

HALKLA İLİŞKİLERDE PERSONEL YETKİLENDİRME YAKLAŞIMI



- Örgüt Yapısını Değiştiren Koşullar
- Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Personel Yetkilendirme Yaklaşımı İlişkisi
- Personel Yetkilendirmede Temel Ölçütler
- Personel Yetkilendirme Uygulamaları ve Kurumsal Verimlilik
- Personel Yetkilendirme Yaklaşımının Güncel Dinamikler Çerçevesinde Değerlendirilmesi



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİ VE PLANLAMA

Prof. Dr. Derya ÖCAL

İÇİNDEKİLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Personel yetkilendirme kavramını tanımlayıp açıklayabilecek,
 - Personel yetkilendirmenin klasik yönetim tarzlarından farkını kavrayabilecek,
 - Halkla ilişkiler ve personel yetkilendirme yaklaşımı ilişkisini değerlendirebilecek,
 - Personel yetkilendirmenin temel ölçütlerini açıklayabilecek,
 - Personel yetkilendirmenin kurumsal verimlilik açısından önemini anlayacaksınız.

HEDEFLER

ÜNİTE 13



GİRİŞ

İnsan yaşamını tek başına yürütemeyen bir varlıktır. Bu da bireyin bir arada yaşama ve toplumsallaşma süreçlerini anlamlı kılan ihtiyaçları gündeme getirmektedir. Yaşam pratiklerini gerçekleştirirken birey, özellikle günümüz koşullarında işbölümü gerçekleştirmektedir. Bireyin ait olduğu toplum, toplumda egemen olan kültür (iş yapış biçimi), dolayısıyla da kültürel veya alt kültürü oluşturan yapılar bireyin toplumsallaşması ve topluma uyum süreçlerini önemli boyutlarda etkilemektedir. Örgütler, insanlardan bağımsız değerlendirilemeyecek sistemlerdir. İnsanların belirli hedefler doğrultusunda, belirli rolleri gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri örgütsel yapılardan beklenen belirli amaçlara ulaşmalarıdır. Örgütlerin en sık karşılaşılan şekli, iş ilişkilerini düzenleyen ve koordine eden bileşimlerdir. **Örgütsel süreç ve yapıların kesiştiği noktalarda davranışsal olay ve etkileşimler açığa çıkmakta; karar verme ve uygulama pratikleri örgüt içerisinde yetki, iletişim, karar alma, amaç geliştirme ve çıkan çatışmaları çözme gibi birçok unsurla doğrudan ilişkili hâle gelmektedir.**



Personel yetkilendirme yaklaşımı; katılım, yenilik, sorumluluk ve bilgiye ulaşılabilirlik ölçütleriyle değerlendirilir.

Örgütler açısından ele alındığında personel yetkilendirme yaklaşımı, uygulamaya dönük bir yönetim felsefesine işaret eder. Yönetim anlayışında süregelen değişim ve yaşanan gelişmeler, personel yetkilendirme ve kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının paralel işleyişe sahip olmasını sağlamıştır. Çalışanların yürüttükleri işler çerçevesinde sorumluluk üstlenmeleri, işe verilen önemi artırıcı rol oynar.

Bu bölümde verimliliğe odaklanmış bir kurum kültürünün ortaya çıkmasını sağlayan önemli bir unsur olarak “personel yetkilendirme yaklaşımı” ele alınmaktadır. Personel yetkilendirme yaklaşımının kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerini geliştiren boyutları tartışılırken, bu yaklaşım ve uygulamalarının örgüt psikolojisi üzerindeki etkisi vurgulanmaktadır.

ÖRGÜT YAPISINI DEĞİŞTİREN KOŞULLAR

Örgütlere egemen olan yeni küresel ilişkiler süreci sosyal, siyasal ve ekonomik pek çok nedenle ilişkilendirilebilecektir. Yönetim uygulamaları da değişen iş süreçlerine paralel dönüşümler yaşamıştır. İş dünyasında, kurumsal yapılanmaların piyasa dinamiklerine cevap vermede zaman zaman yetersiz kalması, örgüt yapılarında yenilikler geliştirilmesini gerekli kılmıştır. **Örgüt içinde yaşanan sorunların kısa sürede, en az maliyetle ve iş verimliliğini düşürmeden çözümlenmesine dönük çabalar, yönetsel faaliyetlerin önemini ortaya koymaktadır.** Yönetim pratiklerinin farklı çözüm teknikleri çerçevesinde kendini güncelleştirmesinin iş süreçleri üzerinde doğrudan etkili olduğu özellikle günümüz iş pratikleri çerçevesinde bilinmektedir.

Küresel ölçekte yaşanan rekabet, pazarda var olma, pazar payını koruma ya da artırma mücadelesinin keskinleşmesine neden olmuştur. “Son dönemde çevresel değişimde yaşanan artışlar ve istikrarsızlık örgütsel değişimin süratini artırmış, doğasını değiştirmiştir. Bugün değişim denildiğinde afaki bir kavramdan değil, süreçlerin yeniden radikal tasarlandığı, tüm bilgi-işlem örgüt yapısı ve



Bir örgütün ürettiği mal, yürüttüğü hizmet ve sahiplendiği sosyal faaliyetin hedef kitle tarafından beğenilmesi, ürünü satın almayı sağlamaktadır.

kültürünün değiştirildiği planlı bir dönemden söz edilmektedir” (Pira ve Baytekin, 2007:45). İletişimin vazgeçilmez bir önem kazandığı, iletişim kanallarının çeşitlendiği ve iletişime girilen insan sayısının giderek arttığı günümüz örgütlerinde sosyal saygı ve kurumsal beğeni, tercih edilmenin adeta temel kriteri hâline gelmiştir. Tüm örgütlerin varlık sebebi hâline gelen “faaliyetlerin sürdürülebilirliği” ilkesi, yeni düzenlemeleri de beraberinde getirmektedir.



Yerinden yönetim, hiyerarşik süreçlerin gevşetilmesine dayalı bir sorumluluk paylaşımıdır.

Piyasalarda güçlü olmak için küresel bir boyut kazanan rekabet koşulları, yerinden yönetim yaklaşımını üstünlük sağlayıcı bir unsura dönüştürmektedir. *Yerinden yönetim, örgütün stratejik analizler sonucunda sektörde varlığını korumak-sürdürmek-geliştirmek için paylaşımcı, katılımcı, dayanışmacı ve etkileşimci bir eylemliliği benimsemesi anlamına gelir.* “Yerinden yönetimin getirilerinden yararlanmak isteyen işletmeler sorumluluk bilincini geliştirip yaymak zorundadırlar; bunun başarısında ise uygulamaya yönelik öğrenimlere ağırlık verilmesi esastır” (Karlöf, 1996). Yerindenlik denildiğinde şu unsurlar ön plana çıkmaktadır:

- Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletmenin ulusal temsilcilikleriyle yetki paylaşımında bulunması
- Ulusal dağıtım kanallarını kullanan şirketlerin, bölgesel temsilciliklerini, sorunların çözümünde inisiyatifi ele almaya davet etmesi
- Küçük bütçeli bir örgütte yönetimin, çalışan personele işiyle ilgili yetkilendirme yaparak verimliliği artırması

Örgütler için yaşamsal öneme sahip olan kurumsal yapı, çevresel koşulların etkisi altındadır ve yaşanan sürece bağlı olarak farklı stratejiler geliştirilmesini gerekli kılar. *Eylem birliği ve bütünlüğünün düşünsel olarak da desteklenmesi amacıyla kurumsal yapıya dâhil olan üst yönetim, orta kademe idareciler, ekip-kısım şefleri ve alt kademe çalışanların görüş, öneri ve isteklerinin dikkate alınması, örgütte iç uyumu sağlayacak ve başarı atmosferini oluşturacaktır.* Bu temel prensip, günümüz kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin de dayanağını oluşturmaktadır. Bu sayede geleneksel fordist üretim anlayışının ötesine geçilerek, personelin tamamının kurumsal strateji belirleme sürecine katılmalarına ve kurumsal stratejiyi sahiplenecek katkıda bulunmalarına olanak tanıyan yaklaşımın uygulama dinamikleri açığa çıkmaktadır (Theaker, 2006).

Kurum içi halkla ilişkilerin değişen doğası, çalışanların;

- İşlerin yürütülmesine hangi düzeylerde dâhil olacaklarını
- Dâhil oldukları kararlar üzerinde ne derece etkili olacaklarını
- Etkili oldukları kararların uygulanmasında ne gibi yöntemleri kullanacaklarını ve
- Kullandıkları yöntemlerin sonuçlarını nasıl tartışacaklarını gündeme getirmektedir.

Kurum içi halkla ilişkiler, güncel yönetim dinamikleriyle iç içe geçmiştir. Örgütlerde kabul görmeye başlayan personel yetkilendirme yaklaşımı (*empowerment*), kurumsal iletişimin çok boyutluluğu içerisinde önemli bir yere sahiptir. Çağımızda örgütler düzeyinde katılımcılığın temel kriterleri yeniden



Yerinden yönetimin getirilerinden yararlanmak isteyen işletmeler, sorumluluk bilincini geliştirerek yaymak zorundadır. Bunun başarılabilmesi, uygulamaya ağırlık verilmesini gerektirir.

belirlenmektedir. İletişim ve işletme disiplinleri bağlamında bu yaklaşım, rekabet altındaki örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER VE PERSONEL YETKİLENDİRME YAKLAŞIMI İLİŞKİSİ

Örgüt teorisinin tarihsel gelişim sürecine yakından bakıldığında, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde artan uluslararası rekabete bağlı olarak “kurumsal değer” konusunun tartışmaların odak noktası hâline gelmeye başladığı görülmektedir. 19. yüzyılın son çeyreğinden itibaren ortaya çıkan hiyerarşik ve bürokratik örgütlenme modelinin, 1929-30 Büyük Buhranı’na değin işlevsel olduğu bilinmektedir. II. Dünya Savaşı sürecinde (1939-1945) yaşanan teknolojik dönüşüm ise bu hiyerarşik ve bürokratik örgütlenme modelinin işletmeler açısından yetersiz kalması ile sonuçlanmıştır. Bu dönemde bir yandan kişilerarası-grup içi-kitle iletişim süreci gibi konular örgüt yapısı, örgüt içi ilişkiler, örgütsel verimlilik konulu araştırmalara eklenmiş; diğer yandan da sistem, işlevsellik, durumsallık gibi farklı teorik yaklaşımlar tartışılmaya başlamıştır. Yine bu dönemde çağdaş örgütlerin hedef kitesinin ulusaldan, uluslararası ölçeğe çıktığı ifade edilmeye başlamıştır.

1960’ların ikinci yarısından itibaren ise ekonomik büyümenin yavaşlaması ABD ile Avrupa merkezli şirketlerin, dünya pazarlarında Japon şirketleri karşısında rekabet edemez hâle gelmelerine neden olmuştur. Bu dönüşümlere paralel olarak, örgüt teorisinde personel, işgören olmanın ötesinde bir sosyal ortak ve birincil müşteri şeklinde tanımlanmaya başlamıştır. Çalışanların sosyal ortak olarak tanımlanması sonucunda, yetkileri artırılmış, sorumluluk sahibi kılınmışlar ve işe ilişkin bilgilerinin güçlendirilmesi gerekliliği ön plana çıkmıştır. Çalışanların birincil müşteri olarak tanımlanması ise, kurum içi halkla ilişkiler etkinliği yürütülecek tüketiciler şeklinde görülmelerine neden olmuştur.

Son çeyrek yüzyıllık dönemde, yönetim teorileri temelden dönüşüme uğramış; kurumların kendi yapılarını yeniden kurguladıkları organizasyonel değişim süreçlerinde kullanılan tekniklerden birisi olarak “personel yetkilendirme yaklaşımı” (*empowerment*) ön plana çıkmaya başlamıştır. İşletmeler, artan rekabet nedeniyle üretimlerini, pazarlarını ve yönetsel süreçlerini artık küresel boyuta taşımışlardır. *Günümüzde işletmelerin temel amacı, pazara sunulan mal ve hizmetlerin tüketilmesinde müşteri ilişkileri yönetimi, reklam, marka odaklılığı, imaj inşası, bireysel pazarlama ve satış sonrası motivasyon gibi tekniklerden hangisi kullanılırsa kullanılsın, müşterilerin/tüketicilerin beklentilerine en etkili biçimde yanıt verebilmektir.* Değişen rekabet koşulları ve işletmelerin bu koşullara uyumlanma çabaları içerisinde iç organizasyon ağını dönüştürme planları da yer almaktadır.

Personel yetkilendirme yaklaşımını benimseyen işletmeler, kurumsal olarak günün gereklerine en hızlı biçimde cevap verebilecek bir iç örgütsel ağını oluşturulmasına odaklanmaktadır.



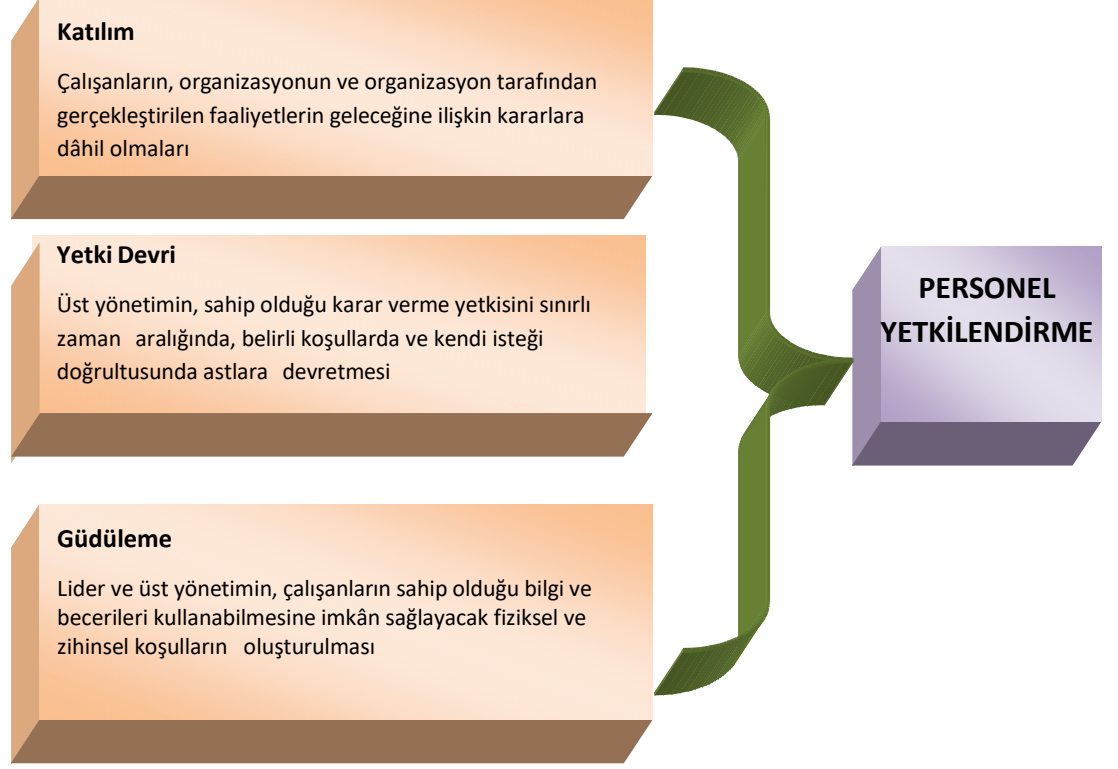
Büyüme, derinleşme, farklılaşma, kriz gibi işletmelerin yaşam evrelerinin farklı aşamalarında kullanılan personel yetkilendirme yaklaşımıyla karar almada hedef kitleye yaklaşılması amaçlanmaktadır.



Çalışanların örgütün geleceğine ilişkin kararlara aktif biçimde katılmaları ve bunun için gerekli altyapının oluşturulması, personel yetkilendirmenin özünü oluşturmaktadır.

Personel yetkilendirme yaklaşımı teorik olarak,

- Katılım (*participation*)
- Yetki devri (*delegation*)
- Güdüleme (*motivation*) kavramlarıyla ilişkilidir (Bakınız Şekil 13.1.).



Şekil 13.1. Personel Yetkilendirme Yaklaşımının Dayandığı Temel Kavramlar

Bu yaklaşım, en kapsamlı ifadesini örgütlerin kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarına yoğunlaşmaları sonrasında kazanmıştır. Personel yetkilendirme yaklaşımı ile kurum içi halkla ilişkiler etkinliklerinin temelde ortaklaştıkları nokta, her ikisinin de hemen hemen tüm örgütlerin ihtiyaç duydukları temel iletişim becerilerini geliştirmeye dönük ve örgüt kültüründeki sosyal değişim dinamiklerinin birer parçası olmalarıdır.

Katılım; kurum kültürü, zaman ve ekonomik, politik, teknik, hatta sosyo-psikolojik ortama bağlı olarak değişkenlik gösterir. *Katılım, üst yönetimin verdiği kararlara uymaktan, yapılan işten kaynaklanan sorunların tespit edilerek bu sorunları giderecek yeni çözümler önerileri geliştirmeye değin çeşitlenen bir yelpazede gerçekleşir* (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Toplumsal kapasitesinin artırılmasında kilit rol üstlenen katılım, son yıllarda öne çıkan bir çalışma ilişkisi tarzı olmuştur. Bütün katılım projelerinde;

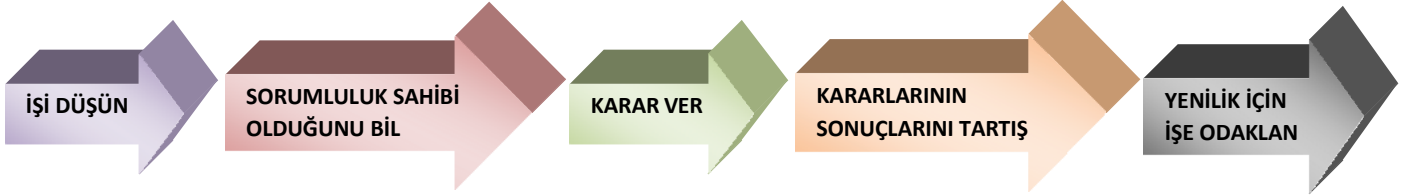
- Kurumsal topluluğun nasıl tanımlanacağına,
- Kimlerin çalışmada yer alacağına,
- Gözlemin odak noktasının ne olacağına,
- Hangi değişkenlerin ölçüleceğine,
- Hangi veri toplama metot ve analizlerinin etkinlik ölçümünde uygun olduğuna,



Katılım, toplum temelinde çevresel unsurların ve kaynakların yönetimine ilişkin hedeflerin belirlenmesinde çalışanların görüş ve önerilerine başvurulması olarak yorumlanır.

- Sosyal değişim için –eğer gerekli ise– ne tür işler yapılacağına net biçimde karar verilmesi gerekir (Wilmsen vd., 2008).

Katılım süreçlerinin son noktasında lider ve üst yönetim nihai karar vericiler olarak tanımlanır. Personel yetkilendirme yaklaşımının işleyişi en basit biçimiyle Şekil 13.2.'de görülmektedir.




Şekil 13.2. Personel Yetkilendirme Yaklaşımının İşleyişi

Personel yetkilendirme yaklaşımının temel prensibinden farklı olarak katılım, çalışanların sadece kararlarını dikkate alır ve geliştirici yenilik süreçlerini örgütün işleyiş tarzına dâhil etmez. Personel yetkilendirme ise, katılımdan farklı olarak, çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesinin yanı sıra bu kapsamdaki görevleri yerine getirebilmeleri için bilişsel kapasitelerini ve bedensel becerilerini geliştirme olanağı sunar.

Yetki devri, temeli itibarıyla hiyerarşik bir organizasyon yapısının anlayışıdır. Yetkinin kime devredileceğine üst yönetim tarafından karar verilir. Yetki devri yapılan kişi, doğrudan işi yürüten kişi değildir. Yetki devrine karşın lidere (ya da kurumun ortaklarına – hissedarlarına) karşı sorumluluk yine üst yönetimde kalır. Bu tip bir örgüt yapısında üst kademe, karar verme yetkisine sahip olup, iş yapma metotları ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve yönetmeye çalışır (Yüksel ve Erkutlu, 2003). *Personel yetkilendirmenin yetki devrinden farkı, işi yapanın, işiyle ilgili her konudaki kararı üst yönetime danışmaksızın verebilmesi ve sorumluluk-ödül ikilemi yaşamamasıdır.*

Güdüleme (motivasyon), çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi ve denetlenmesini beraberinde getirir. Personel yetkilendirme uygulamalarının, kurumlardaki güdüleme ve takım çalışmalarından en önemli farkı, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve iş sürecinin herhangi bir aşamasında yaşanan ve yaşanabilecek olan sorunlara doğrudan müdahale edebilmesi için yetiştirilmesidir (Özgen ve Türk, 1997).

Gerek personel yetkilendirme yaklaşımında gerekse kurum içi halkla ilişkiler konulu araştırmalarda, yönetim, “personelin üretici olarak daha verimli ve tüketici olarak daha etkin olmasını sağlayacak koşulları biçimlendirmeye çalışan örgütsel kesim” olarak tanımlanmaktadır. Kurum içi halkla ilişkiler konulu uygulamalı ve yönetsel araştırmalar, birey ve grup ölçeğinde yetkilendirmenin yönetimin başarısındaki en önemli unsurlardan biri hâline geldiğini ortaya koymaktadır.


Yetki devriyle çalışanlar yaptıkları işe ilişkin sorumlulukları üstlenmekte, üstlendikleri sorumluluk düzeyinde ödüllendirilmemekte veya kurumsal başarının sonuçlarından pay sahibi olamamaktadırlar.



Bireysel Etkinlik

- Personel yetkilendirme yaklaşımını benimsemiş olan bir firma varsayınız. Bu firmanın tüm etkinliklerinde ön plana çıkan unsurlar sizce neler olacaktır? Siz bu kurumun halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten ekipte yer alsaydınız, bu yaklaşımla faaliyetlerinizi nasıl örtüştürdünüz? Neden?

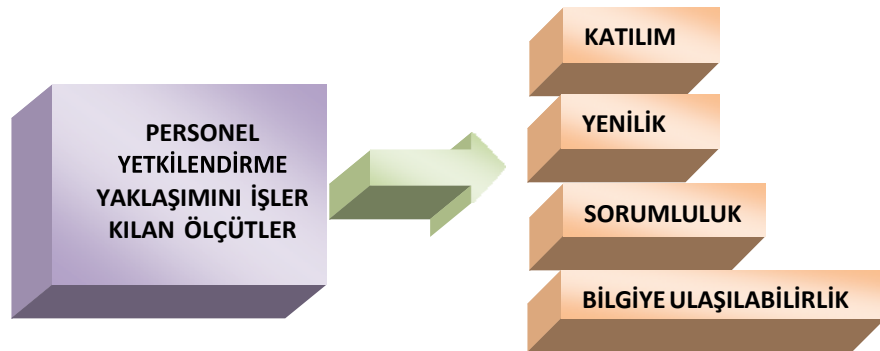


Personel yetkilendirme süreklilik arz ederken, güdüleme (motivasyon) anlık, çok kısa sürelilik ya da geçicilik sergilemektedir.

PERSONEL YETKİLENDİRMEDE TEMEL ÖLÇÜTLER

Personel yetkilendirme, en geniş anlamıyla, bir organizasyonun vizyonunu, misyonunu ve performansını doğrudan etkileyecek kararlar alma ve bu kararlara bağlı olarak ortaya çıkacak sorunlara ilişkin çözümler geliştirme yetkisinin, tüm çalışanlar arasında paylaşılması ve çalışanların kurum stratejisi çerçevesinde fiziksel ve zihinsel bakımdan kendilerini yenileyebilme olanağına kavuşmasıdır.

Günümüz işletmeleri, tahmin edilemeyen sorunlarla ilgilenmeleri ve günlük işlerini yerine getirmeleri için çalışanlarına verdikleri gücü, yeniden dağıtma yolunu seçmektedirler (Özgen ve Türk, 1997). *Personel yetkilendirme, güce ilişkin hiyerarşinin kırılmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, müşterilerin/hedef kitlenin olumsuz tepki ve baskılarını zayıflatırken, olumlu tepki ve geribildirimlerini de hızlandırmaktadır.* Çalışanlar, önemli stratejik ve idari kararların alınmasında rol oynamalarından ya da işle ilgili çeşitli pozisyonlarda yer almalarından dolayı, dâhil oldukları örgütsel yapıda etkin bir konuma sahip olduklarını hissetmeye başlayacaklar ve kurum içi olumlu psikolojik ortam nedeniyle yetkilerine sahip çıkacaklardır. 1990'lı yıllarla birlikte işletmelerde personel yetkilendirme uygulamaları yaygınlık kazanmıştır. Bu dönemde, ABD'de ve Batı Avrupa ülkelerinde gerçekleştirilen çok sayıda çalışma, personel yetkilendirme yaklaşımının işlerliğinin dört temel ölçüt etrafında değerlendirilebileceğini belirtmektedir:



Şekil 13.3. Personel Yetkilendirme Yaklaşımını İşler Kılan Ölçütler

Kaynak: Özgen ve Türk, 1997.

Bu temel ölçütler, eğitim ve kurumsal dönüşüm gibi unsurların da dâhil olduğu kapsamlı bir yönetim yaklaşımının parçalarıdır. *Personel yetkilendirme*

yaklaşımının bir süreç olarak organizasyona dâhil olması ve işlemesi, ancak çalışanların da süreci olumlu algılamalarıyla mümkündür. Bürokratik örgüt yapısının nasıl çözüleceği ve kurum içerisinde hangi çalışana ne düzeyde hak tanınacağına tespit edilmesi, katılımın somut sınırlarını belirlemektedir. Katılımın bireysel düzeyi her çalışanın üst, ast ve kendisiyle aynı düzeyde çalışan diğer personelle iş birliğinin artması iken, kurumsal düzeyi sorunları en hızlı, en pratik ve en düşük maliyetle çözümlenerek kurumsal verimliliği artırmaktadır.

Personel yetkilendirme yaklaşımında yenilikler önemli yer tutmaktadır. Yetkilendirme sürecinin işlemeye başlamasıyla birlikte, çalışanlar işlerine ilişkin yenilikler geliştirmek için cesaretlendirilirler. Teşvik edilen yeniliklerin başında;



Örgüt iletişimi ve kurumsal kimlik konularındaki tartışmaların temelinde, çalışanların kendilerine ilişkin kararlarda söz sahibi olmak istedikleri gerçeği yatmaktadır.

- Mal üretimine yönelik inovasyon tercihlerinin açıklanması
- Hizmet sunumuna yönelik kalite artırıcı ilkeler geliştirilmesi
- Çalışma koşullarına ilişkin yeni plan ve programlar hazırlanması
- Marka değerine ve kurumsal itibara katkı sağlayacak projeler önerilmesi gelmektedir.

Bunlar pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurlardır. Yönetimin geçici başarısızlık hâlinde dahi çalışanları desteklemesi, enformasyon ve bilgi süreçlerinin rekabette belirleyici olduğu günümüz organizasyonlarında, personel yenilik geliştirmek için teşvik edilir (Demir, 2006).

Sorumluluk, personel yetkilendirme yaklaşımının önemli bir diğer unsurudur. *Sorumlulukla kastedilen ödüllendirme-cezalandırma mekanizmasının işletilmesinin aksine; personelin birbirlerinin görüş ve önerilerinin uygulanması karşısında yapılan işten sorumluluk hissederken, uyum ve karşılıklı iş birliğinin hâkim olduğu ve yapılabileceklerin en iyisinin yapıldığı bir ortam oluşturmaktır.* “Sorumluluk kavramı işletmede bana/bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır... Bu tür sorumluluk, daha esaslı, anlaşılabilir ve güçlüdür” (Doğan, 2003).

Bilgiye ulaşılabilirlik ise çalışanların yaptıkları işe ilişkin her türlü bilgiye ulaşabilmeleri anlamına gelir. Bilgiye ulaşılabilirlik sayesinde;

- İşyerinde güven ortamı oluşacak
- Personel yetkilendirmeye katılım artacak
- Çalışanların aktarılan bilgiyle paralel olarak üstlenecekleri sorumluluk düzeyi yükselecek
- Gerek somut materyal gerekse soyut fikirler düzeyinde yenilik üretimi hızlanacaktır.

Bu bağ rolü, çalışanların daha etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmelerine ve ait olunan kurumsal yapıyı kontrol ederek hızlı ve isabetli kararlar verebilmelerine olanak tanır.

Personel yetkilendirme ölçütlerinin ortak paydası,

- İş dünyasına ilişkin amaç ve hedeflerini belirlemiş,
- Sorun çözme konusunda alternatifler geliştirebilme becerisi edinmiş,



Çalışanlar ne kadar yetkilendirilirse yetkilendirilsinler, yetkili oldukları eylemlerden dolayı sorumlu kılınmazlarsa, yetkilendirme süreci başarısızlıkla tamamlanır.



Çağdaş iş yeri, kararlar verebilen, sorunlara yönelik çözümler üretebilen ve sonuçlardan sorumluluk duyan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.



Yetkilendirme sürecinin uygulamaya dönük yapısı, birlikte çalışma, paylaşma ve dayanışma yoluyla çalışanlar arasında kurumsal kültürün benimsenmesini sağlar.

- İşine ilişkin yenilik önerileri sunan çalışanların ortaya çıkmasını sağlamaktır.

Öyle ki personel yetkilendirme aracılığıyla iş tatmini gün geçtikçe artan ve sorunlar karşısında başarıma isteği yüksek olan çalışanlar örgütlerde aktif hâle gelmekte ve örgütsel verimlilik hızla yükselmektedir.

PERSONEL YETKİLENDİRME UYGULAMALARI VE KURUMSAL VERİMLİLİK

Değişen koşullar çerçevesinde örgütler, işleyiş süreçlerinde dönüşümler yapmak zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda ön plana çıkan personel yetkilendirme yaklaşımı, yetkilendirme uygulamalarının verimliliği artırıcı yönde sonuçlar doğurmuştur. Üst düzey yöneticilerin bu noktayı gözden kaçırmaları ise, yetki parçalanması ve örgüt ikliminin bozulmasına neden olmaktadır. Verimliliği artıracak talep ve önerilerin, birim/kısım yöneticileri tarafından üst düzey yöneticilere iletilmesini takiben;

- Organizasyonda personel yetkilendirme yapılabilecek iş süreçleri dikkatle incelenmeli ve
- Çalışanların iş süreci üzerinde bilgi sahibi olmalarının ve iş sürecini kontrol edebilmelerinin, onlara ne gibi avantajlar sağlayacağı belirginleştirilmelidir.

Buna karşın personel yetkilendirme, kurum kültürü ve “katılımcı organizasyon atmosferi” ile desteklenmediği takdirde hangi olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı öngörülmeye çalışılmalıdır. “Örgüt içinde insana (çalışanlara) verilen değer artırılmalıdır. Çalışanlar, örgütlerin işlevlerini daha etkin ve verimli hâle getirmek için, iş fonksiyonlarının planlanmasına ve kontrolüne katılmak durumundadırlar” (Göksel, 2003).

Personel yetkilendirme uygulamasında, kademe kademe ve aşağıdan yukarı doğru azalan bir iş sürecine dâhil olma prensibi egemendir. Yetkilendirmenin yapıldığı iş yerlerinde şu ortak özellikler mevcuttur (Scott, 1991):

- İşin içeriğini geliştirmek
- İşin yapılışını oluşturan beceri ve görevleri genişletmek
- Yeniliği özgür kılmak
- İşe ilişkin kararlar hakkında yüksek kontrol süreçleri geliştirmek
- Bir görevin sadece bir parçasını değil, bütünü tamamlamak
- Müşteri memnuniyeti sağlamak
- Pazardaki koşulları tanımak

Alt kademede çalışan ve “yaptığı işe ilişkin sorumluluğu çok, karar verme yetkisi az olan” personelin, kurumun genel stratejisi doğrultusunda başarıya ulaşması için kendisi ve tüm ekip arkadaşlarının dâhil olduğu bir karar verme sürecinin uygulanmasının önemi anlatılmalıdır. *Yetkilendirme sürecinin uygulamaya dönük yapısı, birlikte çalışma, paylaşma ve dayanışma yoluyla çalışanlar arasında kurumsal kültürün benimsenmesini kolaylaştıran bir rol oynamaktadır.* Yöneticilerin çalıştırdıkları personele yapılacak iş konusunda güven

duymaları ve bunu desteleyici sözlü ifade ve davranışlar sergilemeleri personel yetkilendirme uygulamasının temelinde yer alır. Güven duygusunun oluşmasında;

- Güçlü bir görevlendirme
- Kesinleşmiş bir görev tanımı
- Yoğun bir eğitim
- Etkili bir ödüllendirme politikası önemli bir yere sahiptir (Çınar, 2004).

Yöneticilerin astlarına güven duyduklarını hissettirmeleri ve astların da yöneticilerinin kendileri hakkında duydukları güveni boşa çıkarmayacak eylemler sergilemeleri, örgüt ikliminin personel yetkilendirmeye dayalı olarak olumlu yönde gelişimini sağlayacaktır.

Personel yetkilendirme uygulamalarında dikkat edilmesi gereken hususlar (Çınar, 2004);

- Müşteri taleplerini karşılamak için çalışanların müşteriye odaklanması
- Kişisel sorumlulukların ve yapabilirliklerin belirlenmesi
- Çok kanallı ve katılımcı enformasyon ağlarının kurulması
- Kurum misyonu doğrultusunda risklerin karşılanmasına ve müşteri ilişkileri yönetiminin işlemlerine yönelik maliyetlerin hesaplanması şeklinde sıralanabilir.

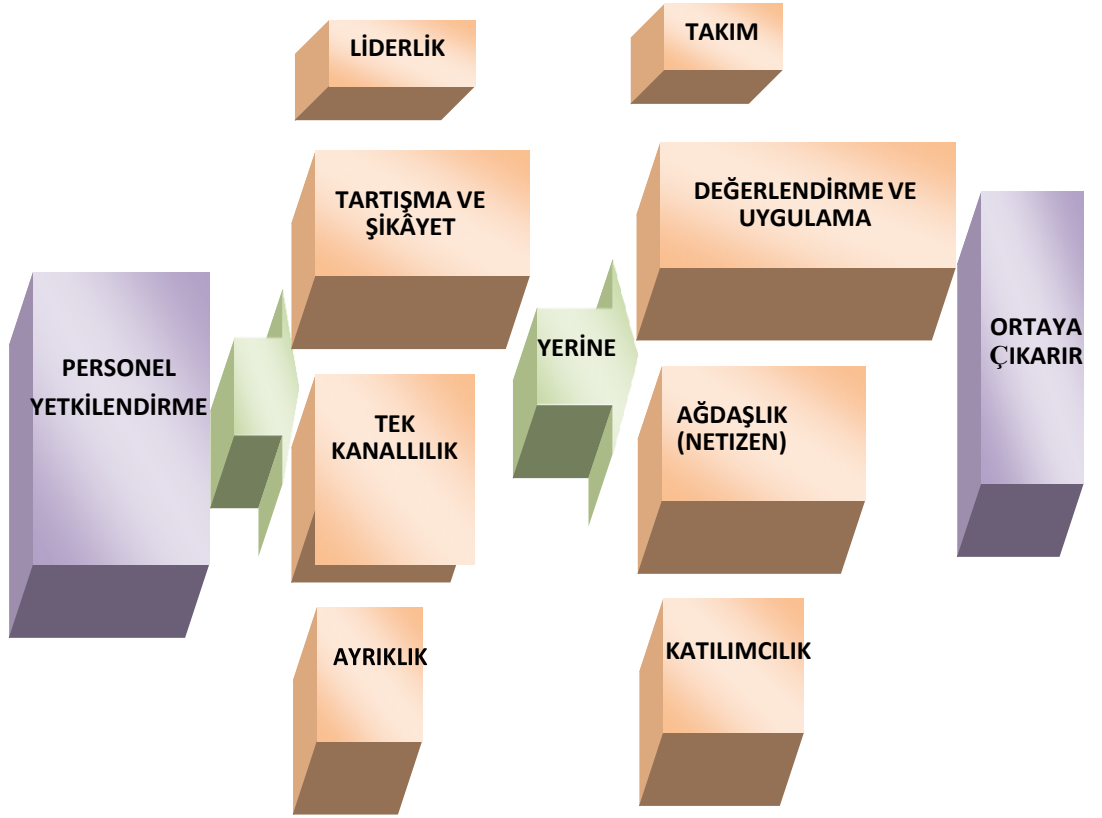
Bu noktaların bir ya da birkaçına yeterince önem verilmemesi, uygulama sırasında karşı karşıya kalınacak sorunların temel nedenidir. Klasik (hiyerarşik-bürokratik) örgütlenme modelinde çalışanların;

- Müşterilerin (hedef kitlenin) taleplerinden çok yöneticilerin\üstlerin beklentilerine odaklanmaları
- Olaylar karşısında sorumluk talebinde bulunmayıp, yapabileceklerini dahi yapmamaları
- Tek kanallı ve standartlaştırılmış bir enformasyon ağının neden olduğu yavaş tepki verme sürecinden şikayet etmemeleri
- Gerek kârın gerekse sosyal faydanın azamileşmesi için gereken maliyet artışlarından kaçınmaları personel yetkilendirme uygulamalarının kurum açısından zorunluluk hâline geldiğinin temel göstergesidir.

Personel yetkilendirme uygulamaları, örgüt için hedeflenen yeni misyonun ve ortaya çıkması istenilen örgüt ikliminin oluşumunu sağlayacak yeni değer ve davranışlar setinin belirlenip, bunların mevcut kurumsal yapıyla karşılaştırıldığı ve farklılıkların değişim alanları olarak ortaya konulduğu bir sürece eşlik ettiği takdirde anlam kazanır. Personel yetkilendirme, klasik yönetim anlayışından çeşitli yönleri ile farklılaşır (Şekil 13.4.).



Personel yetkilendirme tek başına işleyen bir süreçten çok, kurumsal örgütlenmedeki değişimin de önemli bir parçasıdır.



Şekil 13.4. Personel Yetkilendirme Yaklaşımının Farklılıkları

Bu esaslara dayanan yeni örgütlenme yaklaşımı, değişime karşı oluşacak direnci azaltarak, kurum içinde yeni durumun kabullenilmesini kuvvetlendirir.

Personel yetkilendirmesi tamamen ya da kısmen gerçekleştirilmiş kurumlarda işin yapılma biçimi ve iş için gerekli örgütlenme tarzı, klasik kurumsal örgütlenmelerden tümüyle farklıdır. Personel yetkilendirme uygulamaları sadece işin daha hızlı yapılması için yetki paylaşımı değildir. Aslında çalışanların tutum ve algılayışlarındaki farklılaşmadan başlayıp, davranışlarına ve örgüt içi iletişimlerine değin uzanan bütünlük bir değişimi ifade eder. Çalışanlarını motive eden, işle ilgili önerilere açık olan ve hata yapma korkusunu ortadan kaldıran lider ve üst yönetim, personel yetkilendirme uygulamalarını olumlu yönde etkiler (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004). Personelin yeni koşullar nedeniyle hata yapma olasılığı artmakla birlikte lider, yetkilendirilmiş çalışanların hatalardan gerekli sonuçlar çıkarmalarını ve kurumsal değişimi daha ileri noktalara taşımalarını sağlar. Kimin, ne zaman ve nereye kadar yetkili olacağına karar vermede lider tercihlerinin isabetliliği (ya da isabetsizliği), gerek günlük faaliyetlerin yürütülmesinde gerekse krizlere karşı tepki vermede açığa çıkar. Lider ve üst yönetim, personel yetkilendirme sürecini işleterek sorumluluklarından sıyrılmamakta; aksine tutum ve davranışları kurumsal düzeyde örnek alınan karakterler olmaları nedeniyle çalışanları için rol modeli olmaktadır (Kadioğlu, 2004).



Yetkilendirmeyi başlatan aktör lider olmasına karşın, yetkilendirmenin sınırlarını çizen aktör verimliliğe dayalı çalışma koşulları ve rekabettir.



Personel yetkilendirmenin kurum için paylaşılan ortak bir değer hâline gelmesiyle, kurumsal yapılanmanın esnekleşmesi yönetim kadrosu ve çalışanlarca daha kolay benimsenebilir.



Lider, personel yetkilendirmede içinde yer aldığı organizasyonun üyeleri tarafından bireysel performansı ve davranış kalıpları yakından takip edilen karakterdir.

Personel yetkilendirme süreci temelde çalışanları hedef almakla birlikte, liderin ve kurumsal üst yönetimin plan ve programlarını uygulamada aracılık eden ve organizasyonun omurgasını oluşturan alt kademe yöneticilerin de yetkilendirilmesi ile değişim sürecinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır.

Kurumsal olarak yetkilendirme hızı, alt kademe yöneticilerin istekleri ile doğru orantılıdır. Alt kademe yöneticilerin, personelin kendilerinden izin almaksızın süreci değiştirebilmeleri konusunda yeterince bilgilendirilmemeleri kurum içi çatışmalara ve gereksiz yere ortaya çıkan aşırı rekabet duygusuna neden olur. Özellikle yükselen piyasalarda faaliyet gösteren şirketlerin alt kademe yöneticileri, yetkilendirme sürecini kendi yetkilerinin ellerinden alınması olarak algılayabilmekte ve yetkilendirme uygulamalarını baltalamaya çalışabilmektedirler. Alt kademe yöneticiler çalıştıkları kurumun yetkilendirme politikası hakkında bilgilendirildikleri takdirde, yaşanan değişimi kabullenmeleri kolaylaşacak ve kendilerine bağlı olarak çalışanları da daha etkili bir biçimde ikna edebileceklerdir.

Günümüzde yükselen bir piyasada kurumsal gelişimin başarısındaki sürdürülebilirlik, kurum içi halkla ilişkiler kanallarının işlerliğiyle mümkündür. Kurum içi halkla ilişkiler;

- Sorunun tespiti
- Sorunu çözümlenecek tekniklerin arayışına girilmesi
- Uygulanacak yöntemin tercihi
- Uygulama deneyimi
- Elde edilen sonuçların tartışılması

aşamalarında bireyin en önemli kaynak olarak görüldüğü bir iletişim sistemidir. Amaç, organizasyonun tüm insani değerlerinden faydalanabilmektir. Halkla ilişkiler yönetimin bir parçasıdır ve işletme yönetimleri çevreleriyle uyumlu ve olumlu ilişkiler kurabilmek için kendi içlerinde bir halkla ilişkiler politikası ve bu doğrultuda bir halkla ilişkiler planlaması oluşturmak zorundadır. “Bu politika, işletmenin, amaç, etkinlik, işlev ve davranışlarının çevreye tanıtılması ve çevrenin işletme üzerindeki etkilerini yakından izleme şeklinde belirir” (Sabuncuoğlu, 1998).

Bu bağlamda, kurumsal etkinliği ürün kalitesini artırırken maliyetleri azaltabilme becerisi olarak tanımlayan organizasyonların aksine, personel yetkilendirmenin gerçekleştirildiği organizasyonlarda çalışanların yeniliğe yatkınlığı ve katkısı verimliliğin temelini oluşturur. W. Quirke'nin 1995 yılında yayımlanan '*Internal Communication*' (İçsel İletişim) başlıklı çalışması, kurum içi iletişimin düzeyi ile kurumun gelişmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi doğrudan açığa çıkarmaktadır. Kurumların büyümesi, iletişim kanallarını hiyerarşik bir yapının parçası hâline getirmekte; üst yönetim kurumun tümüne değil, ilgili birimlere yönelik mesaj alışverişine girmektedir. Kalite politikası ile bütünleşmiş gelişim aşamasında ise organizasyon yönetimi, iletişimi bir düzene sokarak tüm çalışanların her türlü mesaj kanalını kullanmasını sağlamayı hedeflemektedir. Bu noktada ortaya çıkabilecek sorunların başında ise iletişim kanallarının çokluğu nedeniyle mesajlar içinde boğulma ve geribildirim zayıflaması gelmektedir. Quirke'nin çalışması (1995), çalışanların desteğinin ancak daha fazla etkileşim



Kuruluş aşamasında az çalışanı gayri resmî düzeyde birbirine bağlayan iletişim kanalları, büyüme aşamasında yerini işlevsel ve resmî iletişim tarzına bırakır.



Personel yetkilendirmenin uygulanmasıyla, bütün çalışanların performans standartlarının sürekli gelişim gösterdiği, faaliyetler üzerinde etkin oldukları yeni bir yönetim anlayışı hâkim olur.

sağlayacak eğitim, mesleki forum ve grup panelleriyle mümkün olacağını vurgulamaktadır. Kurum içi halkla ilişkilerin yönetsel düzeydeki bir parçası olarak tanımlayabileceğimiz personel yetkilendirme uygulamalarında ise iletişim, personelin yeni stratejileri belirleme sürecine katıldığı, stratejiyi sahiplenmesini sağlayacak katkıyı yaptığı ve yeni stratejiden kaynaklanacak sorunları çözmeye yetkilerini kullandığı bir içeriğe sahip olmalıdır.

Personel yetkilendirmenin uygulamadaki en önemli faydası, kurumu öğrenen bir organizasyona dönüştürmesidir (Demir, 2006). Yetki devrinin gerçekleştirilmesi, hedef kitlenin taleplerine cevap vermede hızlanmaya, sorumluluğun artmasından kaynaklanan beceri gelişimine ve sorun-risk-kriz yönetimi gibi uygulamalara gerek duyulmadan önlem alma inisiyatifine kaynaklık etmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Personel yetkilendirme uygulamalarının kurumsal verimlilik üzerinde ne tür etkileri bulunmaktadır? Bunun temel nedeni nedir?

PERSONEL YETKİLENDİRME YAKLAŞIMININ GÜNCEL DİNAMİKLER ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

Personel yetkilendirme yaklaşımı, günümüz iş dünyasında, en küçük çaptaki işletmelerden dünya ölçeğinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlere kadar farklı kurumlarda uygulanmaktadır. Personel yetkilendirme, çalışanların tercihlerinin somut kararlara dönüşmesi ile bireylerin zihinlerinde örgüt kültürünün yerleşmesine destek sağlamak ve bilginin paylaşılması yoluyla çalışanların sorumluluklarını artırarak kurumsal verimliliğin gelişimine kaynaklık etmektedir. Ancak yetkilendirme uygulamalarının gereğinden hızlı gerçekleştirilmesi hâlinde ise, hem çalışanlar arası yetkilendirmede dengesizlikler oluşmakta hem de uzun vadeli süreçte hiçbir değişimin yaşanmamasına neden olmaktadır (Doğan, 2003).

Personel yetkilendirme yaklaşımının, çok disiplinli içeriği, bir olay ya da olgudan çok bir sürece işaret etmektedir. Kurum içi iletişim sürecinde belirlenen personel yetkilendirmenin temel kriterlerinin olumlu sonuçları şunlardır (Chamberlin, 1997):

- Yetkilendirme sonucu açığa çıkan karar verme gücünün personelin psikolojisi üzerinde olumlu etkisi vardır.
- Enformasyona ve karar verme kaynaklarına erişim, olası sonuçların ağırlığı konusunda fikir yürütülmesini yaygınlaştırır ve kolaylaştırır.
- Tercih yapılabilecek alternatif yelpazesi genişlemektedir.
- İddialılık, çalışanın isteklerine ulaşmasında motivasyonu sağlamaktadır.



Çalışanların problemleri, çözümleri ve fırsatları yerinde görmeleri, personel yetkilendirme uygulamalarında kurum olarak hızlı hareket edilmesini sağlamaktadır.



Yetkilendirme kriterleri, çalışanları kurum içi halkla ilişkiler konusunda eğlenenlerden çok, eyleyen konumuna taşımaktadır.

- Olayları farklı açıdan görebilmek, farklılık oluşturmayı kolaylaştırmaktadır.
- Tepki verilmesinin öğrenilmesiyle birlikte, yetkilendirmenin sınırları da açığa çıkmaktadır.
- Grup aidiyeti, bireysel hakların ötesinde, sosyal hak ve ödevlerin de olduğunun anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.
- Yetkilendirme, çalışanların yetenek ve eylem kapasiteleri hakkındaki algılamayı da değiştirmektedir.
- Değişimde sürekliliği ve krizler karşısında ayakta kalabilmeyi sağlamaktadır.

Rekabetin hedef kitleyi anlamayı ve anlamak için de karşılıklı iletişime girmeyi zorunlu kıldığı iş dünyasında, personel yetkilendirme yaklaşımının benimsenmesi ve iletişim dinamiklerini harekete geçirmesi, yeni sorun çözme tekniklerini açığa çıkarır (Gandz, 1990).



Örnek

- Firmalar, çalışanlarının desteğini aldıklarında ulusal ve uluslararası rekabet koşullarına çok daha kolay uyum sağlayabilmektedirler.
- Japonya'da geliştirilen Toplam Kalite Yönetimi, Kalite çemberleri ve bu konudaki çalışmaları ile Just in Time üretim biçimi bu tarz bir yapılanmaya örnek olarak verilebilecektir.

Personel yetkilendirme uygulamaları çalışanların;

- Zihinsel ve duygusal olarak güçlendirilmesini
- Karar verme süreçleri üzerinde etkili olmalarını
- Bilgilerini becerileriyle bütünleştirerek kullanmalarına imkân tanınmasını
- Yürüttükleri işler için sorumluluk üstlenmelerinin teşvik edilmesini
- Gerçekleştirdiklerini başta kendileri olmak üzere bütün bir kurum için anlamlı hâle getirmelerini ifade etmektedir.

Değişen piyasa koşullarında organizasyonun hedef kitlesinin taleplerine en kısa sürede cevap verilebilmesi için karar verme mekanizmalarına çalışanların da dâhil edilmesi, fiyat dışındaki rekabet unsurlarını kullanan kurumların en önemli avantajıdır. Çalışanların verimliliğinin ve yapılan işin kalitesinin artırılmasının, ancak personel tatmini sağlanmış, her kademesinde başarıma isteğinin yüksek olduğu ve yeniliklerin kolaylıkla benimsendiği bir kurum kültürüyle mümkün olacağı gözden kaçırılmamalıdır.



Özet

- Örgütlere egemen olan yeni küresel ilişkiler süreci, sosyal, siyasal ve ekonomik pek çok nedenle ilişkilendirilebilecektir. Yönetim uygulamaları da değişen iş süreçlerine paralel dönüşümler yaşamıştır. İş dünyasında, kurumsal yapılanmaların piyasa dinamiklerine cevap vermede zaman zaman yetersiz kalması, rekabetin her geçen gün artması vb. koşullar örgüt yapılarında yenilikler geliştirilmesini gerekli kılmıştır.
- Son çeyrek yüzyıllık dönemde, yönetim teorileri temelden dönüşüme uğramış; kurumların kendi yapılarını yeniden kurguladıkları organizasyonel değişime dayalı süreçlerde kullanılan tekniklerden biri olarak “personel yetkilendirme yaklaşımı” ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgütler açısından ele alındığında bilinmektedir ki personel yetkilendirme yaklaşımı, uygulamaya dönük bir yönetim felsefesine işaret eder. Yönetim pratiklerinin farklı çözüm teknikleri çerçevesinde kendini güncelleştirmesinin iş süreçleri üzerinde doğrudan etkili olduğu özellikle günümüz iş pratikleri ve tüm sektörel yapılanmalar çerçevesinde kanıtlarıyla bilinmektedir.
- Değişen rekabet koşulları ve işletmelerin bu koşullara uyumlanma çabalarından biri de iç organizasyon ağını dönüştürme planları olarak yer almaktadır. Bu personel yetkilendirme yaklaşımını benimseyen işletmeler, kurumsal olarak günün önemli gereklerine en hızlı biçimde cevap verebilecek bir iç organizasyon ağına oluşturulmasına odaklanırlar. Personel yetkilendirme yaklaşımı teorik olarak, katılım (*participation*), yetki devri (*delegation*) ve güdüleme (*motivation*) kavramları ile ilişkilidir. Katılım; kurum kültürü, zaman ve ekonomik, politik, teknik, hatta sosyo- psikolojik ortama bağlı olarak değişkenlik gösterir. Yetki devri, temeli itibarıyla hiyerarşik bir organizasyon yapısı anlayışıdır. Kurum içinde yetkinin kime devredileceğine üst yönetim karar verir. Ancak, yetki devri yapılan kişi, doğrudan işi yürüten kişi değildir. Güdüleme, çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi ve denetlenmesini beraberinde getirir. Yine personel yetkilendirme uygulamalarının, kurum içi güdüleme ve takım çalışmalarından en önemli farkı, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve iş sürecinin herhangi bir aşamasında yaşanan ve yaşanabilecek olan sorunlara doğrudan müdahale edebilmesi için yetiştirilmesidir. Personel yetkilendirme yaklaşımında yenilikler önemli yer tutar. Yetkilendirme sürecinin işlemeye başlamasıyla birlikte, çalışanlar işlerine ilişkin yenilikler geliştirmek için cesaretlendirilir ve söz sahibi olurlar. İşte motivasyon artar.
- 1990’lı yıllarla birlikte işletmelerde personel yetkilendirme uygulamaları yaygınlık kazanmıştır. Bu dönemde ABD’de ve Batı Avrupa ülkelerinde gerçekleştirilen çok sayıda çalışma, personel yetkilendirme yaklaşımının işlerliğinin dört temel ölçüt etrafında değerlendirilebileceğini belirtmektedir: Katılım, yenilik, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik. B u temel ölçütler, eğitim ve kurumsal dönüşüm gibi unsurların da dahil olduğu kapsamlı bir yönetim yaklaşımının parçalarıdır.
- Değişen piyasa koşullarında organizasyonun hedef kitesinin taleplerine en kısa sürede cevap verilebilmesi için karar verme mekanizmalarına çalışanların da dahil edilmesi, fiyat dışındaki rekabet unsurlarını kullanan kurumların en önemli avantajıdır. Çalışanların verimliliğinin ve yapılan işin kalitesinin artırılması, ancak personel tatmini sağlanmış, her kademesinde başarıma isteğinin yüksek olduğu ve yeniliklerin kolaylıkla benimsendiği bir kurum kültürüyle mümkün olacaktır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. “....., örgütün stratejik analizler sonucunda sektörde varlığını korumak- sürdürmek-geliştirmek için paylaşımcı, katılımcı, dayanışmacı ve etkileşimci bir eylemliliği benimsemesi anlamına gelir.” Cümlede boş bırakılan yere aşağıdaki kavramlardan hangisi getirilmelidir?
 - a) Personel yetkilendirme
 - b) Yönetmel ilişkiler
 - c) Merkezi yönetim
 - d) Yerinden yönetim
 - e) Rekabet koşulları
2. Aşağıdakilerden hangisi personel yetkilendirme yaklaşımının teorik olarak ilişkili kavramlarıdır?
 - a) Örgüt-ilişki-etkileşim
 - b) Katılım-yetki devri- güdüleme
 - c) Kurum-rekabet-değişim
 - d) Motivasyon-odaklılık-yönetim
 - e) Organizasyon-teknoloji-etkileşim
3. Aşağıdakilerden hangisi “yetki devri”nin açıklamasıdır?
 - a) Üst yönetimin, sahip olduğu karar verme yetkisini sınırlı zaman aralığında, belirli koşullarda ve kendi isteği doğrultusunda astlara devretmesi
 - b) Çalışanların, organizasyonun ve organizasyon tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin geleceğine ilişkin kararlara dâhil olmaları
 - c) Kurumsal olarak günün gereklerine en hızlı biçimde cevap verebilecek bir iç organizasyon ağının oluşturulması
 - d) Kurumların kendi yapılarını yendien kurguladıkları organizasyonel değişim süreci
 - e) Artan rekabet nedeniyle üretim, yönetim ve pazarı küresel boyuta taşıma
4. Aşağıdakilerden hangisi katılım sürecinde karar verilmesi gereken hususlardan biri değildir?
 - a) Kurumsal topluluğun nasıl tanımlanacağı
 - b) Kimlerin çalışmada yer alacağı
 - c) Kurumsal isteklerin nasıl sınıflandırılacağı
 - d) Hangi değişkenlerin ölçüleceği
 - e) Gözlemin odak noktasının ne olacağı

5. Aşağıdakilerden hangisi personel yetkilendirme yaklaşımını işler kılan ölçütler arasında yer almaz?
- Katılım
 - Yenilik
 - Sorumluluk
 - Bilgiye ulaşılabilirlik
 - Onarma
6. Aşağıdakilerden hangisi personel yetkilendirmede teşvik edilen yeniliklerdendir?
- Üretimde çalışma disiplinine önem verilmesi
 - Çalışma koşullarına ilişkin yeni plan ve programlar hazırlanması
 - Hizmet sunumunda personelin kişisel özelliklerinin geri planda tutulması
 - Kurumsal imajın korunması için çalışmalarda süreklilik gözetilmesi
 - Müşterinin kolay ikna edilmesi için personelin eğitilmesi
7. Aşağıdakilerden hangisi bilgiye ulaşılabilirliğin bir sonucu değildir?
- İş yerinde güven ortamının oluşması
 - Personel yetkilendirmeye katılımın artması
 - Çalışanların sorumluluk düzeyinin yükselmesi
 - Kendiliğinden gelişen ilişki düzeyinin artması
 - Yenilik üretiminin hızlanması
8. “Personel yetkilendirme aracılığıyla iş tatmini gün geçtikçe artan ve sorunlar karşısında başarma isteği yüksek olan organizasyonlarda aktif hâle gelmekte ve örgütsel verimlilik hızla yükselmektedir.” Cümlede boş bırakılan yere aşağıdaki kavramlardan hangisi getirilmelidir?
- çalışanlar
 - müşteriler
 - yöneticiler
 - halk
 - tedarikçiler
9. Aşağıdakilerden hangisi kurum içi halkla ilişkilerin işlerliğinin sonuçları arasında yer almaz?
- Sorunun tespiti
 - Uygulanacak yöntemin tercihi
 - Uygulama deneyimi
 - Teknolojik gereksinimlerin analizi
 - Elde edilen sonuçların tartışılması

10. Aşağıdakilerden hangisi yetkilendirme yapılan iř yerlerinin ortak özelliklerinden biri değildir?
- a) İşin içeriğini geliştirmek
 - b) Yeniliği özgür kılmak
 - c) Rekabeti azaltmak
 - d) Műřteri memnuniyeti saęlamak
 - e) Pazardaki koşulları tanımak

Cevap Anahtarı

1.d, 2.b, 3.a, 4.c, 5.e, 6.b, 7.d, 8.a, 9.d, 10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel.
- Chamberlin, J. (1997). "A Working Definition of Empowerment". *Psychiatric Rehabilitation Journal*. Vol. 20 Number 4, 43-46.
- Çınar, F. (2004). "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)". Erişim: 07 Haziran 2006, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=764.
- Demir, Y. (2006). "Personel Güçlendirme (Empowerment)". *Karınca Dergisi*, Yıl: 71 Sayı: 833, 40-45. Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme: Empowerment*. İstanbul: Sistem.
- Gandz, J. (1990). "The Employee Empowerment Era". *Business Quarterly*, Vol. LV No: 2, 74-79. Göksel, A. (2003). "Personel Güçlendirme". B. Bumin (Ed.). *Çağdaş İşletme Teknikleri*. (s. 3-16). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kadioğlu, D. Y. (2004). "Kendi Kendini Yöneten Çalışanlar ve Güçlü Şirketler İçin: Yetkilendirin!", Erişim: 11 Ağustos 2006, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=3607>.
- Karlöf, B. (1996). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*. (Çev.,Z. Gülmez ve E. Kütevin). İstanbul: İnkılap Kitabevi. (1993).
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)". *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 30 Sayı: 4, 75-86.
- Pira, A. G. ve Baytekin, E. P. (2007). *Halkla İlişkiler: Neyi, Nasıl Yapmalı*, İstanbul: Dönence. Sabuncuoğlu, Z. (1998). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Ezgi.
- Quirke, B. (1995). "Internal Communication". N. Hart (Ed.). *Strategic Public Relations*. (p. 71-94). New York: Macmillan Business Press.
- Relationships and Empowerment". C. Wilmsen, et al. (Eds.) *Partnerships for Empowerment*. (p. 259-284). London: Earthscan.
- Scott, C. D. (1991). *Empowerment: A Practical Guide for Success*. Menlo Park: Crisp Pub. Theaker, A. (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*. (M. Yaz, Çev.) İstanbul: MediaCat Kitapları. Wilmsen, C., Elmendorf, W., Fisher, L., Ross, J. Sarathy, B. and Wells, G. (2008). "Participation,
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). "Personeli Güçlendirme – Empowerment", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5 Sayı:1.