bulurlar, çevreleri de öyle değerlendirir. Yeni denemekten korkmazlar.
- Yetkilendirilmiş çalışanlar liderlik yeteneği ile değişimcidirler.

³⁶¹ Gretchen M.SPREİTZER, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, Vol.39, No.2, 1996, s.483-485; G.M.SPREİTZER, a.g.m., s.1443-1444; QUINN ve SPREİTZER, a.g.m., s.41.

³⁶² K.W.THOMAS., B.A.VELTHOUSE, a.g.m., s.666-681.

³⁶³ QUINN, SPREİTZER, a.g.m., s.42.

- Güçlü bir kişisel anlam duygusuna sahip olduklarından, çalışanlar tarafından daha karizmatik bulunurlar.

Gerçekten yetkilendirilmiş kimseleri istemekle, kontrolden vazgeçmek arasında bir ilişkiden sözedilebilir. Yetkilendirmenin çeşitli yararları ortadayken, yetkilendirilmiş bir iş ekibi veya kişiyi isteyip istememek, özellikle kontrol gücünü yitirme korkusuna dayanmaktadır. Dolayısıyla, yetkilendirme türlerinde belirtildiği gibi, gerçek yetkilendirme (psikopolitik) ve yanıltıcı yetkilendirme (psikosembolik) yetkilendirmeden birinin uygulanacağını söylemek mümkündür.

İnsanların yetkilendirme duygusunun gelişimine ilişkin olarak , Ford Motor Company'nin "Liderlik Eğitimi ve Geliştirme"³⁶⁴ adı verdiği programı (LEAD), yetkilendirmeyi bir döngü şeklinde kazandırmayı hedeflemektedir. Burada özellikle bireysel yetkilendirme çerçevesi içerisinde orta kademe yöneticiler hedef alınmıştır.

³⁶⁴ QUINN, SPREITZER, a.g.m., s.43.

Döngü aşağıdaki gibi işlemektedir.



Şekil 30: Yetkilendirme Döngüsü

Çalışanın yetkilendirilmesini kolaylaştıracak örgütsel özellikleri; açık vizyon ve özgürleşme; açıklık ve ekip çalışması; destek ve güven; kontrol sınırlarının biliniyor olması olarak sayılabilir.

Tüm bu soruların anlamlı olması ve yetkilendirmenin sağlıklı bir biçimde uygulanabilmesi için, örgütte geliştirilecek yeni yapısal değişimin öncelikle yöneticilerden veya liderlerden başlaması en sağlıklı yol olarak görülmektedir. “Yönetici değişimi”ni başaramamış bir örgütte, hiçbir değişim programının başarı şansı olmayacağını kabul etmek abartılı sayılmamalıdır. Ancak yönetsel değişim sanıldığı kadar kolay işlemez. Özellikle, kemikleşmiş bir geleneksel kontrol etme gücü ve isteği söz konusu olunca, yöneticilerin yeni rollere hazırlanması ve yetkilendirmeyi desteklemeleri zorlu bir süreç olarak düşünülebilir.

Yapılan bir çalışmada³⁶⁵, çalışanın kendini yönetmesi ortamına geçişte, yöneticilerde sıklıkla görülen tutum ve davranışlar şöyle tespit edilmiştir:

- Şüphe, belirsizlik ve direnme
- Yeni çalışma sistemindeki olumlu tarafları yavaş yavaş kavrama
- Yeni rolüne alışma savaşı
- Yeni bir dili öğrenme (yeni kültürün gerektirdiği üslup, ilişki vs. benimseme).

3.Yetkilendirme Modelleri

Yetkilendirmeye hazırlıklı bir örgütte, yöneticilerin değişimi gerçekleştirilmiş, ve asıl olarak çalışanların yetkilendirmeye hazırlıklı olup olmadıklarına bakılması zamanı gelmiştir. Tıpkı yöneticilerde olduğu gibi, çalışanların da yetkilendirme uygulamasıyla ilgili tereddütleri, kaygıları bulunmaktadır. Bunlar giderilmeden, yetkilendirilmeye uygun ortam yaratılmadan, çalışanlardan yetkilendirilmiş tutum ve davranışlar beklenmemelidir. Bu bir süreçtir ve aşama aşama gerçekleşmektedir. Literatürde yaygın kabul gören yetkilendirme uygulama modelleri aşamalı, sistematik ve durumsal olanlardır.³⁶⁶ Ancak uygulamada süreçlerin yeniden yapılandırılması (reengineering) yoluyla kademe azaltarak doğrudan kendini yöneten ekiplere geçiş şeklinde radikal modellere de rastlanılmaktadır.

a.Aşamalı Modeller

Aşamalı modellerin genel özelliği, yetkilendirme uygulamasının, çalışanların hazır oluşlarına göre, kademeli şekilde ilerlemesi, bu süreçte, liderlik rollerinin de paralel şekilde ilerlemesidir. Çalışanları yetkilendirmeye dönük bir model örneği aşağıda verilmiştir.³⁶⁷

³⁶⁵ MANZ, KEATING, DONNELLON, a.g.m., s.19-24.

³⁶⁶ Bkz. CAUDRON, a.g.m., s.30; FORD, FOTTLER, a.g.m., s.26; SPREITZER, "Psychological empowerment in s. 1444.

³⁶⁷ Sharafat KHAN, "The key to being a leader company: empowerment", Journal Of Quality and Participation, Jan/Feb., 1997., s.49.

<p>1.ARZU <i>Çalışanlara yetki verme ve katılma için kendilerinden istek ve arzulu davranışın başlaması</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Konuların tespitinde fırsat verin. *Daha az yönlütici kişilikte olun. *Yeni perspektifleri teşvik *Çalışan katılımını yaygınlaştırmak. *Karmaşık sorunlarla görevlendirin. *Ekip oluşturma becerileri geliştirin. *Oto-kontrol uygulamaları yapın. 	<p>2.GÜVEN <i>Bilgi ve becerileri korkmadan paylaşın.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Politika oluşturmaya çalışanları katın. *İşi tamamlamak için kendilerine yeterli süre ve kaynak tahsis edin. *Bir prosesin nihai sonucunu onlara anlatın. **Yeterli eğitim sunun. *Başarı hikayelerini paylaşın. *Performans girdisini araştırın. *Bilgiye erişimi sağlayın. *Farklı görüşlere değer verin.
<p>6.İLETİŞİM <i>Çalışanlar arasında anlayış yaratın</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Açık kapı politikası *Zamanlı enformasyon sağlayın. *Sorunları açık şekilde tartışın *Çapraz eğitim fırsatları yaratın. *Yaratıcılık toplantıları tertip edin. *Bilgi işçileri ağı oluşturun. *Mükemmel performansın resmini sunun. *Ortak çıkarları vurgulayın 	<p>3.İNANMA <i>Çalışanların kapasitelerini takdir edin.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Anlamlı ödevler verin. *Çalışan önerilerini araştırın. *En iyi görüşleri isteyin. *Gerekli kaynaklarla ilgili girdiyi tedarik edin. *Görevlendirmeleri genişletin. *Diğer bölümlerle bağları güçlendirin. *Zamanında iş talimatları verin. *Olumlu başarıları güçlendirin.
<p>5.NİHAİ SORUMLULUK <i>Tutarlı açık roller, standartlar ve ölçütler oluşturun</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Çalışan değerlemesi ile eğitim bağımlı vurgulayın *Maksimum etki için iş ödevlerini tayin edin. *Uygun ölçütlerle kalite inisiyatiflerini tanıttın. *Standartları ve ölçütleri belirlerken çalışanların katılımını sağlayın. *Rol modeli oluşturun. *Düzenli ve zamanında geri besleme sağlayın. *İşin tüm sorumluluğunu üstlenmesine yardım edin. *Gerçekçi hedefler tayin edin. 	<p>4.İLGİ <i>Üstün performans çevresini güçlendirmek için onlarla sürekli olarak ilgilenin.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *İç çalışanları stratejik ortaklar olarak görün. *Tüm iş hücrelerinde iyileştirmeleri hedefleyin. *Bölüm çapında koordinasyon ve destek yaratın. *Katılma yoluyla değişim çabaları başlatın. *Çabaları uygulamak için konferans formatı kullanın. *Proaktif şekilde yeni öngörüler sunun. *Çalışan amaçları ve öncelikleri çözmeye yardım edin. *Dayanışmacı davranış modeli oluşturun.

Şekil 31: Çalışanları Yetkilendirme Modeli

Şekilde gösterilen akış takip edildiğinde, yetkilendirme çalışanlarda oluşacak bir istekle başlamaktadır. Bu isteğin oluşması çalışanların yetkilendirmeye hazır oluş derecesiyle ilgili olarak değerlendirilebilir. Başarılı bir yetkilendirmede, yetkilendirilecek çalışanların katılımı ve bağlılığı esas olduğuna göre, sözkonusu isteğin yaratılması yönetimin, diğer bir ifade ile liderliğin sorumluluğudur. Bu nedenle, çalışanlara güvenme ve güven kazanma mekanizmalarını işletmek, onların kapasitelerinin takdirini gösterecek bir inanmışlık ve bu kapasitelerin gelişimini sağlayacak uygulamaların sürdürülmesi

esastır. Bir başka ifade ile, bu süreçte çalışanlar kendi başlarına yalnızlığa terkedilmemeli ve sürekli desteklenmelidir. Dolayısıyla, güven, inanma ve destek çalışanlara verilecek daha geniş sorumluluklar ve bu sorumluluk alanlarının nihai sonuçlarından onları sorumlu tutmak gerekir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu sorumlu tutuş veya hesap verme süreci, bir cezalandırma ve olumsuzlukları onların üzerine atmak değil, yapıcı ve hatalardan öğrenmeyi sağlayıcı bir süreç olarak görülmelidir. Bu sürecin başarıyla tamamlanması için, etkin bir iletişim ortamı oluşturmak gereklidir. Sürecin tekrar işleme, ilk turda yapılanlarla bağlantılı olacaktır ve başarısız bir uygulamanın yeni arzu ve istek yaratmayacağı ortadadır.

BİLGİYİ PAYLAŞ

Firmanın performans bilgisini paylaş
İnsanların işletmeyi anlamasına yardım et
Hassas bilgiyi paylaşarak güven oluştur
Kendi kendini izleme olanaklarını yarat

YAPI YOLUYLA OTONOMİ YARATMA	EKİPLERİN KURUMSALLAŞMASI
Açık vizyon yarat ve küçük resimleri açıkla	Yön ve yeni beceriler eğitimi sun
Amaçları ve rolleri birlikte belirle	Değişime yönelik cesaret ve destek sun
Yetkilendirmeyi destekleyen yeni karar verme kuralları oluştur	Müdürlere yavaş yavaş kontrolü bırak
Yeni yetkilendirici performans yönetimi süreçleri oluştur	Liderlik boşluğunda çalış
Yoğun eğitim	Korku faktörüne dikkat et

Şekil 32: Üç Aşamalı Yetkilendirme Modeli³⁶⁸

³⁶⁸ W. Alan RANDOLPH, "Navigating the Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, Spring 1995, s.21-31.

Yukarıdaki modele bakıldığında, çalışanların yetkilendirme sürecinde işbirliği yapması, direniş göstermemesinin temelinde yönetime ve değişim uygulamasına olan güven olduğu görülebilir. Bunun en garantili yolu, firma bilgilerinin çalışanlarla paylaşılmasıdır. Çalışanların birer ortak, birer firma yurttaşı olduğu düşüncesi böylelikle sağlanabilir. Ekiplerin bilgili kılınmasının ardından, yeni çalışma düzeninin gerektirdiği koşullar, kurallar ve sınırlar oluşturulmalıdır. Çalışanlara verilen otonomi düzeyi artmaktadır. Son aşama ise ekiplerin kurumsallaşması veya hiyerarşiyi oluşturması aşamasıdır. Bu aşamada en yaygın görülen sorun liderlik boşluğu adı verilen durumdur. Belirlenen rolleri üstlenen çalışanların, güçlü liderler olmadan, ilk defasında tüm belirlenen süreçleri kendi kendilerine götürmelerinin korku ve şaşkınlığını ortaya çıkar. Bu durumu, çeşitli defalar sürücü rehber öğretmenle pratik yapan bir kişinin, ilk kez trafiğe yalnız başına çıktığında yaşadığı heyecan, korku ve şaşkınlık durumuna benzetmek mümkündür. Burada önemli olan, ne öğretmenin-liderlerin, ne de yetkilendirilmiş çalışanların denemekten vazgeçmemesidir. Esas belirleyici rol, onları denemeye teşvik edecek liderlerdedir. Hatadan korkmamayı ve öğrenme aracı olarak görme düşüncesinin yerleşmesi yararlı olabilir.

Yukarıda modeli destekleyen bazı önermeler Bowen ve Lawler III'de³⁶⁹ da görülür.

- Örgütsel performans hakkında enformasyon
- Örgütsel performansa dayalı ödüller
- Örgütsel performansa katkı sağlayacak bilgi ve becerilerin kazanılması
- İş prosedürlerini ve örgütün yönünü etkileyen karar verme yetkisi

³⁶⁹ BOWEN, LAWLER III, a.g.m., s.35-36.

Yetkilendirme Uygulama Modeli Olarak Çıraklık Modeli

Çıraklık, ustalığın üç kademesinden oluşmaktadır ve yetkilendirme kademesiyle birleşmektedir.

Fox, geliştirdiği bu yetkilendirme uygulama modeli ile, bilinen üç kademesine göre çalışanları değerlendirmektedir. Çıraklık kavramında hem çalışanların hem yöneticilerin sürekli kendini eğitmesi ve öğrenmesi gerçeği yatmaktadır. Bu kademeler şunlardır.³⁷⁰

Çırak Kademesi: Bu kademedede, çırak hiç bir şey bilmeyen birisi olmaktan çok, potansiyeli olan ancak becerileri olmayan kimse olarak tanımlanmaktadır. Çıraktan, organizasyonun nasıl işlediğini anlaması ve uygun zamanlarda sorular sorması istenir. Yine, kalfa ve ustanın rehberliğinde yeni becerileri öğrenme ve bunları uygulama istek ve arzusuna sahip olması beklenir.

Kalfa Kademesi (Journeyperson): Kalfa olan kimseler organizasyonun temel işlerini yaparlar. Bir kişinin kalfa olarak kabul edilmesi için kendi zenaatinin tüm becerilerine, bilhassa inceliklerine sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda sorumluluğunda beceri eğitimini vereceği çıraklar olacaktır.

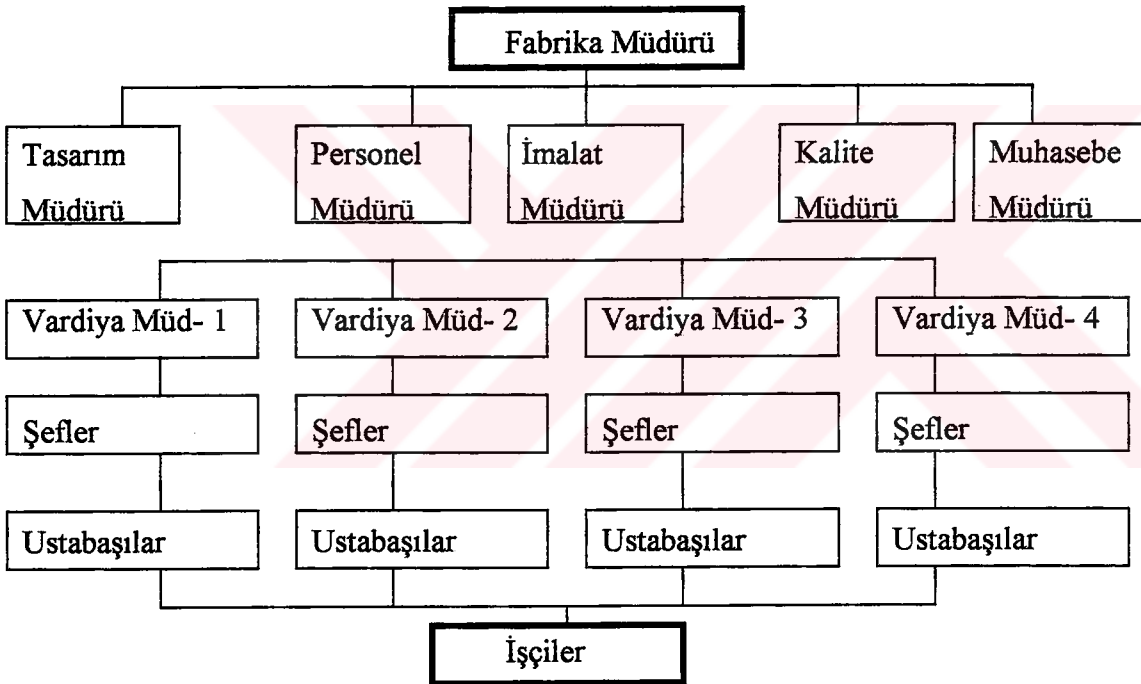
Usta (Yetkin) Kademesi: Ustalar, organizasyonun tüm yönünü ve vizyonunu sağlayan kimselerdir. Hangi işlerin yapılacağına ve nasıl yapılacağına onlar karar verirler. Ustaların, geleceğin liderlerini eğitmek ve yetiştirmek açısından kalfaların sürekli gelişimine nezaret etme sorumlulukları bulunmaktadır. Vizyonun paylaşılması temelinde, organizasyonun bütününe ilişkin bilgileri de kalfa ve çırakla paylaşır.

³⁷⁰ FOX, a.g.m., s.30-31.

b.Radikal Modeller

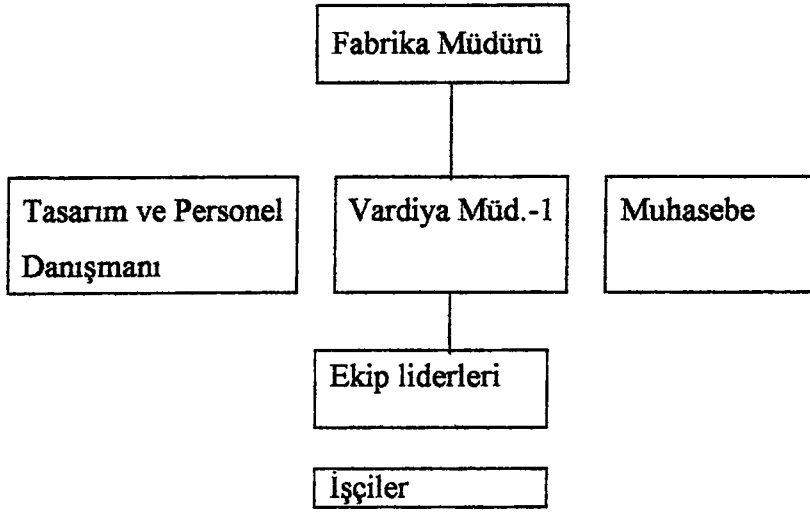
Bu tür modeller, çalışanların işlerini kaybetmeleri ve daha fazla direniş yaşanan modeller olarak değerlendirilebilir. Bu tür değişime gidilmesi ile daha hızlı şekilde, süreçlerin yeniden yapılanması sağlanabilir. Ancak, etkili şekilde uygulanmadığında, yetkilendirmeye yönelik yaygın eleştiriler ortaya çıkar, yönetimin güvenilirliği güçleşebilir.

Bu modeli uygulayan bir firmanın öncesi ve sonrası aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.³⁷¹



a) Süreç Yenileme öncesi

³⁷¹ David JENKİNS, a.g.k., s.118-120.



b) Süreç yenileme sonrası

Şekil 33: Radikal Yetkilendirme Örneği

Örnek alınan firmada, üst yönetim oluşturduğu bir ekiple, altı aylık bir çalışma ile stratejiyi belirleyerek, kendi kendini yöneten ekiplerin oluşturulmasına karar verilmiştir.

Yeni sistemin uygulanmasıyla geçen dokuz aylık süreden sonra, on olan yönetim ekibi altıya, üç olan vardiya müdürü bire indirilir ve kalite departmanı kaldırılmıştır. Tasarım ve personel bölümleri bir yöneticiye bağlanmıştır. Uygulanan sistem başarıya ulaşmıştır.

III. YETKİLENDİRMEİNİN YARAR VE SAKINICALARI, YETKİLENDİRMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE BAŞARI KOŞULLARI

Yetkilendirmeden beklenen sonuçlara ulaşılabilmesi için, yetkilendirmeye geçiş sürecinde dikkate alınabilecek bazı temel unsurlar bulunmaktadır. Dolayısıyla, yetkilendirmeye geçişin sistematik bir plan ve uygulama ile başarılması mümkün olacaktır. Bu çerçevede, yetkilendirmenin sağlayacağı yararları, ve bu arada yetkilendirmenin ortaya çıkaracağı bazı sakıncaları bilmek, uzun vadeli bir değişim süreci olan yetkilendirme prosesinin izlenmesinde sapmaları veya vazgeçmeyi önleyecektir.

A. YETKİLENDİRMEİNİN YARAR VE SAKINICALARI

Yetkilendirmenin değişik derecelerine bağlı olarak, yetkilendirme sonucu ortaya çıkacak yararlar ve sakıncalar da değişiklik gösterecektir. Farklı yetkilendirme türlerine göre yetkilendirme sürecine geçilebilir. Ancak, yetkilendirmede özellikle işi yapanın iş ile ilgili kararları alması ve uygulaması temelinde avantajlar ve dezavantajları irdelemek çalışma konusu açısından yararlı olacaktır.

1. Çalışanları Yetkilendirmenin Yararları

Verimlilik ve kalite bağlamında çalışanın yetkilendirilmesi sonucu, yöneticiler daha çok zaman kazanmakta ve, planlama ve geliştirme gibi katma değeri yüksek yönetsel faaliyetlere yoğunlaşmaları mümkün olacaktır.³⁷²

³⁷² Sharafat KHAN, a.g.m., s.46.

İşyerlerinde çalışanların potansiyelinin açığa çıkmasına olanak veren yetkilendirilme ile bazı gizli maliyet kayıplarının giderilmesi bağlamında sağladığı yararların araştırma sonuçları şu noktalarda toplanabilir,³⁷³

- İşe gelmeme oranı düşmekte,
- Devir hızı düşüş göstermekte,
- Güvenlikte iyileşme görülmekte ve iş kazası, sigorta ödemeleri düzelmekte,
- Performans artışı yetkilendirmenin çalışanlara sağladığı kendini iyi hissetmiş ile birlikte ortaya çıkmakta,
- Hukuksal konularda azalma ile avukatlık masrafları azalmakta,

Yetkilendirme kafesinde, hem iş içeriği, hem iş durumu üzerinde yetkinin yüksek olduğu noktada çalışan kendi kendine yönetim konusunda ileri sürülen bazı avantajlar; yüksek verimlilik, düşük devir hızı, ürün kalitesinde ve çalışan çalışma hayatının kalitesinde gelişme, daha iyi hizmet ve bakım şeklindedir.³⁷⁴

Bowen ve Lawler, hizmet çalışanlarının yetkilendirilmesiyle sağlanan yararları şöyle açıklamaktadır,³⁷⁵

- Müşteri ihtiyaçlarına anında çözüm,
- Tatmin olmamış müşterilere anında çözüm,
- Çalışanlar işleri ve kendileri hakkında daha iyi şeyler hisseder,
- Çalışanlar, müşterileriyle daha sıcak ve istekli diyalog kuracaktır,
- Yetkilendirilmiş çalışanlar mükemmel bir hizmet fikrinin kaynağı olabilir,
- Ciddi boyutta bir fısıltı reklamı (word of mouth) ve müşteri bağlılığı.

³⁷³ Peter GRAZIER, "Quantifying the Soft Costs of Empowering Employees", Teambuilding Inc., 1998, s.1-2,

³⁷⁴ FORD, FOTTLER, a.g.m., s.25.

³⁷⁵ BOWEN, LAWLER III, a.g.m., s.33-34.

Bu avantajlara, azalan maliyetler, daha fazla yenilik, daha fazla çalışan bağlılığı³⁷⁶ gibi avantajlar da eklenebilir. Sayılan avantajların birçoğu, genel olarak çalışan katılımının bir sonucu olarak-çalışan tatmininde artış, verimlilik, kalite ve müşteri hizmetine olumlu etkiler³⁷⁷ ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin başarı varlığı olan çalışanların yetkilendirilmesiyle ortaya çıkabilecek yararları şu noktalarda toplamak mümkündür:³⁷⁸

- İnsanlara güvenilir ve yetişkin olarak yaklaşılır,
- İnsanlar önemli, katılımcı ve değerli olma duygusu hissederler,
- Kendi işleri üzerinde kontrole sahip olurlar,
- İnisiyatif kullanabilirler ve yaratıcı olabilirler,
- Öğrenme ve gelişmeye değer verme yönünde cesaretlendirilirler,
- Meslektaşları ve yönetim tarafından desteklenirler,
- Kendi beceri ve kabiliyetlerinin sınırlarını zorlarlar,
- Önemsiz kurallardan ve kısıtlayıcı politikalardan kurtulurlar,
- Örgütün geliştirilmesine ve geleceğine katkıda bulunurlar.

Çalışanları yetkilendirmenin çıktıları ile ilgili olarak, 1990-1996 yılları arasında yapılan çalışmaların sentezi niteliğindeki bir çalışmaya göre, çeşitli kategorilerde iş ekibine ilişkin şu bulgulara ulaşılmıştır,³⁷⁹

³⁷⁶ LEWIS, GOODMAN, FANDT, a.g.k., s.283.

³⁷⁷ Mark FENTON-O'CREEVY, "Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, 1998, s.68; LASLEY, "Towards a", s.31.; Donald R. LESLIE, ve diğerleri, "Measuring Staff Empowerment: Development of a Worker Empowerment Scale", *Research on Social Work Practice*, Vol.8, Issue 2, March 1998, s.1-12.

³⁷⁸ FURZE, GALE, a.g.k., s224

³⁷⁹ COHEN, BAILEY, a.g.m., s.249-259.'dan tablolaştırılmıştır.

Tablo 19: İş Ekibi'nin Yararları

Kategori	İş Ekibi
Görev Dizaynı	<ul style="list-style-type: none"> • Daha yüksek bir otonomi ve katılma • Olumlu bir tutumsal değişim ve bağlılık • Davranışsal etkiler tutumsal etkilere göre daha az pozitif • Pozitif Performans etkileri
Grup Kompozisyonu	<ul style="list-style-type: none"> • Grup üye sayısının etkinlik ölçütleriyle ilişkisi olumlu (6-30 veya 8-46 üyeli gruplarda) • Bilgi ve beceri çeşitliliğinin etkinliğe olumlu etkisi konusunda iki araştırmadan birisi olumlu, birisi etkisi olmadığını gösterir.
Örgütsel Ortam	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel etkinlik ile ödülleri arasındaki ilişki bazı araştırmalarda olumlu görülürken, bazılarında bağlantı belirtilmemiştir. • Nezaretçi davranışının KKYE'lerin etkinliğine olumsuz etkileri olduğu gözlenmiştir.
Çevresel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Çevresel faktörlerin iş dizaynı karakteristiklerini değiştirici etkisi bu konudaki tek araştırmayla bulgulanmıştır.
İçsel Süreçler	<ul style="list-style-type: none"> • Çatışma ile ilgili olarak ilişki çatışması ve görev çatışması tespit edilmiştir.
Grup Psikolojik Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> • Genel olarak bağlılık ile performans arası pozitif ilişki görülmektedir. • Grup normlarının etkinliğe etkisi norm içeriğine ve norm ortamına bağlı olarak görülmekte, grup tartışmasına imkan veren açık ve yapıcı atmosferin olumlu olduğu, görev çatışmasını azalttığı görülmüştür.

Yukarıda ortaya konulan bulgular dışında, yetkilendirmenin otonomiye sahip ve eğitilmiş çalışanlarda iş tatminini arttırdığı görülmüş, hizmet kalitesi ve yenilik çabalarında çabukluk veya hız ile müşteriye saygı ve empati ortamlarında müşteri tatmininin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.³⁸⁰

2.Yetkilendirmenin Sakıncaları

Yukarıda sayılan bir dizi yararına karşın, yetkilendirmeyele ortaya çıkabilecek bazı sorunlar da söz konusudur.

Yapılan çalışmalarda ileri sürülen bazı sorunlar şunlardır:³⁸¹

- Çok fazla kaynak ihtiyacı

³⁸⁰ Marry Ann HOCUTT, Thomas H.STONE, "The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort", Journal of Quality Management, Vol.3, Issue 1, s.1-16.

³⁸¹ T.ECCLES, "The Deceptive Allure of Empowerment", Long Range Planning, Vol.26, No.6, 1993, s.20.

- Tepe yönetim bağılılık, destek ve inanma çerçevesinde ikna edilmelidir
- Orta kademe yönetim ihtiyatlı ve tedirgin davranır. (İşlerini kaybetme riski)
- Çalışanlar hazır olmakla beraber, perspektif olarak dönüşümleri eksik.
- Yukarıdan aşağıya farklı yorumlamalar olabilir.

Yetkilendirme açısından ortaya çıkan olumsuzlukların veya başarılı yetkilendirme uygulamalarının önündeki en büyük engellerden birisi kuşku yok ki küçülme sonucu işini kaybetme riskidir.³⁸² Zira, işten çıkarma ve iş güvencesini yitirme riski özellikle orta kademe yöneticilerin direniş gösterme nedenlerindedir.

Bazı iddialara göre ise, maliyetler ve sorunlar şu noktalarda toplanmaktadır.³⁸³

- Ücret maliyetleri yükselir
- Eğitim maliyetleri yükselir
- Eğitim için personel ihtiyacı duyulur
- Katılanlarla katılmayanlar arası çatışma
- Ekip toplantılarında zaman kaybı
- Orta kademe yönetimin direnişi
- Personelin direnişi
- Karşılanamayan beklentiler doğabilir
- Kötü kararlar ve gaflar sözkonusu olabilir
- "Fair Play" in bozulması; müşterinin alışılmış prosedürlerle sorunlarını giderme isteği aralarındaki centilmenliğe zarar verebilir.

³⁸² Joanna B.CIULLA, a.g.m., s.12.

³⁸³ BOWEN, LAWLER III, "Total Quality s.34-35; JURAN, GRZYNA, a.g.k., s.151.

Bunlara yönetimin çalışanlara güvensizliği, yönetsel beceri eksikliği, yanlış anlayışlar ile, çalışanların sorumluluk ve riskten kaçınması ve inisiyatif alamama durumu sayılabilir.³⁸⁴

B.BAŞARI KOŞULLARI

Yetkilendirme uygulamasının başarıya ulaşması çalışanlar ve yönetim açısından aynı düzeyde önemlidir. Başarısızlık durumunda, literatürde ve uygulamada ileri sürülen, kaos, hayal kırıklığı, moral bozukluğu, cesaretini kaybetme ve bu şekilde fırsatın kaçırılması söz konusudur. Hatta, yeni bir yetkilendirme denemesinin çoğunlukla ilk ilgiyi görmeyeceği, güvenin yitirileceği olasılık dahilindedir. Bu nedenle, yetkilendirmeye yönelmek oldukça hassasiyet ve birikim gerektirmektedir.

Yetkilendirme uygulamasında, tüm diğer değişim süreçlerinde olduğu gibi, üst yönetimin aktif katılımı ve liderliği en önemli koşullardan birisidir. Bu çerçevede, dönüştürücü liderlik, sistemik liderlik, vizyoner liderlik³⁸⁵ gibi kavramlarla ifade edilen bir liderlik anlayışının geliştirilmesi öne çıkmaktadır. Bu liderlik tarzları içerik olarak benzer olup, sistem perspektifine sahip, stratejik vizyon geliştiren, antrenör olarak yeni rolünü gerçekleştiren, öz değerlerin çalışanlara yayılımını sağlama ve iletişim gibi temel yetkinlikleri olan liderliği ifade etmektedir.³⁸⁶

Yetkilendirme uygulamasında önem kazanan koşullardan bazıları çapraz fonksiyonel katılım, bilgi sistemleri ve iletişim, ortak değerlerin ve performans standartlarının oluşturulması, çalışanların beceri çeşitliliğinin yüksek olması olarak sayılabilir.³⁸⁷

³⁸⁴ D.S.MORRIS, R.H. HAIGH, a.g.m., s.4-5.

³⁸⁵ STARCEVICH, OTTO, a.g.m., s.2; Rick L.EDGEMAN, "Principle-Centered Leadership and Core Value Deployment", TQM, Vol.10, Issue 3, 1998, s.1-5.; FURZE, GALE, a.g.k., s.212-214.

³⁸⁶ R.L.EDGEMAN, a.g.m., s.6.

³⁸⁷ COOK, MACAULAY, a.g.m., s.7-9.

Yetkilendirme uygulamasının en önemli koşullarından birinin ve hatta en önemlisinin yetkilendirme yaklaşımı ve örgütsel kültür etkileşimi olduğu ileri sürülebilir. Daha önceki bölümlerde, yetkilendirmenin durumsal bir yaklaşım gerektirdiği ve bu süreçte kültürün önemli bir faktör olduğu ileri sürülmüştü. Gerçekten de, eğer yetkilendirme fark yaratmak ihtiyacı ile uygulamaya konulmuş ise, her işletmenin farklı insan kaynağına sahip oldukları, farklılığın bu kaynaktan geleceği düşünüldüğünde, yaklaşımın da firmaya özgü, firma kültürü üzerinde durumsallığı doğal bir sonuç olmalıdır. Evrensel bir yetkilendirme yaklaşımı yetkilendirme başarısını desteklemeyecektir. Yetkilendirmenin yararları üzerine yoğunlaşarak, mevcut koşulların ve bu arada kültürün ve alt kültürlerin analizinde hata yapılması mümkündür.³⁸⁸ Bu sebeple, örgütsel faktörlere odaklanarak, yetkilendirme yönünde yeniden yapılandırılmasına çalışılması, uzun vadeli bir sürecin olduğu göz ardı edilmemelidir.

Yetkilendirmeye gerek olup olmadığı, gerekli ise hangi düzeyde yetkilendirmenin olanaklı olduğu organizasyonel koşullar analiz edilerek kararlaştırılmalıdır. Bunun yanında, gerek çalışanların, gerekse de yöneticilerin yetkilendirmeye hazır olmaları gerektiği gözden kaçırılmamalıdır.

Yetkilendirmenin ileri aşamalarına geçmeden önce, yetkilendirme yoğunluğu az olan aşamalar yararlı olabilir. Bir başka ifade ile, henüz öneri geliştirme kültürü yerleşmemiş çalışanların kendi kendini yöneten ekip düzeyinde örgütlenmesi başarısızlığı götürecektir.

Çalışanların, sürekli eğitilmeleri, öğrenmeyi öğrenmeleri, yeni kültürü içselleştirmelerine destek olunması, üst yönetimin model oluşturması, gerekli kaynak ve imkanların gerektiği anda sunulabilmesi, gerçekten işletmede yetkilendirme ile birlikte pek çok şeyin değiştiğine inanılmasını sağlayacaktır.

³⁸⁸ Norma D. ANNUNZIO- GREEN, John MACANDREW, "Re-empowering the empowered the ultimate challenge?", Personnel Review, Vol.28, Issue 3, 1999, s.3-7.

Son olarak, yetkilendirmenin tüm aşamalarında, ve özellikle de sürdürülebilmesinde güven ve inanç mutlaka oluşturulmalı; yeni örgüt kültüründe- yetkilendirilme kültüründe, bu güven ve inanç mutlaka olmalıdır. Böylelikle yeni kültür yoluyla bağlılık kazanılmış olacaktır.



III.BÖLÜM

YETKİLENDİRME DÜZEYİNİ BELİRLEMeye İLİŞKİN BİR UYGULAMA

ILARAŞTIRMANIN KONUSU

Çalışanların yetkilendirilmesinin işletmelerde uygulanması ve yaratılan yetkilendirme ortamının düzeyi tespit edilmektedir.

ILARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın temel amacı, Toplam Kalite Sistemi uygulayan işletmelerde yetkilendirmenin düzeyini ortaya koymak; yetkilendirme ortamının temel unsurları ışığında, söz konusu işletmelerde mevcut ortamın güçlü veya zayıf oluşuna, ve yetkilendirmeyi destekleyici yönde olup olmadığına ilişkin tespitte bulunmaktır. Bu amaca bağlı olarak, şu alt amaçlar hedeflenmiştir:

- 1- Araştırmanın evrenini oluşturan Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü'ne başvuran işletmelerde, yetkilendirme ortamını oluşturan veya destekleyen unsurların mevcut olup olmadığını ortaya koymak,
- 2- Yöneticilerin, yetkilendirme ortamının temel unsurlarını nasıl algıladıklarını belirlemek,
- 3- Yöneticilerin, uygulanan sistemi nasıl değerlendirdiklerini, bir başka ifade ile, sistemden memnun olup olmadıklarını tespit etmek,
- 4- Çalışanların, yetkilendirme ortamının temel unsurlarını algılamalarını ortaya çıkarmak,
- 5- Çalışanların, işletmede uygulanan sistemden memnun olup olmadıklarını tespit etmek

- 6- Yöneticilerin ve çalışanların yetkilendirme unsurlarını algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek,
- 7- Sistemden memnun olup olmadıkları açısından, yönetici ve çalışanlar arasında fark olup olmadığını belirlemek.

III.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın evreni, 1993 yılından itibaren verilmeye başlanan Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran işletmelerdir.³⁸⁹ Bu işletmeler toplam 53 tane olup, birden fazla katılımı olanlar ayrılarak bu sayıya ulaşılmıştır.

Yıllara göre katılım, ziyarete kalan ve ödül alan işletmeler Ek-2'de verilmiştir. Bu işletmelerden 35 tanesi örnekleme oluşturmakta olup, ülkemizde yaşanan deprem nedeniyle, deprem bölgesinde konuşlanmış işletmeler ile geçen zaman içerisinde, firma birleşmeleri nedeniyle yasal durumu değişenler örnekleme dışı bırakılmıştır.

Uygulanan anket çalışmasına cevap verme oranı firma olarak %31.4' tür.

IV.ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Araştırma, 35 işletmenin kalite veya insan kaynakları yöneticileriyle yüzyüze görüşme ve faksla gönderilen anket çalışmasına dayanmaktadır. Ancak, sonuçları alınabilen işletme sayısı 10 olup, diğerlerinden yanıt gelmemiştir.

³⁸⁹ Ödül değerlendirmeleri, 1993-1996 yıllarında Büyük Ödül, 1997 yılından itibaren Büyük Ödül ve Başarı Ödülü olarak, 1998 yılından itibaren ise Büyük Ölçekli İşletmeler ve Kobi Olarak iki ayrı kategoride yapılmaya başlanmıştır.

Anket soruları, teorik bölümlerde atıfta bulunulan bazı araştırmalarda³⁹⁰ yer alan soru türleri dikkate alınarak, araştırmacı tarafından benzer tarzda hazırlanmış sorulardan oluşturulmuştur. Anket uygulaması Ekim 1999 ile Mart 2000 arasında gerçekleştirilmiştir.

Anket çalışması, yöneticilere ve çalışanlara olmak üzere iki ayrı formatta hazırlanmış olup, her biri ikişer bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölüm soruları genel ve bilgi edinmeyi amaçlayan açık uçlu sorulardan, ayrıca ikincil verilerin elde edilmesiyle düzeltilmiş sorulardan meydana gelmektedir. İkinci bölüm soruları ise, işletmelerde yetkilendirme unsurlarının algılanmasına yönelik beş ölçekli seçeneklerden oluşan yargı niteliğinde sorulardan meydana gelmektedir.

İkinci bölüm sorularının hedef aldığı unsurlar yönetici ve çalışanlara göre tablo 20'deki gibidir.

³⁹⁰ SPREITZER, "Psychological", "; SPREITZER, "Social Structural", "; LESLIE, HOLZHALB VD."Measuring Staff Emp....."; WELLİNS, BYHAM, WİLSON, Empowered Teams:

Tablo 20: Yetkilendirme Unsurlarının Anketlere Göre Dağılımı

Yönetici Soruları		Çalışanlara Yönelik Sorular	
Soru No	Ölçülen Unsur	Soru No	Ölçülen Unsur
1	Liderlik	1	Güven
2	Liderlik	2	Destek verilmesi
3	Liderlik	3	Risk alma
4	KKYE	4	Yaratıcılık
5	Stratejik katılım	5	Anlam (yapılan işin anlamlı oluşu)
6	Katılım düzeyi	6	Kaynak sağlanması
7	İçsel motivasyon	7	Eğitim
8	Bağlılık	8	Otonomi
9	Kültürel çeşitlilik	9	Ortaklık
10	İletişim	10	Yetkinlik
11	İletişim	11	Etki (sonuçlara etkide bulunma)
12	Bilgi teknolojisi	12	Vizyon/misyon
13	Baş. Değ. Duy. Ödüllendirme	13	Katılım
14	Ekip çalışması odaklı	14	Sistemi algılama
15	Ödül şekli	15	Baş. Değ. Duy. Ve Ödüllendirme
16	Performans yönetimi		
17	Ekip performansı odaklı		
18	Öğrenme		
19	Yetkilendirmenin performansa etkisi		
20	Yetkinlik		
21	Çalışanları geliştirme		
22	Kaynak sunma		
23	Yaratıcılık		
24	Eğitim		
25	Sistemi algılama		

Tablodan anlaşılacağı üzere, çalışanlara ve yöneticilere yöneltilen sorular, hedefleri açısından farklılık göstermektedir. Ancak, birebir karşılaştırılabilecek ortak sorularla algılamaların ve durumların birbirlerini iki grup arasında destekleyip desteklemediği, arada farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır.

V.DEĞERLENDİRME METODOLOJİSİ

Anket uygulaması sonucunda, toplam 10 işletmeden 45 yönetici ve 123 çalışan tarafından verilen cevaplara göre, birinci bölümlerdeki açık uçlu sorular seçenekli hale getirilmiştir. Öncelikle yönetici ve çalışan anketleri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Toplanan verilerin analizinde SPSS For windows 9.01 istatistik programından yararlanılmıştır.

Analiz sürecinde, ikinci bölüm ölçek sorularına verilen yanıtlar puanlamaya tabii tutulmuş, güvenilirlik analizinin yüksek çıkmasının soruların bir amaca dönük olduğu tespitinden hareketle, kişilerin bütün olarak genel iyimserlik veya kötümserlik durumlarını belirlemek üzere toplam puan baz alınmıştır. Bu anlamda, yüksek puan iyimserlik, düşük puan kötümserlik olarak düşünülmüştür. Bu değerlendirme ile, TKY sistemi kurulmuş olan işletmelerin genel olarak yetkilendirme unsurlarına ilişkin kültür ve yetkilendirme düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, değerlendirmelerde, firma düzeyinde analiz yerine kişiler üzerinde değerlendirmeler yapılmıştır. Bu nedenle örneklem sayıları (n değeri) kişilere göre alınmıştır.

Daha sonra, toplam puan üzerinden gruplar arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Gerek büyük ölçekli veya Kobi olması, gerek ödül alıp almaması, ve gerekse de kuruluş yıllarına göre işletmeler farklı gruplar kabul edilerek, kişilerin bu farklı gruplardaki puanlarına göre karşılaştırmalar yapılmıştır.

Toplam puanların normal dağıldığı varsayılmış ve normal dağılım varsayımı altında oluşturulan ikili gruplar (Büyük ölçekli- Kobi) t-testi ile, üç ve daha fazla gruplar (ödül sonucu, kuruluş tarihi, çalışanların kıdem grupları) ise tekyönlü varyans analizi (oneway ANOVA) ile test edilmiştir. Farklılık bulunan gruplar arasında çoklu karşılaştırma testi olarak Tukey HSD (Honestly Significance Difference) testi kullanılmıştır.

Kısaca belirtmek gerekirse, istatistiksel analiz üç aşamada gerçekleştirilmiştir: Öncelikle, çalışanlar bir grup kabul edilerek istatistik sonuçlar elde edilmiştir. Öte yandan yöneticiler de ayrı bir grup olarak istatistik analize tabii tutulmuştur. Son olarak ise, yönetici ve çalışanlara yöneltilen sorulardan aynı hedefli ortak sorular birlikte değerlendirilerek aralarındaki boşluk tespit edilmeye çalışılmıştır.

İstatistiksel test aşamasında ki-kare, güvenilirlik analizi, t-testi (bağımsız iki örneklem t-testi), tek yönlü varyans analizi ve Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Çapraz tablolarda beklenen frekansların %55'i 5'den küçük olduğundan, ki-kare değerleri hesaplanmamıştır. Sadece, işletme ölçeği ile ödül sonuçları arasında, beklenen frekansların yeterli olması sebebiyle, pearson-ki kare değeri hesaplanmıştır.

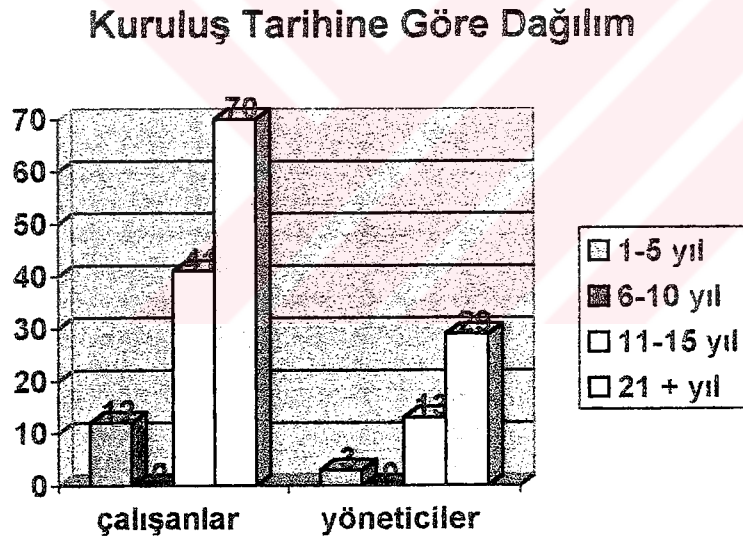
VİCELDE EDİLEN BULGULAR

A.Genel Profiller

İşletmelerden dönüşü sağlanan anket formlarına ilişkin genel bilgilerin dağılımı aşağıdaki gibi olmuştur.

1.Kuruluş Tarihine Göre Dağılım

Veri elde edilen işletmeler kuruluş tarihine göre 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri olarak dört grupta değerlendirilmiştir.



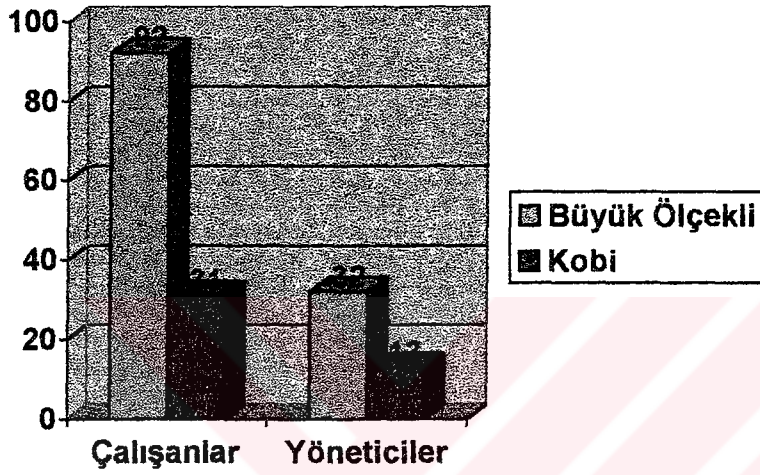
Şekil 34: Kuruluş Tarihi Profilleri

Çalışanlardan ve yöneticilerden elde edilen veriler sonucunda, 6-10 yıl grubunda veri elde edilememiştir. Eldeki verilerin dağılımına göre, çalışanların ve yöneticilerin ağırlıklı olarak 21 yıl üzerindeki işletmelerde yoğunlaştığı görülmektedir.

2.İşletme Ölçeğine Göre Dağılım

İşletmeler Kalite ödülüne başvuru esas alınarak Büyük ölçekli ve Kobi olarak iki grupta toplanmıştır.

İşletme Ölçeğine Göre Dağılım

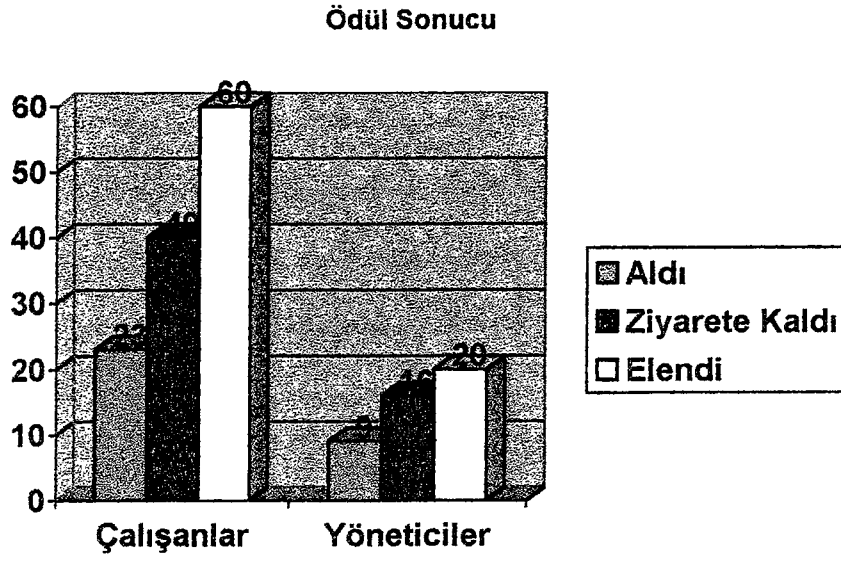


Şekil 35: İşletme Ölçeği

Çalışanların ve yöneticilerin işletme büyüklükleri açısından dağılımında ise, büyük ölçekli işletmeler oldukça yüksek sayıdadır. Buradaki fark, Tusiad-Kalder Kalite Ödülü'ne başvuran işletmelerin ağırlıklı olarak büyük ölçekli işletmeler olması, Kobi'ler için ayrı bir kategorinin daha sonradan (1998 yılından itibaren) oluşturulmuş olması nedeniyledir. Dolayısıyla, işletme ölçeği açısından evrendeki dağılım eşit değildir.

3.Ödül Sonucuna Göre Dağılım

Tusiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran işletmeler , ödül alan, saha ziyaretine kalan ve sadece başvuru düzeyinde kalan (elenen) şeklinde üç grupta toplanmıştır.

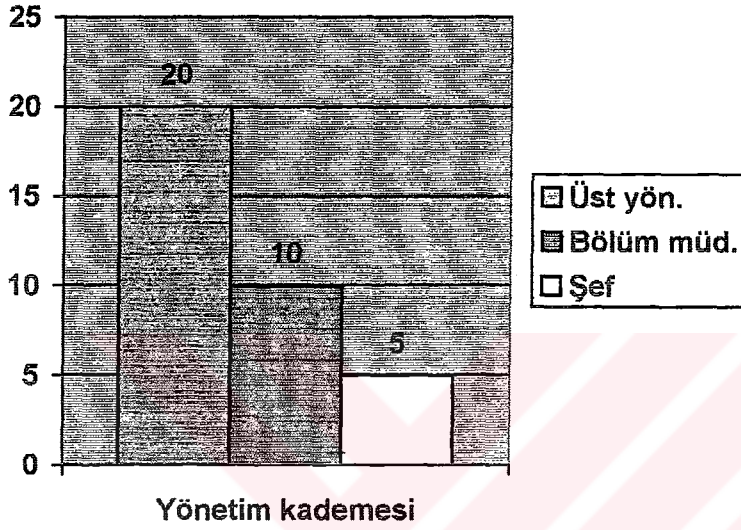


Şekil 36: Ödül Başvuru Sonucu

Ödül başvuru sonuçları açısından bakıldığında, ödül almayanlar ağırlıklı paya sahip olup, saha ziyaretine kalanların da bir anlamda elenmiş sayılmasıyla yüksek düzeye çıkmaktadır.

4.Yönetmel Kademeye Göre Dağılım

Yöneticiler, buldukları yönetmel kademe açısından üst yönetici, bölüm müdürü ve şef olarak üç kademededen oluşmaktadır.

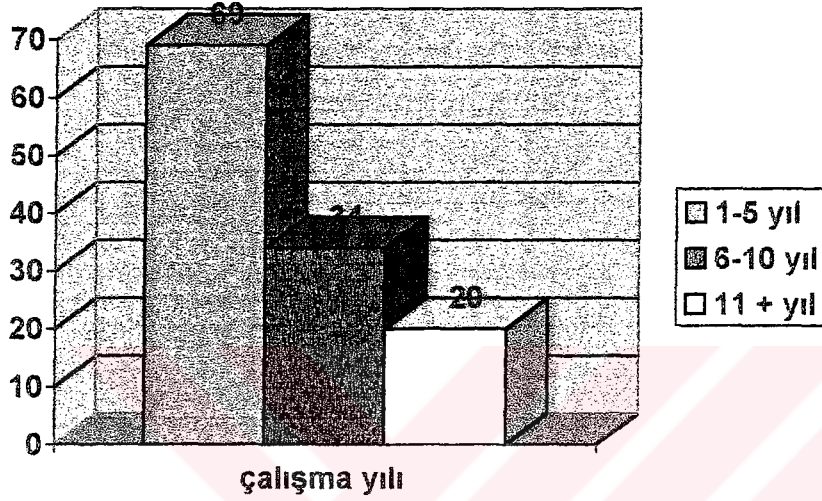


Şekil 37: Yönetmel Kademeye Göre Dağılım

Yöneticilerin yönetmel kademelerine göre dağılımda, üst kademe yöneticilerin yüksek düzeyde paya sahip olduğu görülmektedir. Bu yönüyle, işletmelere ait bilgilerin birinci dereceden yetkili yöneticilerden sağlanması önemli görülebilir.

5.Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Çalışanların Dağılımı

Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri elde edilen veriler doğrultusunda, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl üzeri olarak üç grupta toplanmıştır.



Şekil 38: Çalışanların Çalışma Süreleri (Kıdem) Dağılımı

Çalışanların işletmelerdeki çalışma süreleri açısından, 1-5 yıllık süre önemli bir paya sahiptir. Mevcut işletmelerin devir hızları yönünde bir değerlendirmeye gidilmesi mümkün görülmektedir. Bir başka ifade ile, işletmelerde devir hızı yüksek olarak düşünülmektedir.

B. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yetkilendirme düzeyinin ve kültürünün durumunu tespit etmek üzere hazırlanmış soruların birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermedikleri ve bütünsellik oluşturup oluşturmadıklarını tespit etmek üzere uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları çalışanlar ve yöneticiler açısından ayrı ayrı elde edilmiş, son olarak, ortak soruların güvenilirliği ayrıca sorgulanmıştır.

1.Çalışanlara yönelik soruların güvenilirlik analizi sonuçları

Çalışanlara yöneltilen 15 algılama unsuruna ilişkin güvenilirlik sonuçları tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21: Çalışanlara Uygulanan Anketin Cronbach Alfa Değerleri

Soru No	Ölçülen Unsur	İptal edilirse alfa değeri
1	Güven	,8997
2	Destek verilmesi	,8963
3	Risk alma	,8989
4	Yaratıcılık	,9002
5	Anlam (yapılan işin anlamlı oluşu)	,9024
6	Kaynak sağlanması	,9015
7	Eğitim	,9043
8	Otonomi	,9077
9	Ortaklık	,9051
10	Yetkinlik	,9077
11	Etki (sonuçlara etkide bulunma)	,9061
12	Vizyon/misyon	,9028
13	Katılım	,9069
14	Sistem bakış	,9118
15	Baş. Değ. Duy. Ve Ödüllendirme	,8985

Alfa=,9093

Çalışanlara yönelik olarak hazırlanan anket formundaki 15 sorunun tutarlılık gösterdiği, (alfa=,9093) yüksek derecede güvenilir olduğu ileri sürülebilir.³⁹¹ Bunun yanında, sisteme bakış sorusu bir kontrol sorusu olarak düşünüldüğünden, bu sorunun ölçekten çıkarılmasıyla güvenilirliğin yükseldiği dikkati çekmektedir. Bu soru da aynı seçenek düzeni içerisinde verildiğinde, çıkan sonuç araştırma beklentileriyle uyumluluk göstermektedir. Diğer bir ifade ile, diğer sorularda olumlu bir eğilim sözkonusu ise, sistem olumlu anlamına gelmekte, dolayısıyla sistem sorusunun negatif seçeneği yanıtlanmış olması gerekmektedir.

2.Yöneticilere yönelik soruların güvenilirlik analizi sonuçları

Yöneticilere yöneltilen 25 adet algılama unsuruna ilişkin güvenilirlik değerleri tablo 22'de verilmiştir.

³⁹¹ Alfa katsayısının değerlendirme kriterlerine göre $0,80 < \text{alfa} < 1,00$ yüksek derecede güvenilir sayılmaktadır. Bkz.Kazım ÖZDAMAR, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Anadolu Üniv.Fen Fak.Yay.No.11, Eskişehir, 1997, s.500.

Tablo 22: Yönetici Anketi Cronbach Alfa Değerleri

Soru No	Ölçülen Unsur	İptal edilirse alfa değeri
1	Liderlik	,8606
2	Liderlik	,8598
3	Liderlik	,8583
4	KKYE	,8618
5	Stratejik katılım	,8610
6	Katılım düzeyi	,8820
7	İçsel motivasyon	,8764
8	Bağlılık	,8682
9	Kültürel çeşitlilik	,8565
10	İletişim	,8524
11	İletişim	,8549
12	Bilgi teknolojisi	,8570
13	Baş. Değ. Duy. Ödüllendirme	,8554
14	Ekip çalışması	,8578
15	Ödül türü	,8674
16	Performans yönetimi	,8594
17	Ekip performansı	,8548
18	Öğrenme	,8508
19	Yetkilendirme performansı	,8665
20	Yetkinlik	,8627
21	Geliştirme	,8716
22	Kaynak	,8659
23	Yaratıcılık	,8650
24	Eğitim	,8645
25	Sisteme bakış	,8951

Alfa= ,8688

Görüleceği üzere, yöneticilere yönelik sorular arasında da bir tutarlılık görülmekte ve ileri düzeyde güvenilir (alfa=,8688) bir soru ölçeği mevcuttur. Burada da sisteme ilişkin soru kontrol niteliğinde bir soru olup, ölçekten çıkarıldığında alfa değerinin yükselmesi beklenen bir sonuçtur. Aynı şekilde, katılım düzeyine ilişkin 6.sorunun da soruluş tarzı açısından ankettten çıkarılmasıyla güvenilirlik değerinin yükselmesi tutarlılık göstermektedir.

3.Yönetici-Çalışan ortak sorularının güvenilirlik analizi sonuçları

Yöneticilerle çalışanlara ortak tarzda yöneltilen soruların karşılaştırılması sonucunda, belirlenen soruların güvenilirliği aşağıdaki gibidir.

Tablo 23: Cronbach Alfa Değerleri (Ortak Unsurlar)

Yönetici Soru No.	Çalışanlar Soru No	Ölçülen Unsur	İptal edildiğinde alfa değeri
4	13	KKYE	,6362
13	15	Ödüllendirme	,5740
20	10	Yetkinlik	,6336
22	6	Kaynak	,5815
23	4	Yaratıcılık	,5926
24	7	Eğitim	,6218
25	14	Sistem	,7736

Alfa =0,6725

Ortak unsurların birbirleriyle tutarlılıkları açısından bakıldığında güvenilirlik (alfa=,6725) kriterlerine göre $0,60 < \text{alfa} < 0,80$ aralığında çıktığından oldukça yüksek düzeyde sayılmaktadır. Aynı şekilde, sisteme ilişkin sorunun ölçekten çıkarılmasıyla alfa değerinin ,7736 düzeyine çıktığı ve ortalama değerin oldukça üzerinde olduğu görülmektedir.

C.Çalışanlara İlişkin Analiz Sonuçları

1.İşletme Ölçeğine Göre Sonuçlar

Çalışanların, toplam puanlara göre işletme ölçeği açısından analizine bakıldığında, eşit varyanslar altında ($F=,017$, $p=,897$) büyük ölçekli işletme çalışanları ile Kobi çalışanları arasında bağımsız iki örnekleme test sonuçlarına göre bir fark görülmemiştir. Diğer bir ifade ile, toplam puanlar ile işletme ölçeği arasında ($t=1,153$ $sd=121$ $p=,251$) $p>0,05$ olduğundan fark yoktur.

Bu sonuç doğrultusunda, yetkilendirme unsurlarının farklı endüstriler ve işletme ölçeklerine göre değişmeyeceği, yaratılacak örgüt kültürünün işletmenin durumsallığı açısından farklılık gösterebileceği düşünülebilir.

2.Kuruluş Tarihine Göre Sonuçlar

Elde edilen verilere göre 6-10 yıl dilimine denk düşen firma bulunmadığından, işletmeler üç grupta toplanmıştır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arasında $F_{(2,120)}= 2,154$ $p=,121$) $p>0,05$ olduğundan fark görülmemiştir. Kuruluş tarihleri arasında fark bulunmamaktadır.

İşletmelerin faaliyette buldukları sürenin yetkilendirme yönünde bir avantaj olmadığı, ancak yetkilendirmeye geçiş sürecinde uzun vadeli bir bakış ve hazırlık yapılmasıyla ilişkilendirilmesi uygun olacaktır.

3.Ödül Başvurusu Sonuçları

Tüsiad Kalder kalite ödülüne başvuran firmaların çalışanlar açısından dağılımına bakıldığında, ($F_{(2,120)}=,386$ $p=,681$) $p>0,05$ olduğundan ödül alan, ziyarete kalan ve elenen şeklinde üç grupta toplanan çalışanların verilerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları gruplar arasında fark bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Ödül sonuçları açısından ödül alan, ziyarete kalan ve elenen firmalarda yetkilendirme unsurları açısından önemli bir fark bulunmaması, ödül başvurusunda bulunan işletmelerin genel olarak TKY yönünde hazırlıklı oluşlarının etkisi olabilir.

4.Çalışanların Kıdemine Göre Sonuçlar

Çalışanların işletmelerdeki çalışma süreleri açısından uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre ($F_{(2,121)}=3,976$ $p=,021$) $p<0.05$ olduğundan çalışma yılları ya da kıdemleri açısından, gruplar arasında fark görülmektedir. Farklı grubun bulunması amacıyla uygulanan Tukey HSD çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre, 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında çalışan gruplar ($p=,049$) $p<0.05$ olduğundan farklılık göstermektedirler. 1-5 yıl ile 11 ve üzeri yıl grupları arasında ($p=,093$), ayrıca 6-10 yıl ile 11 yıl ve üzeri gruplar arasında ($p=,991$) $p>0,05$ olduğundan fark bulunmamaktadır.

Kıdem açısından birbirini izleyen iki grup arasında (1-5 ve 6-10 yıl) farklılık bulunması beklenen yönde bir farklılık değildir. Çalışanların mevcut sistem içindeki çalışma sürelerinin yeniler ve daha kıdemliler açısından işletmedeki değerlerin kurumsallaşması açısından anlamlı olması beklenebilir. Ancak çıkan sonuç bunu doğrulamamaktadır.

5.Çapraz Karşılaştırmalar (ki-kare sonuçları)

Ödül başvurusu sonuçları ile kuruluş tarihi arasında nasıl bir bağlantı olduğunu görmek için uygulanan pearson ki-kare sonuçları, beklenen frekanslar %5'den düşük olduğu için hesaplanmamıştır. Ancak ödül başvuru sonuçları ile işletme ölçeği arasında yapılan çapraz karşılaştırma ile beklenen frekansların yeterli olması sonucu uygulanan pearson ki-kare sonuçlarına göre, işletme ölçeği ile ödül başvuru sonuçları arasında ileri düzeyde fark bulunmuştur ($p=,000$).

İşletme ölçeği ile ödül sonuçları arasında ortaya çıkan fark, veri sağlanabilen işletmeler içerisinde, Kobilerin ödül alan kategoride temsilcisi olmamasından kaynaklanabilir. Ödülün verilmeye başlandığı tarihten itibaren bakıldığında, genel olarak büyük ölçekli işletmelerin ödül kazandıkları; Kobilerin ise ancak 1998 yılından itibaren ayrı bir kategori içerisinde değerlendirilmesiyle ödülle buluştukları görülmektedir. Dolayısıyla, Kobilerin ödül alanlar içerisindeki gerçek oranları da düşüktür. Toplam olarak Kobi ölçeğinde yalnızca 2 firma ödül almıştır.

D.Yöneticilere İlişkin Analiz Sonuçları

1.İşletme Ölçeği

İşletme ölçeğine ilişkin toplam puanlarla analizi sonucunda, yöneticiler yönünden büyük ölçekli işletmeler ile Kobiler arasında, bir başka ifade ile, ortak varyans yaklaşımı ile işletme ölçeği ve toplam puanlar arasında, uygulanan t-testi sonucuna göre ($t=3,233$ $sd=42$ $p=,002$) anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Ortaya çıkan farklılık, çalışanlarda görülen farklılıkla tutarlılık göstermektedir. Dolayısıyla, aynı nedenlerle ilişkili bir farklılıktan bahsedilebilir.

2.Kuruluş Tarihi

Toplam puanlar ile kuruluş tarihi arasında ortak varyans yaklaşımı ile iki örnek testi sonucu ($t=1,621$ $sd=40$ $p=,113$) $p>0,05$ olduğundan, toplam puanlar ile kuruluş tarihi değerleri önemli farklılık göstermemektedir.

Yetkilendirme unsurlarının mevcut olup olmadığı ve bu unsurların algılanışı açısından, kuruluş süreleri açısından fark olmaması beklenen bir sonuçtur. Çeşitli uygulama örnekleri, daha en başından itibaren, yeni faaliyete başlayan bir işletmenin başarılı bir yetkilendirme uygulayabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, işletmenin kaç yıldır faaliyette bulunduğu yetkilendirme için belirleyici olmayıp, yetkilendirmeyi nasıl uygulayıp uygulamadığı belirleyici olmaktadır.

3.Ödül Başvurusu Sonuçları

Ödül başvurusunun ödül aldı, ziyarete kaldı ve elendi şeklindeki üç gruba verilerinin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre ($p=,185$) $p>0,05$ olduğundan, toplam puanlar ile ödül başvurusu sonuçları açısından gruplar arasında bir fark görülmemiştir.

Ödüle başvuran işletmelerin genel olarak, TKY uygulamaları çerçevesinde yetkilendirmeye de olanak tanıdıkları, yetkilendirmenin ödül kriterleri içerisinde yer alması nedeniyle, mevcut bulunması gerektiği düşüncesi, ödül sonuç kategorileri arasında fark bulunmamasıyla tutarlılık göstermektedir.

4.Cevaplayanın Firmadaki Görevi Açısından sonuçlar

Şef, bölüm müdürü ve üst yönetici olarak kademelerine göre gruplandırılan verilerin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, toplam puanlar ile cevaplayanın firmadaki

görevi değerleri ($F_{(2,42)}=1,128$ $p=,333$) gruplar arasında önemli düzeyde farklılık göstermemektedir.

Ortaya çıkan sonuç, uygulamanın başarısı açısından, tüm yönetsel kademelerde aynı kültürel değerlerin yaratılması ve model oluşturulması gerektiğini düşüncesini doğrulamakla birlikte, genel olarak ileri sürülen orta kademe yöneticilerin direniş gösterdikleri yönündeki araştırmaları desteklememektedir. Bu açıdan, bizzat orta kademe yöneticilere yönelik yapılan ve gerçekte orta kademe yöneticilerin direniş iddialarını kabul etmedikleri araştırma sonuçlarıyla uyumludur.

E. Yönetici ve Çalışanların Algılama Farklılığının Tespitine İlişkin Analiz

Yöneticilerle çalışanların birlikte birer grup olarak karşılaştırılması yoluyla aralarındaki farklılıklar araştırılmıştır. Toplam puanlar ile çalışanlar ve yöneticiler arası farklı varyasyon yaklaşımı ile uygulanan bağımsız iki örnek testi sonucu $t= -0,426$ $p=,671$ olup fark görülmemiştir. Elde edilen bulgular Tablo 24'de özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 24: Yönetici-Çalışan Genel Karşılaştırması

Gruplar	p değeri
<i>Kuruluş tarihi</i>	
1-5 yıl / 11-15 yıl	,169
1-5 yıl / 21 + yıl	,031*
11-15 yıl / 21 + yıl	,561
<i>Ödül sonucu</i>	
Ödül alan / finale kalan	,902
Ödül alan / elenen	,862
Finale kalan / elenen	,997
<i>Toplam puan</i>	,671

Ödül başvurusu sonuçları açısından, ödül grupları ortalamaları arasında fark yoktur.

Ödül alan ile finale kalan, ödül alan ile elenen, finale kalan ile elenen gruplar arasındaki değerler (p) sırasıyla ,902- ,862- ve ,997 olup $p > 0,05$ tir.

Kuruluş tarihi ile toplam puan grupları değerleri farklılık göstermektedir ($F_{(2,166)}=3,310$ $p=,039$ $p < 0,05$). Farklılık gösteren grupları belirlemek üzere uygulanan çoklu karşılaştırma (Tukey HSD testi) testi sonucuna göre; 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında ($p=,031$) $p < 0,05$ olması nedeniyle fark görülmüştür. Öte yandan, 1-5 yıl ile 11-15 yıl ($p=,169$) ve 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri gruplar ($p=,561$) arasında fark bulunmamıştır.

Kuruluş tarihi açısından farklılığın yeni ve eski olarak değerlendirilebilecek uç kutuplar arasında değil, birbirini izleyen gruplarda olması beklenen bir sonuç olmayıp, çalışanlardaki 1-5 yıl ile 6-10 yıllık çalışma süreleri (kıdem) arasında çıkan farklılıkla tutarlı ancak açıklayıcı değildir.

Ortak yetkilendirme unsurlarını ölçmek üzere belirlenen sorulara, yönetici ve çalışanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre farklılıklar görülmektedir. (Tablo 25)

Tablo 25: Ortak Yetkilendirme Unsurlarına Göre Sonuçlar

Ortak Unsurlar	Mann-Whitney U	P	Önemlilik Düzeyi
KKYE	2066,500	,007	P<0,01
Başarı değ. duy. ve ödüllendirme	2418,500	,197	p>0,05
Beceri çeşitliliği	2720,500	,855	p>0,05
Kaynak	2346,000	,103	p>0,05
Yaratıcı ve yenilikçi ortam	2117,500	,012	P<0,05
Eğitim ortamı	1241,500	,000	P<0,001
Sisteme bakış	564,000	,000	P<0,001

Tablodan da anlaşılacağı üzere, çalışanlar ile yöneticiler arasında ortak unsurlara ilişkin değerlendirmelerde; yönetici ve çalışanlar arasında eğitim ortamı ve sisteme bakış değişkenleri ileri düzeyde farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile, n1 ve n2 hacimli bağımsız iki örneğin aynı medyanlı popülasyondan alınmış rastgele örnekler olup olmadığını kontrol etmek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U Testi sonucuna göre ileri düzeyde önemli sayılan fark görülmektedir. KKYE değişkeni açısından çok önemli düzeyde fark görülürken, yaratıcı ve yenilikçi ortam değişkeni konusunda önemli düzeyde fark görülmektedir. Önemsiz yada fark bulunmayan değişkenler ise kaynak, beceri çeşitliliği, başarı değerleme duyurma ve ödüllendirme değişkenleridir.

Çalışanlar ile yöneticiler arasında sistem ve eğitim açısından ileri düzeyde fark bulunmasını açıklamak mümkün değildir. TKY sistemini uygulayan işletmelerin rekabet gücünü araştıran bir çalışma da³⁹², eğitim unsurunun faaliyet performansı üzerinde negatif

³⁹² Bilçin TAK, Toplam Kalite Yönetimine Stratejik, s.204.

ilişkiye sahip olduğu yönünde bulgu çıkması, TKY uygulayan işletmelerdeki eğitim konusunda ayrı bir incelemenin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Öte yandan, sisteme bakış açısından farklılık çıkması, sistem sorusunun bir kontrol sorusu olarak düzenlenmesi nedeniyle açıklanabilir. Buna göre, diğer unsurları genel olarak olumlu yönde değerlendirme sözkonusu ise, sistemin düşük değerde çıkması gerekmektedir. Sonuçlar açısından bakıldığında, yöneticiler yetkilendirme unsurları ile sistem sorusunun kontrol işlevine uygun yanıtlar vermişlerdir. Dolayısıyla yöneticiler açısından bir tutarlılık mevcuttur. 24/45 oranında yönetici bu soruya 1 ve 2 nolu seçenekle yanıt vermiştir. Ancak, çalışanlar çok ciddi oranda 3/123 oranında 1 ve 2 değerini vermişlerdir. Bu açıdan, çalışanların genel bir iyimserlik içerisinde davranma eğiliminde oldukları, buna karşılık dikkatsiz davrandıkları görülmektedir. Aradaki farklılığın buradan kaynaklandığı düşünülmektedir.

F.Sonuç

Yetkilendirmenin temel unsurlarına ilişkin olarak, araştırma sonucunda aşağıdaki tespitleri yapmak mümkündür:

- TKY uygulayan işletmelerde genel olarak yetkilendirme unsurlarının mevcut olduğu görülmektedir.
- Yöneticilerin yetkilendirme unsurlarına ilişkin algılamaları olumlu yöndedir.
- Yöneticilerin sisteme ilişkin bakışları daha gerçekçidir.
- Çalışanların yetkilendirme unsurlarına ilişkin değerlendirmeleri olumlu yöndedir.
- Çalışanların sistemi değerlendirmelerinde dikkatsiz davranmaları sonucu puanlar daha yüksektir.
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında genelde, yetkilendirme unsurları olarak belirlenen değişkenlere yönelik olumlu bir algılama olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, yetkilendirmenin alt yapısı açısından olumlu bir havadan bahsedilebilir. Yönetici ve çalışan grupları arasında temel farklılık eğitim ve yetkilendirmenin ileri aşaması olan KKYE unsurlarında görülmektedir.
- Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalarda yetkilendirme açısından olumlu bir atmosfer olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yetkilendirmenin ileri aşamaları için olumlu bir avantajdır.

- Eğitime ilişkin değerlendirme, TKY sisteminde Türk işletmeleri açısından sorgulanması gereken bir değişken olup, teorik çalışmalarla çelişki göstermektedir.
- Katılımın ileri düzeyleri (KKYE) ve dolayısıyla yetkilendirmenin gerçek amaçlarından yararlanma yönünde alınması gerekli mesafe mevcuttur. Bu anlamda, özellikle yöneticilerin oransal olarak daha fazla endişeleri olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile, yöneticiler, literatürde de sıklıkla vurgulandığı gibi çalışanları yapılan işle ilgili olarak ileri düzeyde (KKYE) yetkilendirmeye hazırlıklı durumda değildirler.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz işletmelerinde, şiddeti giderek artan rekabet ortamı, müşteriye odak noktasına alan, esnek ve hızlı süreçler temelinde hareket edebilen bir işletme olmayı zorunlu hale getirmektedir. Bilgi sınırlarının genişlemesi, iletişim teknolojisinin hızlı ilerlemesi, işletme içi ve işletme dışı hızlı veri akışına imkan sağlamaktadır.

Ortaya çıkan söz konusu temel etkenler doğrultusunda çabuk hareket edebilen işletmeler rekabet avantajı yakalarken, bu yönde değişime uyum gösteremeyen ve geride kalan işletmeler zorluklarla karşılaşmaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamasında kuşkusuz önemli bir unsur haline gelen insan faktörü, işletmelerde çalışanların iş süreçlerine daha ileri düzeyde aktif katılımını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede, işletmelerde insan kaynaklarının etkin yönetimi ve stratejik düzeyde ele alınması, başarılı işletmelerin temel özellikleri arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetim felsefesi, işletmenin stratejik düzeyde hareket ettiği genel sistemin en önemli halkasını oluşturmakta olup, bu sistemin başarısına katkıda bulunacak bir yapılanma oluşturacak tarzdadır.

İnsan kaynaklarının etkin şekilde kullanılması sürecinde en önemli unsur, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının iş süreçlerine katkısıdır. Bu katkı, temeli olmayan slogan ve hislerden çok, insan kaynağının bilgi, beceri ve yaratıcı kapasitesinin geliştirilmesi yoluyla süreçlere etkin şekilde katılması yönünde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu katılım sürecinde en önde gelen koşul, çalışanların çalıştığı koşulların, yetki ve sorumluluklarının, ilişkilerinin, işletmeye bağlılıklarının, işe ilişkin güdülenmelerinin, ihtiyaç duydukları araçların ve bilgilerin dikkate alındığı bir yapılanmaya gidilmesidir. Bir başka ifade ile, çalışanlardan beklenenlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak bir çalışma yaşamı ve örgüt kültürünün yaratılması zorunlu görülmektedir.

Çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların yaptıkları işe ilişkin problemleri en iyi onların tespit edebileceği ve çözüm üretebileceği düşüncesine dayanmaktadır. Bu sürecin gerçekleşebilmesi için, çalışanların otonomi düzeylerinin artırılması, işle ilgili olarak işin planlanması, yürütülmesi ve denetimi sürecinin bütününde hem yetki sahibi olması, hem de sonuçlardan sorumlu ve hesap veren durumda olması düşünülmektedir.

Çalışanların yetkilendirilmesi, işletmelerin yukarıda sözü edilen rekabet koşulları içerisinde bir zorunluluk olmakla birlikte, doğru yetkilendirme yaklaşımı, doğru zaman ve hazırlıklar yapılmadan uygulanması halinde, insan kaynağı üzerinde ciddi sorunlar yaratacağı literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Bir başka ifade ile, yöneticilerinin yetkilendirmeyi kaos yaratacak bir unsur olarak gördüğü, yetkilendirme felsefesini içselleştiremediği ortamda yetkilendirmeye yönelmek başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Özellikle orta kademe yöneticilerin yetkilendirme sonucunda işlerini kaybetme ve otoritelerinin ellerinden alınması gibi rahatsızlıklar duydukları ileri sürülmektedir.³⁹³ Dolayısıyla, bu yöndeki endişelerin giderilmesi, iş güvencesi verilerek, gerçekte yetkilendirme ile daha fazla liderlik özellikleri kazanarak, önemlerinin artacağı gerçeğine inanmaları sağlanmalıdır.

Yöneticilerin hazır oluşları yanında, yetkilendirilecek olan çalışanların da yetkilendirme ortamına uygun ve yeterli kapasitede elemanlar olmasının sağlanması gerekmektedir. Bu anlamda, ekip çalışma kültürü oluşmamış, bireysel yönü hakim olan çalışanların yetkilendirmeye katkıları olmayacaktır. Bunun yanında, yeni iş süreçlerinin yürütülmesi için gerekli olan bilgi, beceri, öğrenme isteği, risk alma ve sonuçlarını yeni öğrenme fırsatları olarak değerlendirme kültürü olmadan yetkilendirme girişimi başarısızlıkla sonuçlanabilir.

³⁹³ Jay KLAGGE, a.g.m., s.550.

Yetkilendirmenin uygulanabilmesi açısından bir önemli unsur da, yetkilendirmenin genel sistemin önemli bir halkası olarak ele alınması, sistemin ana felsefesini destekleyen önemli bir araç olarak kullanılabilmesidir. Yalnızca yetkilendirmeye yönelmek, rekabet yönünde insan kaynağının etkin kullanıldığını göstermemektedir. İnsan kaynaklarının, genel sistemle bütünleşmesi ve uyumu gibi, yetkilendirmenin de insan kaynakları sistemleriyle ve genel sistemle uyumlu olması gerekmektedir. Söz konusu uyumun sağlanması açısından, yetkilendirmenin çeşitli türleri arasından, mevcut şartlara uygun düşen seçeneğin uygulanması önem kazanmaktadır. Diğer bir ifade ile, yetkilendirmenin bir derece sorunu olduğu düşüncesinden hareketle, öneri sisteminin, kalite çemberlerinin veya kendi kendini yönlendiren ekiplerin dizaynına yönelik uygun yetkilendirme türü seçilmelidir. Eğer, yetkilendirme uygulaması, bir aşamalar zinciri olarak görülüp, her bir aşamanın daha ilerisine geçiş sağlamak yönünde gelişim hedeflenirse, bu hem uygulanan yetkilendirme düzeyinin başarılı olmasını, hem de ileri aşamalara geçiş ortam sağlayan bir kültürün yaratılmasına katkıda bulunacaktır. Böylelikle, kendi kendini aşan bir sistem yaratılarak, entropi sorunlarıyla karşılaşılmayacaktır.

Çalışanların yetkilendirilmesi sürecine geçiş, kolay ve kısa vadeli bir yaklaşımla mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, yetki aktarmanın oldukça ilerisinde bulunmaktadır. Yetkilendirmeye geçişte en önemli konu, yetkilendirme ortam ve kültürünü destekleyecek hazırlıkların yapılması ve sabırlı davranılmasıdır. Bunu gerçekleştirecek en önemli yapı ise, ekip çalışma düzenine oturtulmuş ilişkilerin vizyoner veya yetkilendirici liderlik rolüyle yönlendirilmesi ve desteklenmesidir.

Yetkilendirmenin ileri düzeyi açısından bakıldığında, yetkilendirmenin çalışanlara iş süreçleri üzerinde planlama, uygulama ve izleme gibi temel aşamalara yönelik yetkilerinin olması gerektiği anlaşılmaktadır. İnsan kaynağı çeşitliliği veya farklılığı ile rekabette fark yaratabilmek düşüncesinin temelinde, insan kaynağından en ileri düzeyde yararlanmak yer almaktadır. Bunun başarılması ise, çalışanların tatmin olduğu, yaptığı işi anlamlı bulduğu,

anamlı işi yürütecek yetkinlikte olduğu, işi üzerinde belirleyici olduğu ve sonuçlara etkisinin farkında olduğu bir psikolojik ve bilişsel düzeye ulaşmasına bağlı görülmektedir.

Yetkilendirmeden beklenen olumlu sonuçlara ulaşmada, işletmenin uygun kültürel ortama sahip olması, organizasyonel ve yönetsel süreçlerin yeniden yapılandırılmış olması, böylelikle, ekip çalışma sistemi kurumsallaşmış, açık iletişim ortamı yaratılmış, çalışanların kendiliğinden harekete geçebilecekleri bir ödüllendirme sistemi ve performans yönetimi oluşturulmuş olmalıdır. Bunları gerçekleştirecek liderlik sistemi, çalışanları antrenörlük rolüyle destekleyerek, ekip üyelerinin birer lider olarak yetiştirilmesi yönünde desteklenmesini sağlamalıdır. Bütün bu ilişkilerin temelinde ise, geleneksel dönemin en çok göz ardı edilen konularından birisi olan güven duygusunun bulunması zorunlu görülmektedir.

Öte yandan, yetkilendirmeye geçişte mutlaka tüm birimlerde aynı tür yetkilendirmeye yönelmek gerekmemektedir. İşletmenin çeşitli birimlerinde, çalışanların yetkilendirmeye hazır oluş durumlarına göre, farklı yetkilendirme uygulamaları gerçekleştirilebilir.³⁹⁴ Böylelikle, yetkilendirmenin ileri aşamalarına geçiş yönünde, önceki aşamalarda bulunan çalışanların görme ve öğrenme fırsatları oluşturulabilir.

Araştırma kapsamında TKY sistemini uygulayan işletmelerin seçilmesi bu ön koşulların varlığının olduğu varsayımına dayanmaktadır. Yetkilendirme, TKY sisteminin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, yetkilendirmenin TKY sistemi içindeki durumunu ortaya koyacak bir çalışmadan hareketle, yetkilendirme düzeyinin artırılması ve yetkilendirici bir örgüt kültürünün yaratılması çerçevesinde avantaj sunmaktadır.

³⁹⁴ Timothy L.ROSS, a.g.m., s.11-12.

Elde edilen bulgular ışığında şu değerlendirmeleri yapmak mümkündür:

- 1- Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde genel olarak, yetkilendirmenin gerekli unsurlarına ilişkin olumlu bir tutum ve algılama mevcuttur. Bu olumlu yaklaşım, yetkilendirmenin TKY sistemi içerisinde değerlendirilmesi gerektiği varsayımını desteklemektedir.
- 2- Bu olumlu yaklaşım, işletmelerin kuruluş tarihleri yönünde bir farklılık göstermemektedir.
- 3- Genel olumlu yaklaşımın işletme ölçeğine göre yöneticiler yönünden farklılık göstermesi, ödüle başvuruda, Kobilerin oransal azlığı ve örnekleme ödül olan Kobi bulunmamasıyla ilişkili olarak yorumlansa da, çalışanlarda fark bulunmamasıyla çelişkilidir. Bu çerçevede, çalışanların, yöneticilere göre daha dikkatsiz yanıtlar vermesiyle ilgili bir ilişkiden bahsedilebilir.
- 4- Ödüle başvuru ve sonuçları açısından bir farklılık bulunmaması, TKY sistemini oluşturmuş olan tüm işletmelerin ortak bir düzeye sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ödül almada, TKY'nin diğer unsurlarının da en az yetkilendirme kadar etkili olabileceği düşünülmelidir.
- 5- Yöneticilerin buldukları yönetsel kademe açısından yetkilendirmeye yaklaşımlarında da farklılık bulunmamaktadır.
- 6- Çalışanların çalıştıkları süre açısından, uç kategorilerde değil, birbirini izleyen yalnızca iki kategoride farklılık göstermesi anlamlı şekilde yorumlanacak bir sonuç değildir.

- 7- Eğitimin yöneticiler ve çalışanlar arasında farklılık göstermesi bir diğer anlaşılması güç sonuçtur.
- 8- Sisteme bakış açısından farklılık görülmesi, çalışanların cevaplandırmada genel iyimserlik halinde bulunması ve dikkatsiz biçimde yanıtlar vermesiyle açıklanabilir.
- 9- KKYE bağlamında ele alınan unsurun çalışanlar ve yöneticiler arasında farklılık göstermesi, yetkilendirmenin ileri aşaması sayılan kendi kendini yöneten ekipler düzeyine yöneticilerin henüz hazırlıklı olmamasıyla ilişkili olabilir. Bu eğilim, literatürde ileri sürülen yönetsel engellerle tutarlılık göstermektedir.

Genel sonuç olarak, TKY sistemine sahip işletmelerde yetkilendirmenin uygulanmasının alt yapısı olduğu sonucu çıkarılabilir. Mevcut kültür olumlu yönde ve destekleyici nitelikte sayılabilir. Ancak, nasıl uygulanacağına veya geliştirileceğine ilişkin olarak, her işletmenin kendi özgün yetkilendirme koşullarını ve kültürünü yaratması gerektiğinin altı çizilebilir. Böylelikle, durumsallık yaklaşımının gerekliliğinden bahsedilebilir.

EK-1**YETKİLENDİRMEİNİN UYGULANMA DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR ANKET ÇALIŞMASI**

Anket, Yönetici ve Çalışanlara yönelik olarak ayrı ayrı hazırlanan iki alt kümeden oluşmaktadır. Her bir kümedeki sorular açık uçlu ve beş seçenekli olmak üzere iki alt bölümden oluşmaktadır.

YÖNETİCİ ANKETİ**I.Genel Bilgiler**

- 1.Firma Adı:
- 2.Kuruluş Tarihi:
- 3.Ölçeği
- 4.Cevaplayanın Firmadaki Görevi:
- 5.Ödül Başvuru Sonucu :

II-Aşağıdaki ifadeleri işletmeniz açısından değerlendirerek, uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1.Çalışanlara amaçlar ve hedefler açıklanır, ihtiyaç duydukları yetki, kaynak ve bilgi sunulur; böylece, çalışanlar yaptıkları işle ilgili her türlü faaliyete girebilir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

2.Çalışanlar yaptıkları işle ilgili olarak, tedarikçilerle ve müşterilerle yakın diyalog ve işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

3.Yönetici veya lider, çalışanların işe daha yakın oldukları için daha doğru çözümler ve tespitler yapabileceği düşüncesindedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

4.Çalışanlar, yaptıkları işle ilgili kararları kendileri almakta ve uygulamaktadırlar.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

5.Çalışanlar, firmanın geleceğine ilişkin kararlara katılmaktadırlar.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

6.Çalışanlar öneri sunmakta ve karara doğrudan karışmamaktadırlar.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

7.Çalışanları motive eden unsur, başarı sonucu ulaşacakları ödüllerdir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

8.Çalışanlar çoğu konularda düşünce üretmekte, bilgi sunmakta ve doğrudan bir ödül beklememektedirler.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

9.Firmada çeşitlilik ve farklılık bir zenginlik ve avantaj olarak değerlendirilmektedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

10.Çalışanlar ile yönetim arasında açık kapı politikası hakim olup, her türlü konu paylaşılabilir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

11.Firmada yatay-dikey-çapraz- çok yönlü iletişimden yararlanılmaktadır.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

12.Firmada eş zamanlı iletişim ortamı hedeflenmekte ve bilgi paylaşımının hızı artırılmak istenmektedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

13.Firmada üstün performans gösteren çalışanları kutlama ve ödüllendirme seçenekleri mevcuttur.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

14.Ekip bazlı ödüllere ağırlık verilmektedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

15.Çoğunlukla maddi ödüller verilmektedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

16.Performansı değerlendirme, müşteri, iş arkadaşları, kişi veya ekibin kendisi ve yöneticinin verdiği değerlere göre yapılmaktadır.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

17.Performans değerlemede ekip çalışması kalitesinin artması ve çalışanın beceri düzeyini artırması dikkate alınmaktadır.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

18.Firmanın amaçlarıyla bütünleşen bir öğrenme ve inisiyatif kullanabilme performans değerlendirilmede dikkate alınmaktadır.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

19.Çalışanların kararlara katılma seviyesi arttıkça, firmanın başarısı da artmaktadır.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

20.Çalışanların beceri çeşitliliği arttıkça firmanın başarısı da artmaktadır.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

21.Çalışanlara yetki ve sorumluluk verildikçe daha başarılı olmaktadırlar.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

22.Çalışanlara sağlanan kaynaklarla bağlantılı bir performans mükemmelliği gelişmektedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

23.Yaratıcı ve yenilikçi bir ortam yaratıldığında, çalışan da firma da daha karlı çıkmaktadır.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

24.Çalışanlara ihtiyaç duydukları eğitim ve yetişme ortamı ile başarı da artmaktadır.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

25.Mevcut uygulanan sistem başarısız ve değiştirilmesi gerekmektedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

ÇALIŞANLARA YÖNELİK ANKET

I.Genel Bilgiler

1.Firma Adı:

2.Firmadaki görev yılı:

II-Aşağıdaki ifadeleri işletmeniz açısından değerlendirerek, uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1.Firmada yöneticilerim beni önemseydiğini göstermektedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

2.Yöneticilerimden, yaptığım işle ilgili her türlü desteğini almaktayım.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

3.Yaptığım işle ilgili yeni bir şeyi denemekten korkmam, çünkü daha iyisini yapmam için yöneticilerim beni teşvik etmektedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

4.Yöneticilerim yeni fikir ve farklı görüşleri ileri sürmemizi teşvik etmektedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

5.Yaptığım işi çok seviyorum.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

6.İşimin gereği olan her türlü kaynak ve imkan sağlanmaktadır.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

7.İşimi daha iyi yapabileceğim bilgi ve beceri kazanma eğitimi sürekli sağlanmaktadır.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

8.İşimle ilgili olarak, müşterilerle yakın ilişki kurabilmekteyim ve ihtiyaçlarımı doğrudan öğrenebilmekteyim.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

9.Başarılı olduğum sürece hiçbir gelecek ve iş endişesi hissetmeyeceğime inanıyorum.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

10.İşimi daha iyi yapabilecek bilgi ve beceriye sahibim.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

11.İşimde başarılı olmamın firmama sağlayacağı avantajı biliyorum.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

12.Firmamın ulaşmak istediği hedefleri destekliyorum ve gereğini yapıyorum.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

13.İşimle ilgili problemlere çözüm üretebiliyorum, kararları vererek uygulayabiliyorum.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

14.Fırsat verildiğinde daha başarılı olacağıma inanıyorum.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

15.İşteki başarımlarım takdir edilmekte ve uygun şekilde bir ödül verilmektedir.

(1).Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kısmen katılıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum

EK-2

Yıllara Göre Tusiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran ve Kazanan İşletmeler

Yıl	Başvuranlar	Saha Ziyaretine Kalanlar	Kazananlar
1993	Arçelik A.Ş.		
	Ardem A.Ş.		
	Bekoteknik A.Ş.		
	Brisa A.Ş.	*	Büyük Ödül
	Çimentaş- Çimento Fabr. A.Ş.		
	Döktaş A.Ş.		
	Epengle A.Ş.		
	Netaş A.Ş.	*	
	Pekel Teknik A.Ş.		
	Simko A.Ş.	*	
	Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.		
	Türk Henkel A.Ş.		
1994	Ardem A.Ş.		
	Çimentaş- Çimento Fabr. A.Ş.		
	Çimentaş- Gazbeton A.Ş.		
	Döktaş A.Ş.		
	Dyo ve Sadolin A.Ş.		
	Epengle A.Ş.		
	IBM Türk Ltd.	*	
	İnterbank A.Ş.	*	
	Mais Motorlu Araçlar İmal ve Satış A.Ş.	*	
	Netaş A.Ş.	*	
	Peg Profilo A.Ş.	*	
	Şahinler Mensucat A.Ş.		
	Tuşaş Motor San. A.Ş.	*	Büyük ödül
	Tutes Turistik Tesisler A.Ş.	*	
	Türk Henkel A.Ş.		
	Türkiye Gemi Sanayi		
1995	Beksa Çelikord San. Ve Tic. A.Ş.	*	
	Çimentaş- Çimento Fabr. A.Ş.		
	Döktaş A.Ş.		
	Dyo ve Sadolin A.Ş.		
	Elbo Gaz Mamülleri ve Kontrol Cihazları A.Ş.		
	İnterbank A.Ş.	*	
	Netaş A.Ş.	*	Büyük ödül
	Türk Elektrik End. A.Ş.	*	

1996	Anadolu Isuzu A.Ş.		
	Arçelik A.Ş.	*	
	Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar San.A.Ş.		
	Ata menkul Kıymetler A.Ş.		
	Beko Tic.A.Ş.	*	
	Beksa Çelikord San. Ve Tic.A.Ş.	*	
	Erciyas Biracılık ve Malt San.A.Ş.		
	İnterbank	*	
	İpek Kağıt San.Tic.A.Ş.		
	KordSA A.Ş.	*	Büyük ödül
	Mako Elektrik San.Tic.A.Ş.		
	Tofaş a.Ş.	*	
	Trakmak Traktör ve Ziraat Mak.Tic.A.Ş.		
	Türk Elektrik A.Ş.		
1997	Adel Kalemcilik		
	Anadolu Isuzu		
	Arçelik	*	Büyük ödül
	Ardem	*	
	Ata Menkul Kıymetler		
	Bank Expres		
	Bayındır Tıp Merkezi		
	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San.		
	Erciyas Biracılık ve Malt san.	*	
	İpek Kağıt	*	Başarı ödülü
	Türk Elektrik End.A.Ş.	*	
	Türk Siemens Kablo ve Elektrik San.		
1998	Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi		
	Anadolu Isuzu		
	Ardem Pişirici	*	
	Bayındır Tıp Merkezi		
	Beko Elektronik	*	
	DuSA Endüstriyel İplik San.	*	Başarı ödülü
	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. Ve Vitra Seramik Grubu	*	Büyük ödül
	Erciyas Biracılık ve Malt San.	*	Başarı ödülü
	Güney Biracılık ve Malt San.		
	Mako Elektrik San.	*	
	Şahinler Mensucat San.		
	Türk Demir Döküm Fabrikaları		
	Türk Elektrik End.	*	Başarı ödülü
	Yasaş, Yaşar Boya ve Kimya San.		

1998	Kobi Kategorisi		
	Adel Kalemçilik	*	
	Beko Ticaret A.Ş.	*	Büyük ödül
	Demir Hayat Sigorta		
	Hipokrat Tıbbi Malzemeler İmalat ve Paz.		
	Kaynak Tekniği San.	*	
1999	Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi		
	Beko Elektronik A.Ş.	*	Başarı ödülü
	DHL World Wide Express Taşımacılık	*	
	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri san ve Artema Armatür Grubu	*	
	Şahinler Mensucat		
	Türk Demir Döküm Fabrikaları		
	Türk Elektrik Endüstrisi	*	Başarı ödülü
	Yasaş, Yaşar Boya ve Kimya San.		
1999	Kobi Kategorisi		
	Kaynak Tekniği San.	*	Büyük ödül
	Doğan Hastanesi		
	Hipokrat Tıbbi Malzemeler İmalat ve Paz.		
	Koçtaş Ticaret A.Ş.	*	

KAYNAKÇA

- AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, 2.Baskı, Birlik Ofset Yay., Kütahya, 1996.
- AKIN, Besim, ÇETİN, Canan, EROL, Vedat, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi- Uygulamadan Örnekler, 1.Bası, Beta Yay. No.805, İstanbul, 1998.
- ALPANDER, G.Güvenc ve LEE, Carrol R., "Culture, Strategy and Teamwork: The Keys to Organizational Change", Journal of Management Development, Vol.14, No.8, 1995.
- ANTONIONI, David, "Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process", Organizational Dynamics, Autumn 1996.
- ARGYRİS Chris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", Harvard Business Review, May-June 1998.
- BALCH David E., BLANCK Robert, "Measuring the Quality of Work Life", Quality Progress, November 1989
- BECKER Cheryllynn, "Penetrating the Surface on Empowerment: A Guide for Teaching the Empowerment Concept to Future Hospitality Managers", Hospitality & Tourism Educator, Vol.8, No.4, 1996.
- BERRY, Thomas, Managing the Total Quality Transformation, McGraw Hill, Inc., USA, 1991.
- BİVENS Becky, "Coaching for results", Journal for Quality and Participation, June 1996.
- BLAIR, Gerard M., "The Human Factor", İnternet.
- BLAKBURN, Richard, ROSEN, Benson, "Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned From Baldrige Award-Winning Companies", Academy of Management Executives, Vol.7, No.3, 1997.
- BLANCHARD Ken, "Kalite ve Koçluk", Executive Excellence, Kasım 1997.
- BOLMAN Lee G., DEAL Terrence E., Reframing Organization: "İmproving Human Resource Management", Chapter Seven, Second Edition, Jossey-Bass İnc., Publ., San Francisco, California, 1997.

- BOWEN David E., LAWLER III Edward E., "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", Sloan Management Review, Spring 1992.
- BOWEN, David E., LAWLER III, Edward E., "Empowering Service Employees", Sloan Management Review, Summer 1995.
- BREITER, Deborah, BLOOMQUIST, Priscilla "TQM in American Hotels: An Analysis of Application", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February 1998.
- BRYMER Robert A., "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy", The Cornell H.R.A. Quarterly, May, 1991.
- BUDAK, Gönül, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, 1998.
- BUKLEY, Finian, MONKS, Kathy, SINNOTT, Anne, "Communication Enhancement: A Process Dividend for the Organisation and the HRM Department" Dublin City University Business School Research Papers, 1996-1997, No.18.
- BUSHE Gervase R., HARLOVIĆ Stephen J., COETZER Graeme, "Exploring empowerment from the inside-out" Part One, Journal for Quality and Participation, March 1996; Part Two, June 1996.
- CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 1992.
- CANNIE Joan Koob , CAPLIN Donald, Keeping Customers For Life, 1.st Editon, Amacom, 1991.
- CARR Clay, "Planning Priorities for Empowered Teams", Journal of Business Strategy, 1997.
- CARSON, Paula Philips ve Diğerleri, "Power in Organizations: A Look Through the TQM Lens", Quality Progress, November 1995.
- Case Western Reserve University Empowerment Committee, "Plan for Empowerment", Final Draft, March 1997, İnternet.
- CAUDRON, S., "Create an empowering environment", Personnel Journal, Vol.74, No.9, 1995.
- CHANG, Chu, "On the Front Lines: Winning the Hearths and Minds of Your Customer Service Staff", 3Com Corporation, 1999, İnternet.

- CHENEY, George, "Democracy in the workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication", *Journal of Applied Communication*, Vol.23, 1995, Internet.
- CIULLA, Joanna B., "Leadership and the Bogus of Empowerment", Untitled, Internet.
- CLEMMER, Jim, "Employee Empowerment", City of Grande Prairie Alberta Canada, *Management Perspectives*, 1997, Internet.
- CLINE, Roger S., "Hospitality 2000- The People: A Report on the Second Survey of the Hospitality Industry's Leadership", Arthur Andersen, *Ideas & Trends*, Winter 1998.
- COHEN, Susan G. Ve BAILEY, Diane E., "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, Vol.23, No.3, 1997.
- CONGER, Jay A. ve KANUNGO, Rabindra N., "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 13, 1988.
- COOK, Sarah, MACAULAY, Steve, "Practical steps to empowered complaint management", *Managing Service Quality*, Vol.7, Issue 1, 1997.
- COTTER, John J. Ve GOLBECK, Terry, "New Roles for Senior Managers", Foundation for Enterprise Development, Internet.
- CUPELLO, James M., "The Gentle Art of Chartering a Team", *Quality Progress*, September 1995.
- DAFT Richard L., *Organizational Theory and Design*, Sixth Edition, 1998.
- D'ANUNZIO- GREEN, Norma, MACANDREW, John, "Re-empowering the empowered: the ultimate challenge?", *Personnel Review*, Vol.28, Issue 3, 1999.
- DARLING, Michele, "Empowerment: Myth or Reality?", *Canadian Manager*, Vol.21, Issue 3, Fall 1996.
- DEMING, Edward W., Krizden Çıkış, (Çev.Cem AKAŞ), Arçelik A.Ş, Istanbul, 1996.
- DENTON D.Keith , WISDOM Barry L., "The Learning Organization Involve the Entire Work Force", *Quality Progress*, December 1991.
- DIBELLA Anthony J., "Gearing up to become a learning organization", *Journal for Quality and Participation*, June 1997.

- DİNÇER Ömer, Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler, 1.Baskı, Timaş Basım, Tic. Ve San.A.Ş., 1992.
- DOHERTY, Linda M., "Empowerment: Real Change or Bureaucratic Joke?", Department of the Navy Total Quality Leadership Office, Internet.
- DONOVAN Michael, " The empowerment plan", J. for Quality and Participation, July/August, 1994.
- ECCLES Tony, "The Deceptive Allure of Empowerment", Long Range Planning, Vol.26, No.6, 1993.
- EDGEMAN, Rick L., "Principle-centered leadership and core value deployment", TQM Magazine, Vol.10, Issue 3, 1998.
- EFİL, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1994.
- EFİL, İsmail, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, II.Baskı, U.Ü.Basımevi, Bursa, 1994.
- EFİL, İsmail, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995.
- "Employee Empowerment: A Crucial Ingredient in a Total Quality Management Strategy", [Http://www.geocities.com/messquare/1848/org](http://www.geocities.com/messquare/1848/org).
- ERSTAD Margaret, Empowerment and organizational change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No.7, 1997.
- ERTOPUZ, Ayşe, TELEK, Berker, "Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik", 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler (1998), Tusiad-Kalder, İstanbul, 1999.
- EVERED Roger D., SELMAN James C., "Coaching and the Art of Management", Organizational Dynamics, Autumn 1989.
- FENTON-O'CREEVY Mark, "Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations", Journal of Organizational Behavior, Vol.19, 1998.
- FORD Robert C., FOTTER Myron D., "Empowerment: A Matter of Degree", Academy of Management Executive, Vol.9, No.3, 1995.

- FOX, John, "Employee Empowerment: An Apprenticeship Model", 1998, Internet.
- FULMER Robert M. , GIBBS Philip , KEYS J. Bernards , "The Second Generation Learning Organization: New Tools for Sustaining Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Autumn 1998.
- FURZE Derek, GALE Chris , *Interpreting Management: Exploring Change and Complexity*, International Thomson Business Press, London, 1996.
- GANDZ, J., "The employee empowerment era", *Business Quarterly*, Vol.55, No.2, 1990.
- GARVIN David A., "The Processes of Organization and Management", *Sloan Management Review*, Summer 1998.
- General Accounting Office, *Federal Quality Management: "Strategies for Involving Employees" Letter Report*, The Electronic College of Process Innovation, 1995.
- GRAZIER, Peter, "Quantifying the Soft Costs of Empowering Employees", *Teambuilding Inc.*, 1998, Internet.
- GRINNELL Jr. John R., "Optimize the Human System", *Quality Progress*, Nov.1994.
- GUNDRY Lisa K., KICKUL Jill R., PRATHER Charles W., "Building the Creative Organization", *Organizational Dynamics*, Spring 1994.
- GÜRGEN, Haluk, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları. İstanbul, 1997.
- HANSON Randall, PORTERFIELD Rebecca I., AMES Katleen, "Employee empowerment at risk: Effects of recent NLRB rulings", *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.2, 1995.
- HENRY, Jane E. Ve HARTZLER, Meg, "Virtual Teams: Today's Reality, Today's Challenge", *Quality Progress*, May 1997.
- HILDULA, Leslie, "Improving Employee Empowerment", *CPA Journal*, Vol.66, Issue 1, January 1996.
- HOCUTT, Mary Ann, STONE, Thomas H., "The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort", *Journal of Quality Management*, Vol.3, Issue 1, 1997.
- HOLLIS, David, "What is Total Quality?: Facilitation and Business Planning", 1997, Internet.

- HONOLD, Linda, "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organizations*, 1997.
- HÖPFL Heather, *Empowerment In Organizatons: Empowerment and the Managerial Prerogative*", <http://www.mcb.co.uk./service...>,
- HUDETZ, Frank C., "Self-Actualization and Self Esteem are the Highest Order of Incentives", *Foundation for Enterprise Development*, Internet.
- JANSEN, Erik, THOMAS, Ken, "Empowerment in the Military: Strategic Importance and Implications for Reward Systems", *A Symposium on Investigating New Frontiers: Understanding When and How to Implement Empowerment*, Academy of Management Meeting, Cincinnati, Ohio, 1996.
- JENKINS David , *Managing Empowerment: How to make business re-engineering work*, Century Business, London, 1996.
- JOHNSON, Richard S., "TQM: Leadership for Quality Transformation", *Quality Progress*, April 1993.
- JOHNSON, Richard S., *TQM: Management Processes for Quality Operations*, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1993.
- JONES Michael , "Getting Creativity back into corporate decision making", *Journal for Quality and Participation*, Jan/Feb. 1997.
- JUDGE William Q., COWELL Jeffrey, "The Brave New World of Executive Coaching", *Business Horizon*, July-August, 1997.
- JURAN, M.Josef ve GRYNA, Frank M., *Quality Planning and Analysis*, Third Edition, McGraw-Hill, Inc., USA, 1988.
- KERN, Annemarie, "No Team is an Island", *Quality Progress*, May 1997.
- KHAN Sharafat, "The key to being a leader company: empowerment", *Journal for Quality and Participation*, Jan/Feb. 1997.
- KIRKMAN, Bradley L., SHAPIRO, Debra L., "The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness", *Academy of Management Review*, Vol.22, No.3, 1997.
- KLAGGE Jay, "The Empowerment Squeeze-views from the middle management position", *Journal of Management Development*, Vol.17, No.8, 1998.

- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Yenilenmiş 6.Bası, Beta Bas.Yay.Dağ.A.Ş., İst., 1998.
- KOHN, Alfie, "Rewards Produce Temporary Compliance", Foundation for Enterprise Development, 1994, İnternet.
- KOLARIK, William, Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies and Tools, McGraw Hill Inc., 1995'den aktaran Füsün ÇINAR, "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme", U.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi, C.17, S.1-2, Mayıs 1999, İnternet.
- KRAZMIEN Michelle, BERGER Florence, "The Coaching Paradox", International Journal of Hospitality Management, Vol.16, No.1, 1997.
- KUHNS, James, Designing Effective Incentive Systems", Foundation for Enterprise Development, Foundation Conference, October 1991, Memorables Keynotes, İnternet.
- LASLEY Conrad , "Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.7, No.1, 1995.
- LASLEY Conrad , "Empowerment Through Delaying: a pilot study at McDonald's restaurants", International Journal of Contemporary Hospitality management, Vol.7, No.2/3, 1995.
- LAWLER III Edward A., "Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible?", Academy of Management Executive, Vol.8, No.1, 1994.
- LAWLER, Edward III, "Instilling a Sense of Ownership Among Employees", Foundation Conference, October 1991, Foundakion forr Enterprise Development, İnternet.
- LAWSON, Karen, "How to Delegate Effectively", Edward Lowe Foundation, 1998, İnternet.
- LESLIE, Donald R., ve diğerleri, "Measuring Staff Empowerment: Development of a Worker Empowerment Scale", Research on Social Work Practice, Vol.8, Issue 2, March 1998, s.1-12.
- LEWIS, Pamela S., GOODMAN, Stephen H., ve FANDT, Patricia M., Management: Challenges in the 21st Century, 2nd Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati-Ohio, 1998.

- MALLAK, L.A., KURSTEDT, H.A., Jr., "Understanding and using empowerment to change organizational culture", *Industrial Management*, Vol.38, Issue 6, 1996.
- MALONE Thomas W., "Is Empowerment Just a Fad?: Control, Decision Making and IT", *Sloan Management Review*, Winter 1997.
- MANKIN Don, COHEN Susan G., BIKSON Tora K., "Teams and Technology: Tensions in Participatory Design", *Organizational Dynamics*, Summer 1997.
- MANZ Charles C., KEATING David E., DONNELLON Anne, "Preparing for an Organizational Change to Employee Self-management: The Managerial Transition", *Organizational Dynamics*, Autumn 1990.
- MARKOVICH Patricia N., "Mobilizing Your Human Potential", *Journal for Quality and Participation*, March 1997.
- MARTIN Christopher L., PARSONS Charles K., BENNETT Nathan , "The Influence of Employee Involvement Program Membership During Downsizing: Attitudes Toward the Employer and the Union", *Journal of Management*, Vol.21, No.5, 1995.
- MCCAFFERTY, Irene, LAIGHT, D., "Empowering the team", *Total Quality Management*, Vol.8, Issue 2/3, June 1997.
- MCCRIMMON, Mitch, "Teams without roles: empowering teams for greater creativity", *Journal of Management Development*, Vol.14, No.6, 1995.
- MCFADZEAN Elspeth , "The Creativity Continuum: Towards a Classification of Creative Problem Solving Techniques", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 7, No.3, September 1998.
- MILES, Raymond E., COLEMAN Jr., Henry J., ve CREED, W.E.Douglas, "Keys to Success in Corporate Redesign", *California Management Review*, Spring 1995.
- MISHRA Aneil K, SPREITZER Gretchen M., "Explaining How Survivors Respond To Downsizing: The Roles Of Trust, Empowerment, Justice And Work Redesign", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3., 1998.
- MOHRMAN Susan A.,LAWLER III Edward E., and LEDFORD, Jr. Gerald E., "Do employee involvement and TQM programs work?", *Journal for Quality and Participation*, Jan./Febr.1996.

- MOON, Chris, SWAFFIN-SMITH, Chris ve Diğerleri, "Total Quality Management and New Patterns of Work: Is There Life Beyond Empowerment", TQM, Vol.9, Issue 2/3, May 1998.
- MORGAN, Gareth, Images of Organization, Sage Publications Ltd., U.K., 1986.
- MORRIS, D.S. ve HAIGH, R.H., "Empowerment: An Endeavour to Explain An Enigma", TQM, Vol.7, Issue 3, June 1996.
- "Motivation-Nothing Would Ever Be Created Without It", internet.
- "Motorola Corporation", Foundation for Enterprise Development,
- MULLİNS Laurie J., Management and Organizational Behaviour, Fourth Edition, Pitman Publishing, London, 1996.
- NADKARNI, R.A., "A Not-So-Secret Recipe for Successful TQM", Quality Progress, November 1995.
- NEVIS Edwin C., DİBELLA Anthony J., GOULD Janet M., "Understanding Organizations as Learning Systems", Sloan Management Review, Winter 1995.
- NICHOLS, Fred, Change Management, 2000, Internet.
- NIRVAN, Idrus, "Empowerment as a Manifestation of Total Quality: A Study in Three Countries", TQM, Vol.6, Issue 5-6, 1995.
- OEHLER, Kenneth R. "A Model for Cultural Change: Phase Two", The Surcon Report, September 1997.
- OFFERMAN, Lynn R., "Leading and Empowering Diverse Followers", Kellogg Leadership Studies project, September 1996, İnternet.
- ÖZDAMAR, Kazım, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Anadolu Üniversitesi, Fen Fak.Yay.No.11, Eskişehir, 1997.
- PAPER, David, CHANG, Ray, "Linking TQM, BPR and Empowerment: A Field Study", İnternet.
- PASTOR, Joan, "Empowerment: What it is and what it is not", Empowerment in Organizations, Vol.4, No.2, 1996, İnternet.

PICZAK Michael W., HAUSER Reuben Z., "Self-Directed Work Teams: A Guide to Implementation", Quality Progress, May 1996.

Quality Academy Glossary, Pinellas County School, Internet.

QUINN Robert E, SPREITZER Gretchen M, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", Organizational Dynamics, Autumn 1997,

RANDOLPH W. Alan, "Navigating the Journey to Empowerment", Organizational Dynamics, Spring 1995.

REICH Robert, COPENING Linda, "Empowerment Without the Rhetoric", Quality Progress, June 1994.

ROHSTEIN Lawrence R, "The Empowerment Effort That Came Undone", Harvard Business Review, January-February 1995.

ROSS Timothy L., "Self-management and gainsharing: a winning duo", Journal for Quality and Participation, June 1994.

ROTHWELL, Sheila, "Redesigning the Organisation", Manager Update, Vol.3, No.2, Winter 1991.

ROUP, John, "The Empowerment Checklist", Maintenance Technology Magazine, April 1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, 3.Baskı, U.Ü.Basımevi, Bursa, 1987.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, İşletme-II: Fonksiyonel Analiz, Rota Ofset, Bursa, 1995.

SAVERY, Lawson K., "Productivity Improvement: A Working Person's View", Journal of Management Development, Vol.15, No.7, 1997.

SCHAFFER Robert H., "Results Improvements is the Key to Creativity and Empowerment", Journal for Quality and Participation, September 1991.

SCHEIN, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

- SCHEIN, Edgar H., "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the 21st Century, The Society of Organizational Learning, 1999.
- SCHEIN, Edgar H., "Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning", SOL (The Society for Organizational Learning), 1999, Internet.
- "Science Applications International Corporation", Foundation for Enterprise Development, Internet.
- SENGE, Peter M., Beşinci Disiplin, (Çev. Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN), Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul, 1998.
- SHIPPER Frank, MANZ Charles C., "Employee Self-Management Witout Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment", Organizational Dynamics, Winter 1992.
- SIMONS Robert, "Control in an Age of Empowerment", Harvard Business Review, March-April 1995.
- SPREITZER Gretchen M, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, Vol.39, No.2, 1996.
- SPREITZER Gretchen M., "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, 1995.
- STARCEVICH, Matt M., OTTO, Carol A., "Coaching Behaviors and Skills Utilised by Empowering Managers", Centre for Coaching & Mentoring, Inc., 1999.
- STENBERG Lawrence E., "Empowerment: Trust vs. Control", Cornell H.R.A. Quarterly, Febr. 1992.
- TAK, Bilçin , "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri", 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması: Ödül Kazanan Makaleler (1998 Yılı), Tusiad-Kalder, İstanbul, 1999.
- TAK, Bilçin, Toplam Kalite Yönetimine Stratejik Bir Yaklaşım ve Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Araştırma, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1996.
- TAN Gilbert, "Managing Creativity in Organizations: A Total System Approach", Creativity and İnnovation Management, Vol.7., No.1, March 1998.

- Third Way, "Empowerment in the Workplace", Frameless Index, İnternet.
- Time/System International, "Empowerment: Power to People", 1995-1998, İnternet.
- THOMAS K.W., VELTHOUSE B.A., "Cognitive Elements of Empowerment", Academy of Management Review, Vol.15, 1990.
- Tusiad-Kalder Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı-1999: KOBİLER
- Tusiad-Kalder Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı-1999:Büyük Ölçekli Kuruluşlar.
- University of Southern California School of Business Administration, BUAD 304- Organizational Behavior: Chapter 7- Goal Setting, Performance Appraisal, İnternet.
- USAID'S Sourcebook, "Empowerment: Best Practices", İnternet.
- UYARGİL Cavide, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: "Performans Geliştirme ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching", TÜSSİDE Yay., Gebze-Kocaeli, 8-10 Kasım 1993.
- WAGEMAN Ruth, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", Organizational Dynamics, Summer 1997.
- WALDROOP James, BUTLER Timothy, "The Executive as Coach", Harvard Business Review, Nov-Dec. 1996.
- WARD, Brent, "How to empower", Canadian Manager, Vol.21, Issue 4, Winter 1996.
- WELLİNS Richard S., BYHAM William C., WILSON Jeanne M., Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation, Jossey-Bass, SanFrancisco, 1991.
- WERNİCK Steve, "Self-directed work teams and empowerment", Journal for Quality and Participation, July/August 1994.
- WILKINSON Adrian, "Empowerment: theory and practice", Personnel Review, Vol.27, No.1, 1998, Global Network: <http://www.mcb.co.uk/hr/>.
- WILSEY, Michael D., "Leadership and Human Motivation in the Workplace", Quality Progress, November 1995.
- YILDIRIM, Ramazan, Yaratıcılık ve Yenilik, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, No.157, İstanbul, 1998.