

ÇAĞDAŞ BİR YÖNETİM YAKLAŞIMI: PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güven MURAT

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Çaycuma İ.İ.B.F., Doçent Dr.

Abstract: Empowerment begins to be an important strategy in popular management literature. It is employed by organizations in response to current unstable market conditions. Business pressures in organizations are characterized by competition, globalization and environmentally sustainable production. In order to meet these pressures human resource professionals benefit from empowerment. In this article, empowerment analyses theoretical framework.

I. GİRİŞ

Son yıllarda personel güçlendirme kavramı yönetim literatürünün bir parçası haline gelmiştir. Ayrıca, personel güçlendirme, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve toplam kalite yönetimi (TKY) gibi popüler yönetim kavramlarıyla benzerlik göstermektedir. Personel güçlendirme yaratıcılığı engellediği ve işgörenleri işletmeden soğuttuğu iddia edilen Tayloristik ve bürokratik işyerlerinde karşılaşılan problemlerin çözüm aracı olarak görülmektedir.

1990'lardan bu yana "personel güçlendirme" konusunda yazılan makalelerin sayısında büyük artış kaydedilmiştir. Bu artış araştırmacıların personel güçlendirme kavramının kısmen hem bireysel hem de örgütsel yönünü ortaya koymak istemesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, araştırmacılar farklı mercaklerden güçlendirmenin boyutlarını ele almaktadır. Kişinin kendi çalışmasını kontrol etmesi, iş başında otonomi, takım çalışması çeşitlendirmeleri ve ücreti performansla ilişkilendiren ücret sistemleri güçlendirme olarak adlandırılmaktadır.

Bu çalışmada personel güçlendirmenin tarihi temelleri, kavramsal çerçevesi, kültürel boyutu, aktörleri, temel unsurları, uygulama şekilleri ve eleştirilen yönleri üzerinde durulmaktadır.

II. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN TARİHSEL TEMELLERİ

Tarihsel perspektiften bakıldığında, personel güçlendirme uygulamalarının uzun bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Sanayi Devrimi öncesi mallar tüm süreçten sorumlu olan zanaatkarlar tarafından üretilirken, 18. yüzyılın sonuna doğru, iktisadi mal ve hizmetler üretimi planlayan ve tasarım problemlerini çözen vasıflı zanaatkarlar tarafından imal edilmiştir [1]. 1920'lerde, bilimsel yönetimin öncüsü F. W. Taylor'un fikirleri yönetimin işleri küçük parçalara ayırmasında ve iş etüdü metodları

kullanılarak her bir görevin gerçekleştirilmesinde en iyi metodu kararlaştırmasında etkili olmuştur. Bu yönetim yaklaşımında işgören yönetimden bağımsız bir harekete girişmemekte ve beyin gücü yönetimde toplanmaktaydı. Sistem işgören itaatine dayandırılmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı verimliliği artırma açısından çok başarılı olmakla beraber, yüksek işgören devrini, işe devamsızlığı ve uyuşmazlığı yansıtan işgöreni yabancılaştırma konusunda endişe yaratmıştır.

1950'li yıllar işletmelerde ve yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkış yılları olarak kabul edilmektedir. Bu hareket, insana ilginin artışıyla başlamış ve işgörenlerin karar verme sürecine katılma programı üzerine inşa edilmiştir [2]. Öncülüğünü Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı ve İnsani İlişkileri Okulu olarak adlandırılan bu hareket Taylorizmi eleştirmiş ve (yönetime) katılan işgörenlerin moral faydaların yanı sıra daha güçlü görev anlayışına sahip olduğunu ortaya koymuştur. İşgörenler kendi kendilerini motive edebilir ve yakın denetim olmaksızın iyi bir çalışma gerçekleştirebilir [3].

Geleneksel çalışma organizasyonu şekillerinde görülen pek çok problem işgörenlerin daha fazla yönetime katılmaya ulaşma yönünde sürekli bir ilgi duymasını beraberinde getirmiştir. 1960'ların ortasında "katılma" ve "dahil olma" (involvement) kavramı ortak karar vermeyi teşvik etme ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamak için kullanılmıştır. "Beyin fırtınası" ve diğer katılma teknikleri geliştirilmiştir. Bu ortak etkileşim ve karar verme tekniklerinden hareketle Z tipi yönetim teorisi geliştirilmiştir. Z teorisi güçlendirme süreci ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlar uzun dönemli istihdamı, nispeten yavaş değerlendirmeyi, terfi sürecini, daha geniş kariyer alanını, uzlaşmacı karar vermeyi, dolaylı kontrolü, yüksek düzeyde güven, siyasal ve sosyal eşitliği ve insanların holistik endişesini (holistic concern) kapsamaktadır [2].

1970'lerde işgörenler yönetime katılma haklarını vurgulayan endüstriyel demokrasiye daha fazla ilgi duymaya başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde çeşitli direktiflerle bu tür yapılar için teşvikler sağlamıştır. 1980'lerin sonunda, ortak müzakere kavramına daha az ilgi duyan ve çalışma uygulamaları reformlarının bir parçası olarak kalite çemberleri, takım brifingi ve kar paylaşımı gibi yönetime katılmayı daha fazla vurgulayan yeni katılım türleri geliştirilmiştir [4].

Personel güçlendirme, modern şekliyle, 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme bu dönemin etkili yönetim bilimi yazarları tarafından savunulmuştur. Bu yazarlar arasında fikirleri Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İnsan kaynakları Yönetimi (İKY) gibi yaklaşımlarda popülerite kazanmış Peters ve Schonberger de yer almaktadır. Peters her insanın her şeye katılmasını, güçlendirilen insanların öncülük etmesini; Schonberger işgörenlere sorumluluk verilmesini ve örgütlerin amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirmesi için personelin güçlendirmesini önermiştir [3].

1980'lerin sonunda, yeni yönetim tarzları fikirleri daha cazip hale gelmiştir. Günümüzde rekabetin küreselleşmesi ve hükümetlerin liberalleşmesinden dolayı, piyasaların daha rekabetçi olduğu ve tüketicilerin tercih, kalite, tasarım ve hizmet açılarından daha fazla talep edici hale geldiği ileri sürülmektedir. Özel sektör örgütleri bugün ürünlerini daha dar piyasalara yönlendirmekte ve istikrarlı piyasalarda kitlesel olarak ürettiği malları satma yerine tüketici taleplerine süratle cevap vermeye çabalamaktadır. Kamu sektörü de özelleştirme ve ticarileşme gibi baskılarla karşılaşmaktadır. Bunlara ilave olarak, piyasa güçlükleri, firmalar arası rekabet, yeni işbölümü yapıları, ekonomik yapıdaki değişiklikler ve yeni teknolojiler üretim süreçlerinin değişmesine ve karmaşıklaşmasına yol açmıştır [5]. Bu baskılar sonuçta daha esnek, yenilikçi ve duyarlı işletmelere doğru bir kaymayı beraberinde getirmiştir. Bu kayma post-fordizm, esnek uzmanlaşma ve yalın üretim gibi değişik şekillerde adlandırılmaktadır. Bu yeni yönetim paradigması bürokrasiden arındırmayı (debureaucratization) –hiyerarşi ve emredici kuralların sona erdirilmesi- ve yeni bilgi temelli bir örgüte doğru hareketin parçası olarak kademesizleştirme (delaying), ademi merkezizetçilik (decentralization) ve proje esaslı takımların kullanımını kapsamaktadır.

Ayrıca, bu dönemde kalite hareketi de etkili olmuştur. Kalite hareketinin temelleri 1950'lerin sonunda ve 1960'larda Japon şirketleri tarafından atılırken, kaliteye olan ilgi 1980'lerde zirveye ulaşmış ve personel güçlendirmeye yönelik güçlü bir mesaj olarak görünmüştür. TKY'ye göre sürekli iyileştirme, işletmede yer alan herkes tarafından gerçekleştirilmekte ve işletmenin en alt kademesinde sorunu tanımlamanın ve problemi çözmenin unsurlarını sunmaktadır. Sonuçta, daha önceleri üst düzey yöneticilerin elinde tuttukları fonksiyonların devredilmesiyle işgörenler güçlendirebilir ve böylece katılım sürekli bir temelde kurumsallaştırılabilir [6].

III. GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE TANIMI

Güçlendirme kavramı, ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, yönetime katılma, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Güçlendirme kavramının bu kavramlardan farkı, güçlendirmenin anlam olarak daha geniş kapsamlı ve uygulamaya geçirilmesinin zor olmasıdır. Yönetime katılma işgörenlerin

örgütlerin karar alma sürecine katılmaları anlamına gelirken, güçlendirme işgörenlerin daha fazla katılımını öngören bir anlayış ve tekniktir. Yetki devri bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş karar verme yetkisini kendi isteği ile bir astına vermesi ve gerekli gördüğünde tekrar geriye alması sürecidir. Güçlendirme anlayış ve esas açısından yetki devrinden farklıdır. Güçlendirme işi fiilen yapan işgörenlerin örgütün üst kademesinde yer alan yöneticilere göre işi iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Buna karşılık, yetki devri hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına dayanmaktadır. Esas açısından güçlendirme işi yapan işgörenin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmesini, diğer bir ifadeyle işin sahibi haline getirilmesini ifade etmektedir. Yetki devrinde ise esas yöneticinin kendisine ait olan bir hakkı daha iyi sonuç elde edeceği beklentisiyle bir astına geçici olarak devretmesidir. Benzer şekilde, motivasyon teorileri kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, güçlendirme işgörenin kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır [7].

Ayrıca, güçlendirme kavramı iki boyuta sahiptir. Güçlendirme kavramının birinci boyutu bireylerin şartlar dikkate alınmaksızın kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için yaşamlarında kendi yaptıkları işlerden sorumlu tutulmasını ifade ederken, ikinci boyutu insanların onurlarını, otonomilerini ve gelişmelerini arttırmak amacıyla diğer insanlarla çalışma zorunluluğunu ifade etmektedir [8].

Literatürde evrensel olarak kabul görmüş tek bir güçlendirme tanımının olmadığı ifade edilmelidir. Bununla birlikte, güçlendirme kavramının özel sektörde yönetim bilimi ve kamu sektöründe sosyal çalışma gibi alanlarda farklı anlamlara geldiği konusunda bir uzlaşma vardır. Güçlendirmeye ilişkin farklı literatürde bulunan üzerinde anlaşmaya varılmış aşağıdaki noktalar güçlendirme kavramının tanımlanmasına öncülük etmektedir [9] :

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkinin işletmede veya toplumda mümkün olan en alt düzeye devredilmesi,
- Alt düzeydekiler arasında sorumluluğu arttırma,
- Alt düzeydeki insanların problem çözme yeteneklerini geliştirme,
- Alt düzeydeki insanlara kendi kaderlerinin sorumluluğunu üstlenmelerine destek olma,
- Tüm insanların potansiyellerine ulaşmasına yardımcı olma,
- Güçlendirmenin olumlu etkilerini bu insanların tüm hayatlarına yayma.

Yukarıda sıralanan noktaları dikkate alarak çeşitli araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda personel güçlendirmeyi tanımlamaya çalışmışlardır. Örneğin Joan Pastor "Empowerment: What it is and What it is not" başlıklı makalesinde güçlendirmeyi tanımlamanın en iyi yolunun güçlendirmeyi bir sürecin veya evrimin – iki veya daha fazla sayıda insanla bireysel veya mesleki bir ilişki içerisinde olduğu evrimin-parçası olduğunu düşünmekten geçtiğini ifade etmektedir [8].

Steven H. Appelbaum ise, personel güçlendirme kavramını güçlendirme felsefesini benimseyen bir işlemede alt kademedeki çalışanların sahip olacağı etkide önemli artış talep eden bir vizyon olarak tanımlamaktadır [10].

Erstad personel güçlendirmeyi iki farklı boyutta tanımlamaktadır. İlk olarak, personel güçlendirmeyi işgörenlerin karar almasına imkan tanıyan bir araç; ikinci olarak, bireylerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu aldığı kişisel bir olay olarak tanımlanmaktadır. İlk tanım yönetimin güçlendirme kültürünü nasıl kolaylaştırdığı veya uyguladığı ile ilgilenirken, ikinci tanım başarılı bir güçlendirme uygulamasında bireyin önemini vurgulamaktadır [11].

Bir başka yazar ise, personel güçlendirmeyi değişim çabalarında başarılı olmak için yöneticilerin personelin önyargılarını, fikir farklılıklarını ve müşterilerle tecrübelerini anlamada ve ele almada güçlü bir analitik araç olarak görmektedir [12].

Güçlendirme, yukarıda ifade edilen benzer kavramlarla ilişkisi dikkate alınarak, işgörenlerin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde de tanımlanmaktadır [7].

IV. GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü örgüt üyelerinin örgütlerini, rollerini ve görevlerini anlamak amacıyla gerçekleştirdikleri iletişim sürecinin sonucudur. Bu, güçlendirmenin niteliklerinin daha ayrıntılı araştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Güçlendirme düzeyinin örgüt kültürünün gücüne bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Bu görüşü savunanlar işgörenlerin örgüt kültürünü içselleştirmesini ve bağımsız kararlar almasını gerektirmesi nedeniyle, güçlendirme kavramının katılımcı yönetimin bir adım daha ilerisi olduğuna inanmaktadır. Bu yüzden, örgütlerde güçlendirmenin düzeyi örgüt kültürü ve yapısının güçlendirmeyi teşvik etme ve kolaylaştırma derecesine bağlı olmakta ve buna göre değişmektedir [10].

Bu bağlamda personel güçlendirmeyle rol belirsizliği, kontrol alanı, sosyo-politik destek, bilgiye ulaşma, kaynaklara ulaşma ve ortam (katılımcı olmayan ortama

karşıt olarak katılımcı ortam) arasında ilişkiler olduğunu ortaya koyan hipotezler geliştirilmektedir. Bu hipotezler aşağıdaki gibi özetlenebilir [13]:

Rol Belirsizliği: Rol belirsizliğinin güçlendirmeyle en kuvvetli ilişkiye sahip faktör olduğu tespit edilmiştir. Son derece esnek bir hedef veya görev şüphe ve belirsizlik içermektedir. Örneğin, hedef tanımının olmaması işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan çeşitli gruplar arasında hedef uyumsuzluğuna yol açabilir. Kesin olmayan yetki çizgileri belirsizliğe neden olabilir. Çünkü bireyler örgütün iç ve dış çevresinde yer alan çok sayıda grubun beklentilerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Ayrıca, yapılan araştırmalar geniş kontrol alanına sahip yöneticilerin astlarının faaliyetlerini mikro düzeyde yeterince yönlendiremediğini göstermektedir. Çünkü geniş bir faaliyet alanını yakından izlemek daha zordur. Bir yönetici karar verme yetkisini devretmek istemezse, kararların alınması süreci de zorlaşacaktır.

Sosyo-Politik Destek: Sosyo-politik destek de güçlendirmeye ilgilidir. Güçlendirilmiş işgörenler kendilerini örgütlerde belirlenen amaca ulaşmada önemli politik kanallara entegre edilmiş unsurlar olarak görmektedir. Kendi kendini yöneten veya çapraz fonksiyonel takımlar gibi çağdaş yönetim uygulamalarının sosyo-politik destek algılamasını artırması muhtemeldir.

Bilgiye Ulaşma: Bir örgütün stratejisi ve hedefleri hakkında bilgiye ulaşmanın sağlanması güçlendirme ile bağlantılı bir başka önemli faktördür. Örgütün merkezinde nerede olduğu ve dışsal çevre ile nasıl bir ilişki içinde olduğu hakkında bilgi sahibi olmak suretiyle bireyler şirkete ortaklık duygusu hissedebilmektedir. Böylece, bireyler çalışma rollerinin ve davranışlarının başarısını nasıl etkilediğini anlamaya başlayabilecektir. Bilgi bireylere çalışma ortamlarında güçlü bir kavrama yeteneği sağlayarak belirsizliğin ve anlam kargaşasının azalmasına yardımcı olmaktadır. Güçlendirmenin başarılı olması için örgütlerin insanlara üst düzeyde bilgi sağlaması gerektiği ifade edilmektedir. Bu itibarla, iki spesifik bilgi türünün güçlendirme açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bunlar örgütün misyonu ve performansı hakkındaki bilgilerdir.

Katılımcı Ortam: Güçlendirmeyle ilişkili olarak görülen son faktör, katılımcı ortam işgörenlerin örgütün önemli aktif varlıkları olduklarına ve bir farklılık oluşturabileceklerine inanmalarına yardımcı olmaktadır. Önemli örgütsel aktif varlıklar olarak işgörenleri vurgulayan misyon söylemleri şirkette işgörene ne kadar değerli oldukları hakkında bir işaret vermektedir.

Güçlendirmeyle ilgili bu faktörlerin yanı sıra örgütlerde personel güçlendirmesini kolaylaştıran bazı örgütsel karakteristikler de bulunmaktadır. Bunlar; açık vizyon ve meydan okuma, açıklık ve takım çalışması, disiplin ve kontrol ile destek ve güvenlik duygusudur [10].

Örgütlerde personel güçlendirmesini kolaylaştıran örgütsel karakteristiklerin başında açık vizyon ve meydan okuma gelmektedir. Son derece güçlendirilmiş işgörenler üst yönetimin vizyonunu ve örgütün stratejik yönünü daha iyi anladıklarını hissetmektedir. Bu anlayış veri alındığında, güçlendirilmiş işgörenler üst yönetimin iznini ve yönlendirmesini beklemeden bağımsız bir şekilde faaliyette bulunma yeteneklerine sahip olduklarını düşünmektedir. Böyle bir vizyon da işgörelere meydan okuma imkanı tanımaktadır. Bu meydan okuma gücü kendilerini ve örgütü iyileştirme yeteneklerinin bir sonucudur.

Açıklık ve takım çalışması örgütlerde personel güçlendirmesini kolaylaştıran ikinci faktördür. Güçlendirilmiş duygusuna kapılan işgörenler kendilerini, örgütün insan varlıklarının değerini vurgulayan, şirket kültürünün bir parçası oldukları hissine kaptırmaktadır. Örneğin, Levi Strauss'un misyon söylemi bu değeri şu sözlerle vurgulamaktadır: "Biz insanlarımızın saygı gördüğü, adil işlem gördüğü, dinlenildiği ve yönetime katıldığı hissine kapılmasını istiyoruz. Biz insanlarımızın tüm işgörenlerin katkıda bulunma, öğrenme, gelişme ve ilerleme fırsatlarına sahip olduğu bir şirkette bulunmaktan gurur duymasını ve böyle bir şirkete bağlılık duymasını istiyoruz". Bu tür bir vurgulamaya örgütsel karar verme sürecine katılma aracılığıyla açıklık ve takım çalışmasını vurgulamaktadır. Güçlendirilmiş işgörenler problemleri çözmek için birimlerindeki insanlarla birlikte çalışabileceklerini hissetmelidir.

Disiplin ve kontrol örgütlerde personel güçlendirmesini kolaylaştıran üçüncü faktördür. Son derece güçlendirilmiş insanlar örgütlerinin açık hedefler, açık yetki çizgileri ve açık görev sorumlulukları öngördüklerini rapor etmektedir. Bu insanlar bağımsızlığa sahip olmakla beraber, karar verme yetkilerinin sınırlarının farkındadır. Onlar bir işi başarmada kendilerinin veya diğerlerinin sorumluluklarının neler olduğunu bilmektedir. Bu insanlar liderlerinin örgüt vizyonu ile dengeli açık fakat meydan okuyucu amaç ve hedeflere sahiptir. Disiplin ve kontrol genellikle güçlendirme çabalarının beraberinde getirdiği belirsizliği ve anlayış farklılıklarını azaltmaktadır.

Örgütlerde personel güçlendirmesini kolaylaştıran dördüncü ve son faktör destek ve güvenlik duygusudur. Sistemin gerçekten güçlendirilmiş işgörenler istediğini hissetmesi için bireyler patronlarından, meslektaşlarından ve astlarından sosyal destek duygusuna ihtiyaç duymaktadır. Girişimde bulunmaya veya risk almaya yönelik çabalar cezalandırılmaktan çok ödüllendirilmelidir. Bu destek yok olur veya zayıflarsa, işgörenler hata yapmaları durumunda affedilmeyi istemekten çok faaliyete girişmeden önce izin alma konusunda kaygılanacaktır.

V. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AKTÖRLERİ

Personel güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi sürecin üç önemli aktörü örgüt, işgören ve yönetici arasındaki etkileşime bağlıdır. Bu üç aktör arasındaki etkileşim işletmelerde personel güçlendirmenin başarı derecesini önemli ölçüde etkilemektedir.

V.1. Örgüt

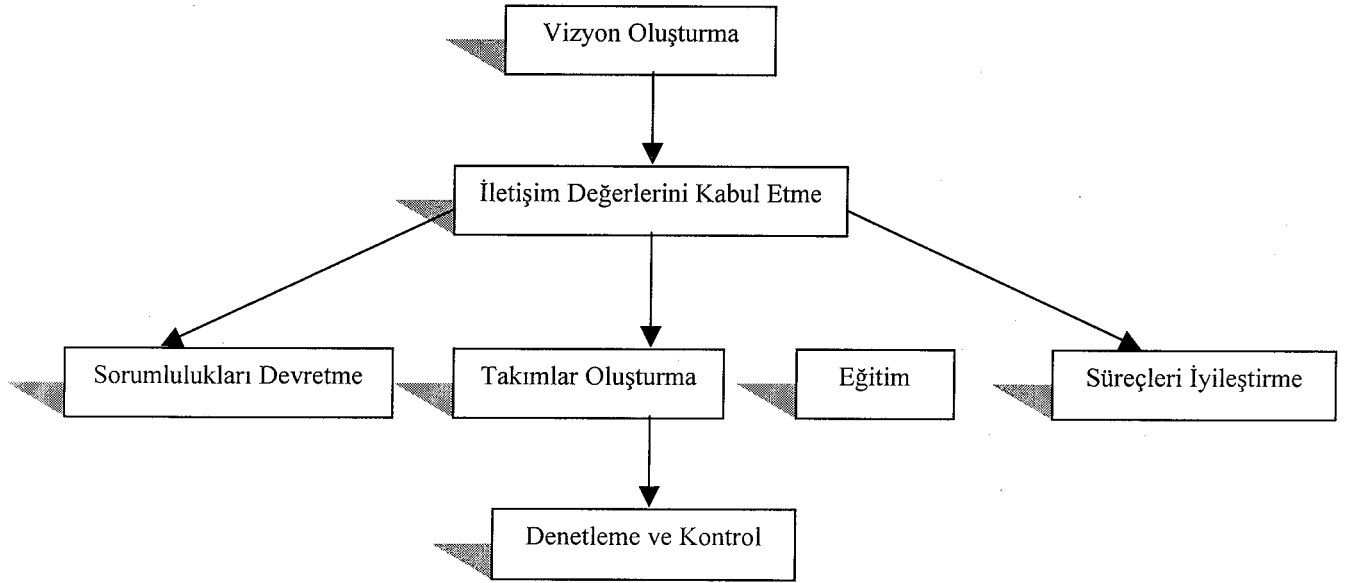
İşgörenlerin genel hedefler doğrultusunda bireysel ve takım olarak çalışabilecekleri bir örgüt oluşturmayı amaçlayan güçlendirme stratejisi beş nokta içermektedir. Bunlar vizyon oluşturma, öncelik verme ve en yüksek etkinin muhtemel olduğu yerde faaliyet gösterme, iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler geliştirme, iletişim ağlarını genişletme ve içsel ve dışsal destek grupları kullanmadır [11]. Ayrıca, personel güçlendirme sürecinin temel unsurlarını bir diyagram yardımıyla aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Bkz. Şekil 1).

Bir yönetim stratejisi olarak personel güçlendirme kavramı ve uygulamasını daha iyi anlayabilmek için, personel güçlendirmenin yönetim yapısı ve odağı, değerlendirme ve iyileştirme, karar verme ve işgören motivasyonu ile ilgili karakteristiklerini de incelemek gereklidir [14]:

Yönetim Yapısı: Personel güçlendirme uygulaması tüketici odaklı veya ürün odaklı çalışma takımlarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Güçlendirme sürecinin önemli bir özelliği, bu çalışma takımlarının otonom niteliğidir. Bu özellik, söz konusu çalışma takımlarını katılımcı yönetim uyarınca oluşturulmuş geçici ve belirli bir göreve yönelik (ad hoc) takımlardan ayırmaktadır. Ad hoc takımlarda yöneticiler yer almakta ve yönetim tarafından denetlenmekte veya desteklenmektedir. İşgörenler nispeten önemsiz bir düzeyde yönetimin kararlarına katılmaktadır. Danışmalı yapıda, karar verme süreci yukarıya doğru kaymakta, bunun sonucunda işgörenler karar alma sürecine daha az katılmaktadır. Bu yapı tamamen hiyerarşiktir. Personel güçlendirme sürecinde ise, otorite ve güç yönetim tarafından daha az kullanılırken etkileme ve ikna etme daha yaygındır.

Yönetim Odağı: Personel güçlendirme uygulamasında yönetim takım çalışması ve yaratıcılık ortamı geliştirme üzerinde odaklanmaktadır. Gerekli desteği ve özendirme sağlamak için uyumlu takımlar ve işbirliği ortamı oluşturulmaktadır. Bu ortam katılımcı yönetim tarzında yaygın olan liderlik ve koçlukta farklılık göstermektedir. Güçlendirmenin yönetim odağı işgörenlerin yeteneklerine saygı ve güven duygusu ile örgütün gelişmesine katkıda bulunma isteklilikleri üzerine kurulmaktadır.

Tipik İyileştirme Sistemleri: Otonom gruplar personel güçlendirmede süreci analiz etmek ve iyileştirmek amacıyla sürekli olarak teşvik edilmektedir. Çünkü, ön hafta yer alan işgörenler problem veya iyileştirilebilecek alanlar hakkında bilgi edinmekte ve yeterli bilgiye sahip



Şekil.1. Bir Yönetim Yaklaşımı Güçlendirme Süreci

Kaynak: Erstadt (1997: 326)

kılmaktadır. Güçlendirilmiş personel değişiklikler önermede ve gerçekleştirmede ideal insanlardır.

Karar Verme Süreci: Personel güçlendirme programlarında önemli bir problem, örgüt içinde oluşturulan karar verme sürecinin niteliğidir. Danışmalı tarzda kararlar hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru alınmaktadır. Katılımcı tarzda işgörenlerin değişiklikler önermesine izin verilmekte ve takım esaslı karar alma sınırlı bir temelde kullanılmaktadır. Bununla birlikte, güçlendirme sisteminde otonom çalışma grupları süreçle ilgili kararlar almakta ve en önemlisi işgörenler girdiyi stratejik yönde kullanmaktadır. Örgütte neyin üretilmeye devam edileceğiyle işgörenlerin doğrudan ilgili olması nedeniyle bu durum son derece önemlidir. Etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunan güçlendirilmiş işgörenler örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Bu fikir "Empowerment in Organizations" adlı eserde Vogt ve Murrell tarafından da dile getirilmektedir. Vogt ve Murrell güçlendirilmiş bir örgütte işletme amaçlarına inanmış bireylerin, genellikle takımlar şeklinde birlikte çalışarak, kendi gelişmeleri ile sistemin bütünlüğü ve gelişmesi adına en iyi çalışmayı gerçekleştirme yönünde çaba göstereceğini ifade etmektedir [15].

Kabul Görme, Ödüller ve İşgören Motivasyonu: İşgörenlerin kabul görmesi ve ödüllendirilmesi üst yönetim tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Danışmalı tarzda yalnızca yönetim tarafından kabul edilen önerilere ödüller verilmektedir. Bu ödüllendirme sistemi diğer işgörenlerden gelen katkıları dikkate almamakta; örgütün motivasyonuna ve moraline zarar vermektedir. Bireysel performansa önem verme takım temelli ortamı olumsuz yönde etkilemektedir. Katılımcı yönetim tarzı geliştikçe, takım veya birim performansı az da olsa formel kabul görmektedir. Yönetimde güçlendirme modeli etkin takımların tutarlı ve adil bir şekilde kabul

görmesini içermektedir. Bazı güçlendirme programları örgütte tüm takımlar için çeşitli kazanç paylaşımı şekillerinin öncülüğünü yapmıştır. Bir takım örgüt için karlı öneriler getirirse, tüm takım performans artışı ölçüsünde ödüllendirilmektedir. Günümüz örgütlerinde işgören motivasyonu çok zor sağlandığından parasal araçlardan daha kapsamlı motive edici bir faktör bulma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Örgütlere çok sayıda ve finansal açıdan güvenceli işgörenlerin katılmasıyla, yöneticiler yeni motive edici unsurların arayışı içerisine girmektedir. Zengin ve rahat bir çocukluk dönemi geçirmiş işgörenler işlerinden daha fazlasını talep etmekte ve işi başarma ihtiyacı üzerinde durmaktadır. Personel güçlendirme daha yüksek iş tatmini, gelişme ve sonuçta kendini kanıtlama düzeyleri sağlayarak bu ihtiyaca cevap vermektedir [15].

Bu karakteristiklere ilave olarak örgütün yapısı ve işleyiş tarzı güçlendirme sürecinde doğrudan etkiye sahip bulunmaktadır. Bu bağlamda;

- Örgüt yapısının basık (flat) olması,
- İş tanımlarının ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık, net olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması,
- Örgütte bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- İşgörenin sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- İşgörenin yalnızca çalışmasının değil, tüm kişiliğinin dikkate alınması,

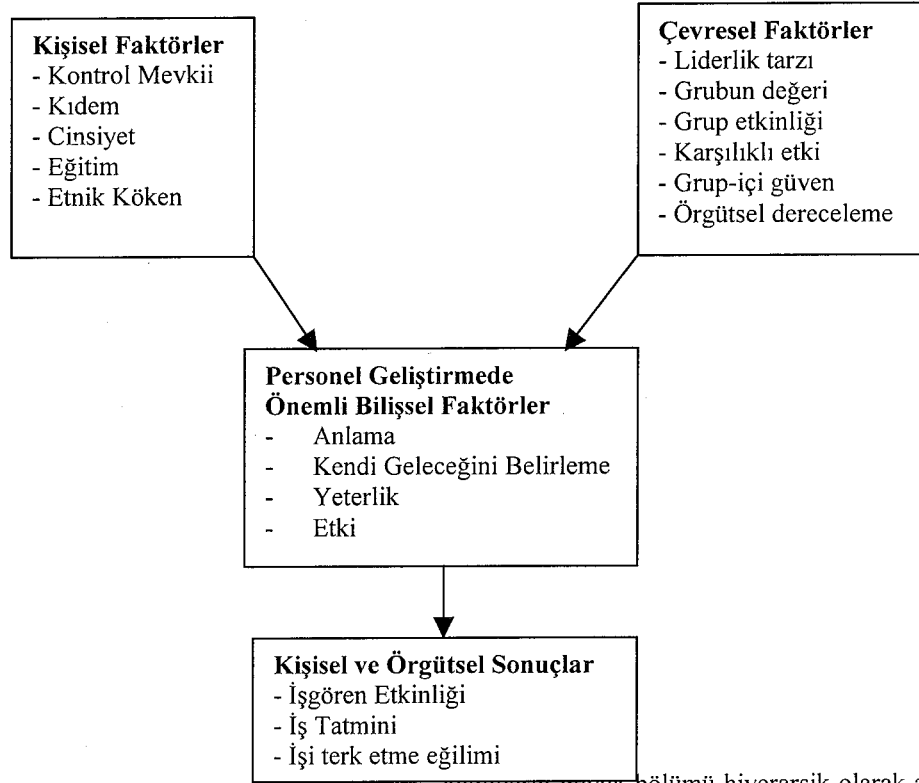
• Vasıflı işgören bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması güçlendirmeyi etkilemektedir [7].

V.2. İşgören

Personel güçlendirme örgütün alt kademesindeki personeli ilgilendiren bir süreçtir. Alt kademedeki personelin arzu etmesi durumunda güçlendirme uygulanabilir. Alt kademedeki personelin güçlendirmeyi arzu etmesi derecesini etkilediğine inanılan birçok kişisel ve demografik özellikler vardır. Bu özellikleri kontrol merkezi, kıdem, eğitim ve etnik köken şeklinde sıralamak mümkündür (Bkz. Şekil 2).

lamış ve tecrübe aracılığıyla bilgileri elde etmiştir. Çaba ve süreklilik bu bireylerin güçlendirme duyguları duymasına yol açabilir [16].

Cinsiyet ve Etnik Köken: Kadınlar ile bazı çalışma hayatında korunmaya muhtaç gruplar kendilerini daha az güçlendirilmiş hissedebilir. Çünkü, onlar işletmelerde daha az güçlü mevkilerde yer almakta ve daha alt düzeylerde temsil edilmektedir. Koberg, Boss, Senjem ve Goodman tarafından sağlık sektöründe yapılan bir araştırmanın sonuçları bu durumu doğrulamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre gözlemledikleri hastanelerde



kaumların büyük bölümü hiyerarşik olarak alt kademeler-

Şekil.2. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Kişisel Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Koberg, Boss, Senjem ve Goodman (1999: 74)

Kontrol Merkezi: İçsel kontrol altında olan bireyler hayat tecrübelerinde güçlü kişisel kontrolün olduğuna inanmaktadır. Buna karşılık, dışsal kontrol altında olan bireyler uğur, şans, kader yazgısı vb unsurların kararları ve davranışları ile başarı ve başarısızlıklarını belirlediğine inanmaktadır. İçsel kontrole tabi olan bireylerin dışsal kontrol altında olan insanlara göre kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissedecekleri ileri sürülmektedir [16].

Eğitim ve Kıdem: İyi eğitilmiş insanlar tipik olarak kariyer sahibi, daha yüksek mesleki mobilite gösteren ve bir mesleki kimlik geliştirebilen kişilerdir. Bundan dolayı, güçlendirilen bireyler özellikle yeterlilik, anlamlılık ve işbaşında etkili olma duygularını daha fazla yaşayacaktır. İşletmede uzun süre çalışan bireyler işyerine uyum sağ-

deki mesleklerde çalışmaktadır. Kadınların % 81.2'si hemşirelik ve diğer teknik mesleklerde istihdam edilirken, bu mesleklerdeki erkeklerin oranı % 69.7'dir. Fakat, üst düzeydeki mesleklerde durum tamamen tersine dönmektedir. Erkeklerin % 30.2'si, kadınların ise % 18.2'si denetleyici, doktor, yönetici ve direktör konumundadır [16].

Ayrıca, güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için işgören açısından aşağıdaki hususlara da dikkat edilmesi zorunluluk arz etmektedir[7]:

- İşgörenin kendini iyi tanıması,
- İşgörenin sürekli kendini geliştirme arzusu olması,

- İşgörenin değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- İşgörenin kendine güven derecesinin yüksek olması,
- İşgörenin dinlenme ve feedback alma yeteneğine sahip olması,
- İşgörenin aksiyona dönük olması.

V.3. Yönetici

Personel güçlendirme sürecinde üzerinde durulan bir başka unsur yöneticilerin rolüdür. Güçlendirilmiş bir örgütte yöneticilerin geleneksel bir hiyerarşide kontrol edilen personelden daha fazla personeli kontrol ettiği ve astlarına önemli ölçüde karar verme yetkisi devrettiği ifade edilmektedir. Yöneticiler koç gibi hareket etmekte ve işgörenlerin problemleri çözmesine yardımcı olmaktadır. İşgörenlere sorumluluk devrederek astlarını güçlendiren üstler astların liderlerinden hoşnut olmalarına ve üstlerini adil görmelerine ve yöneticilerin beklentilerini yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır (Honold 1997: 203).

Güçlendirmeyi gerçekleştirme yönünde yöneticiler tarafından yapılan müdahaleler bireysel ve yönetsel sorumlulukların yanı sıra sistemik, yapısal ve pragmatik sorunlarla ilgilidir. Yöneticiler güçlendirme sürecine müdahalede bulunmak suretiyle aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek istemektedir:

- Üst yönetimin açık desteğini sağlama,
- Takım ve geçici örgüt grup modellerini kullanma,
- Dışsal şartlara cevap verme ve sürekli olarak çevreyi tarayıcı bir strateji geliştirme,
- İşbirliği normlarını yansıtıcı şekilde çalışmanın yeniden tasarlanması,
- İş zenginleştirme uygulamasına gidilmesi,
- Sponsor, rol modelleri, emsal birleşmeler, koç ve danışman kullanma,
- “Kazan-kaybet” davranışlarından çok “kazan-kazan” davranışları oluşturan ödül sistemlerini geliştirme,
- Ortak amaçları tespit etme ve açıklama [17].

Ayrıca, yöneticinin güven, bağlılık, ve açık tartışma ortamı yaratması; katılımcılığa açık olması ve bilgiyi paylaşması; başarı ve başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürmesi; işgörenin hata yapma korkusunu ortadan kaldırması ve karar alma ve uygulama konusunda işgöreni motive etmesi; işgörenin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri besleme imkanı sağlanması; misyon ve vizyonu tanımlaması ve paylaşması; ve emir-komuta ve kontrol yerine yol gösterme, geliştirme ve

koçluk yapması personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde olumlu ve hızlandırıcı bir etki yapmaktadır [7].

VI. PERSONEL GELİŞTİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Çok sayıda işletmede yapılan araştırmalar güçlendirmenin diğer bir ifadeyle takımların güçlendirilmesinin birtakım temel unsurları gerektirdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu temel unsurlar aşağıdaki gibi açıklanabilir [18]:

VI.1. Karar Verme Yetkisi

Yetki karar verme yetkisini ifade etmektedir. Güçlendirme takım ve takım üyelerinin, bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararların reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmasını öngörmektedir. Bu güçlendirmenin temelidir. O halde yetkinin olmadığı yerde güçlendirmeden bahsedilemez. Güçlendirilmiş takımlar aşağıdaki konularda karar alma yetkisine sahiptir:

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipmanın seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,
- Ekipmanın ön/koruyucu bakımının ve tamirinin gerçekleştirilmesi,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite ve zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,
- Müşterilerle düzenli geri besleme ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalite problemlerinin görülmesi durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Çalışmalarına yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

VI.2. Sorumluluk Alma

Yetkinin diğer yüzü sorumluluktur. Sorumluluk kavramı burada “bana/bize güvenebilirsiniz” anlamında

kullanılmaktadır. Güçlendirilen takımlar tüm organizasyonun hayatını sürdürmek için gerekli olan müşterilere yönelik performans ve müşterilere seçkin hizmet sağlamaya imkan tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk daha esaslı, anlaşılabilir ve güçlüdür. Ayrıca, bu tür sorumluluk örgütün değişimi, örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır.

Çok iyi müşteri hizmeti sunması ve kendi kendilerini yönetmeleri için güçlendirilen takımlar süreklilik ve tekerrürlük arz eden süreçlerini yönetme sorumluluğunu da üstlenmek zorundadırlar. Bu sorumluluğu anlamada ve organize etmede takımlara yol gösterdiği ispatlanan beş uçlu yıldız şeklinde gösterilen bir model bulunmaktadır (Bkz. Şekil 3).

anlayışına ve arzusuna göre tamamen farklı hedeflere ulaşmak isteyen üyelerden oluşmaktadır. Düzenli takımlarda üyeler ortak misyonu, vizyonu, değerleri ve hedefleri paylaşmaktadır. Fakat, bir bütün olarak, enerjilerini genel bir doğrultuda harcamaktadır. Ayrıca, takımlar söz konusu doğrultuda önemli bir etkide bulunabilir. Bu güçlendirmenin şartlarından biridir. Ortak hedef yoksa güçlendirme de yoktur.

İçsel olarak ortak hedefe yönlendirmeyi geliştirmek için takım dışsal yatay ortak hedefe yönlendirme konusunda bazı çalışmalar yapmak zorundadır. Yatay ortak hedefe yöneltme değişen ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanmasında veya aşılmasında işletmenin performansı hakkında müşterilerle diyalog kurmayı ve düzenli, sık sık tekrarlanan geri besleme kanalları oluşturmayı gerektirmektedir. Ayrıca, takımlar da kendilerine ham-

madde,
ara ma-
mul ve
bilgi

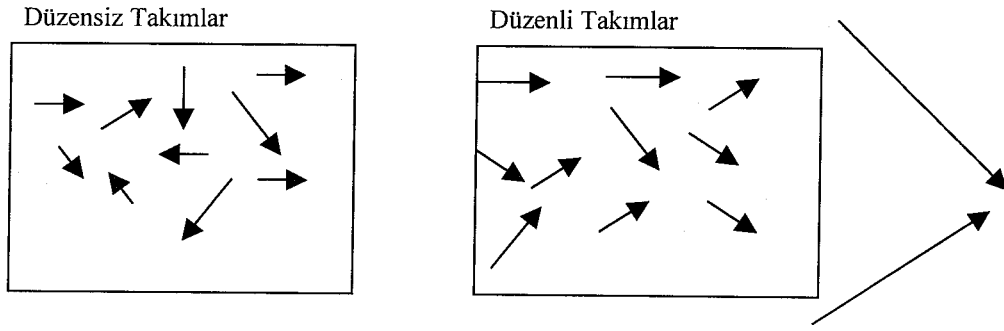
Liderlik Süreci <ul style="list-style-type: none"> - Üst yönetimle eşgüdümleme - Hedef belirleme sürecinde takıma liderlik etme - Takım liderliğine hazır olma - Diğer yıldız noktalarında koordinasyona gidenleri destekleme 		
Faaliyet Süreçleri <ul style="list-style-type: none"> - İş programlama - Çalışma Metotları - Kalite - Maliyet İndirimi 		Personel Süreçleri <ul style="list-style-type: none"> - Çalışma yükümlülüklerinin, izinlerin ve departmanlar arası eğitimin programlanması - Takım içinde ve dışında, takımlar arasında bireylerin hareketi - Takımın öğrenen takım olmasına yardımcı olma
Denetleme/ planlama/ iyileştirme <ul style="list-style-type: none"> - Ölçme ve bilgi sistemleri - Takım toplantılarını denetleme ve iyileştirme - Tüm yıldız noktaları süreçlerini, tüm takım süreçlerini iyileştirme - Takım geliştirme ve sürekli iyileştirmeye yönelik planlama 	İşyeri Süreçleri <ul style="list-style-type: none"> - Ekipman sağlama - Bakım - Araçlar - Materyal akışı - Sağlık - Güvenlik 	

Şekil.3. Güçlendirmenin Sorumluluk Alanları Modeli

Kaynak: Brower (1995: 17)

VI.3. Ortak Hedeflere Yönelme

Güçlendirilen takımlar takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmektedir. Takım içinde içsel olarak ortak hedefe yöneltmeyi gerçekleştirmede uzun süreden beri Şekil 4'de gösterilen dikdörtgen kutular çifti kullanılmaktadır. Bu dikdörtgen kutular düzenli ve düzensiz gruplar arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Düzensiz takımlar her biri kendi



sağlayan tedarikçilerle, takımlarla ve organizasyonlarla benzer hedeflere yönelme süreçleri geliştirmektedir. Son olarak yatay olarak hedeflere yönelme örgüt içindeki karşı fonksiyonların hedefe yönlendirilmesini zorunlu

Üçüncü aşama uygulama aşamasını oluştururken, dördüncü aşamada her düzey kendi aksiyonlarını ve ilerlemelerini sık sık kontrol etmektedir. Böylece her düzey nihai plana girdi vermekte, kendisi için gerekli aksiyonlara

Şekil.4. İçsel Olarak Ortak Hedefeye Yönelme

Kaynak: Brower (1995: 1)

kılmaktadır. Bir üretim takımı başarılı olmak için diğer takımlardan dakiklik, anlayış ve yüksek kaliteli hizmet talep etmektedir. Bu talepler mühendislik, bakım, ücret bordrosu, bilgi sistemleri, satın alma, kalite, üretim programlaması, insan kaynakları geliştirme gibi alanları kapsamaktadır. Kendi performansını kontrol etmek için güçlendirilen takım bu fonksiyonların büyük bölümünün sorumluluğunu üstlenmekle beraber, bir yere kadar merkezi olarak sağlanan bilgi ve hizmete bel bağlamaktadır. Karşı fonksiyonlar arasında yönlendirmenin geliştirilmesi görevinin büyük bölümü üst düzey yönetimin görevidir. Fakat, her takım güçlü olmak için kendi düzeyinde de bu görevi yerine getirmelidir.

Ortak hedeflere yönlendirmenin üçüncü boyutu dikey yönlendirmedir. Güçlendirilmiş takımlar bir bütün olarak dikey şekilde örgütün misyonu, vizyonu, değerleri ve öncelikleriyle özdeşleştirilmelidir. Takımları bu unsurlarla özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek kaos yaratmaktadır. Daha kısa bir ifadeyle;

Özdeşleştirme Olmaksızın Güçlendirme = Kaos

Dikey özdeşleştirmeyi gerçekleştirmede en iyi metodoloji Japonların Hoshin Kanri sistemidir. Bu sistem Amerikan işletmelerinde "Hashin planı", "plana göre yönetim", ve "aşamalı plan" adı altında hızla yayılmaktadır. Bu süreç dört temel aşamayı kapsamaktadır. Birinci olarak, örgütün üst düzey yöneticileri tüm örgütün çabasını gerektirecek bir taslak strateji planı ve çok önemli birkaç öncelikli hedef oluşturmaktadır. İkinci olarak, lider bu planı ve planın önceliklerini taslak matriks şeklinde yukarıdan aşağıya doğru tüm örgüte yaymaktadır. Örgütün hiyerarşisindeki her düzey taslak matriksleri incelemekte, gerçekleştirilecek işleri ve görevleri geliştirmekte ve bunları bir sonraki düzey (lere) dağıtmaktadır.

sahip olmakta, plana daha fazla sahip çıkmakta ve kontrol süreçlerini ve zamanlarını kendisi belirlemektedir. Dikey özdeşleştirme iki şeritli bir yol olmalıdır: astların üst yönetimle özdeşleştirilmesi ve üst yönetimin astlarla özdeşleştirilmesi.

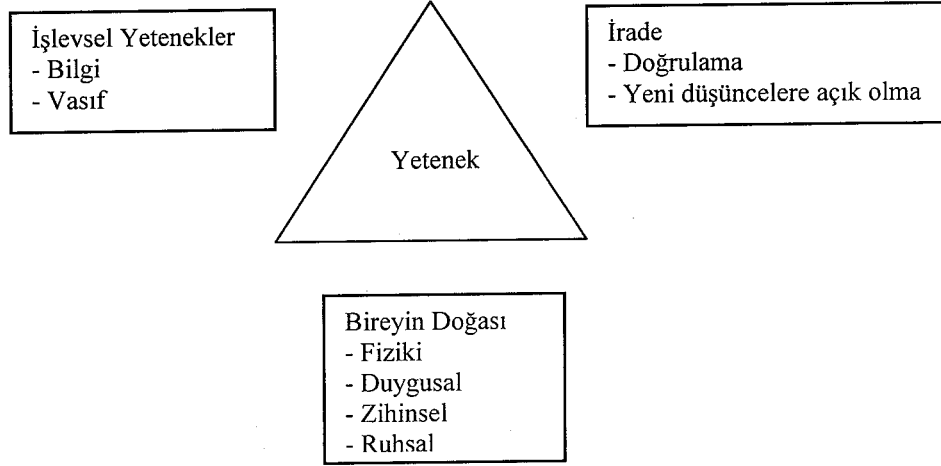
VI.4. Yetenek

Güçlendirmenin temel unsurlarından dördüncüsü yetenektir. Takım ve takım üyeleri takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidir. Bunların tümünü gerçekleştirme takımı oluşturan bireylerin doğası (state of being) ve sağlam bir iradenin yanı sıra çok miktarda yetenek gerektirmektedir. Bu zenginlik ve derinlik basit bir yetenek üçgeniyle aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Bkz. Şekil 5).

Şekil 5'den de görüleceği üzere, üçgenin sol tarafında işlevsel yetenekler yer almaktadır. İşlevsel yetenekle bazı işleri ve rolleri gerçekleştirme yeteneği ile bilgi ve vasfın unsurları bilinmektedir. Yüksekokul, kolej, gece okulu öğrenimi ile teknik ve şirket eğitiminin büyük bölümü bir şeyler yapmak için bazı bilgi ve vasıf karışımları aktarmakta, aşılarda veya geliştirmektedir. Yetenek üçgeninin alt tarafında takımı oluşturan bireylerin doğası yer almaktadır. Bireyin doğası takımın ne kadar canlılığa sahip olduğunu veya takım kültürünün neye benzediğini ortaya koymaktadır. Takım üyeleri ve takım üyelerinin doğaları ile takım üyelerinin güçlendirilme dereceleri arasındaki karşılıklı etkileşimler hem olumlu hem de olumsuz doğrultuda bir döngü şeklinde gerçekleşmektedir. Takımın güçlendirilmesi takımın ve takım üyelerinin yüksek ve artan bir motivasyona sahip olmasını gerektirmektedir. Güçlendirilen takım zaman içerisinde üyelerinin durumunda iyileştirmelere yol açan takımdır. Yıllar bo-

yunca en güçlü, en başarılı takımlar üyelerinin bireysel

Dördüncü aşamada bu ilişkinin kurulmasına devam edilmektedir. Bu aşamada yönetim ve takım arasında işbirli-



Şekil.5. Yetenek Üçgeni

Kaynak: Brower (1995: 1)

kimlikleri üzerine inşa edilen, bireysel kimliklere saygı

giyle kararlar alınmaktadır. Beşinci aşamada ise, yönetici karar verme

gösteren ve bireysel kimlikleri yücelten takımlardır. Yetenek üçgeninin sağ tarafında ise irade veya bağlılık gösterilecek ve hizmet edilecek değerlerin seçilmesi karşımıza çıkmaktadır. İrade unsuru iki boyuta sahiptir: doğrulama ve yeni düşüncelere açık olma. Doğrulama iradesi misyonun, amacın, güç ve hizmetin bir karışımının takım dışına aktarılmasıdır. Örgüt veya takım için teşvik edici misyon ve vizyon yaratma takım üyelerini kolektif bir irade oluşturma yönünde cezbedici ve hatta zorlayıcı bir faktör olacaktır. Yeni düşüncelere açık olma başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeye, yeni fikirlere açık olmaya ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı beraberinde getirmektedir.

VII. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AŞAMALARI

Yöneticilerin değişim çabalarında başarılı olmak için işgörenlerin önyargılarını, fikir farklılıklarını ve müşterilerle ilişkilerini anlamada önemli bir analitik araç olarak gördüğü [19] personel güçlendirme beş aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada yönetici kararlar almakta ve takıma bildirmektedir. Bu basit ve açık bir işlem gibi görülebilir. Fakat, genellikle yöneticiler kararları ilk aşama öncesinde almaktadır –Yöneticiler kararları almakta ve kararları takıma bildirmekten rahatsızlık duymamaktadır. İkinci aşamada yönetici takımı öneriler vermeye davet etmekte, onların önerilerine dayanan kararlar almakta ve takımı bilgilendirmektedir. Üçüncü aşamada yönetici ve takım ayrıntılı olarak durumu tartışmakta, yönetim takımdan (benimsenir veya benimsenemez) öneriler ve girdiler talep etmekte, kararlar vermekte ve takıma bildirmektedir.

yetkisini takıma devretmektedir.

Takım tamamen otonom bir şekilde faaliyet göstermektedir [8]:

Rinke'de "Empowering Your Team Members" adlı makalesinde takım üyelerinin güçlendirilmesinin altı aşamadan geçtiğini ifade etmektedir [20]:

1) İşgörenler bir takımın üyeleri olarak görülmemekte ve işlem görmektedir. Her takım üyesi yaptığı işi en iyi yaparak örgüte katkıda bulunmaktadır. Bir bütün olarak oyun bilgisine sahip olmasından dolayı yönetici işgörenleri yönlendirebilir. Rinke yüksek performanslı takımların zamanının büyük bölümünü işgörenlerinin kişisel iyiliklerini bilmeye harcayan yöneticiler tarafından yönetildiğini ifade etmektedir.

2) İşgörenlerle samimi olarak ilgilenilmektedir. Araştırmalar daha yüksek performansa sahip takımların zamanının büyük bölümünü işgörenleriyle karşılıklı etkileşimde bulunmaya ve onların kişisel sorunlarını tartışmaya ayıran nezaretçiler tarafından yönetildiğini göstermektedir. Bu yöneticiler zamanlarının büyük bölümünü emir vermeye ve masa üstündeki notlarla ilgilenmeye ayıran yöneticilerle tezat oluşturmaktadır. Bu aşama tamamlandığında takım üyeleri kabul gördüğünden ve takım olarak işi başarmaları nedeniyle ödüllendirildiğinden emin olmaktadır.

3) İnsanların zayıf yönleri üzerinde yoğunlaşmaktan çok güçlü yönleri temel alınmaktadır. Dengeli

takımlar örgütsel hedefleri gerçekleştirmede bireysel zayıflıkları ortadan kaldırmaktadır. İşgören ve yönetici problem alanlarını iyileştirmek için bir aksiyon planı geliştirebilir.

4) Eğitim ve geliştirme aracılığıyla insanlara yatırım yapılmaktadır. Yetersiz eğitim verme dar görüşlülüğün bir sonucudur. Çünkü eğitim vermeden elde edilen faydalar eğitim maliyetlerini önemli ölçüde aşmaktadır. Araştırmalar etkin işle ilgili eğitimin personel devir oranlarını azalttığını, vasıfları, becerileri ve uzmanlıkları arttırdığını, kişinin olumlu imajını, dolayısıyla bireyi güçlendirdiğini göstermektedir.

5) Stratejik hedefe ve işletme performansına ilişkin bilgi paylaşılmaktadır. İşgörenlerin "büyük resmi" anlaması esastır. İşgörenlerin ne yapmaya devam edeceği ile ilgilenmek önemlidir. Bununla birlikte, bu teşvik edici olmayabilir. Bu örgüt ortamıyla oluşturulmalıdır. Burada yönetimin sorumluluğu özendirici bir ortam yaratmak ve bu ortamı geliştirmektir. Ayrıca, her takım üyesine yaptıkları işe ilişkin yetki verilmelidir. Bu, örgütte herkese işini nasıl yapacağı hakkında bilgi verilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Bunu gerçekleştirmek suretiyle kendi kendini etkileme (self-imposed) ve takım arkadaşı baskısı tüm çalışma takımının motive edilmesine yardımcı olacaktır. Bunun geri planındaki amaç kendi kendini düzenleyen çalışma takımlarının yaratılmasıdır. Performans konusunda yeterli bilgiye sahip takım kendi kendini motive edebilir; takım üyeleri takım içerisinde birbirlerinin nasıl çalışacağını düzenleyerek motive olabilir.

6) İşgörenele denetim hakkı verilmektedir. İşgörenele kendi yetkilerini kullanmalarına imkan tanıyan araçlar ve güven ortamı sağlanmakta ve güçlendirme gerçekleşmektedir.

VIII. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI

Güçlendirme süreci işgörenele, tedarikçileri, müşterileri ve işletmenin çevresinde yer alan grupları dönüştürme zorlayan zincirleme reaksiyona sahip bir süreçtir [11]. Personel güçlendirmeyi uygulamaya koyma yöntemlerinden biri takımların güçlendirilmesidir. Güçlendirilen takımlar takım üyelerinin işleri planladığı, gerçekleştirdiği ve katma değerini artırdığı takımlardır. Otonom çalışma grupları (OÇG) olarak da adlandırılan bu takımlar bir işgören grubuna işlerini ve doğrudan onları çevreleyen şartları düzenleme, örgütlenme ve kontrol etme sorumluluğu veren demokratik bir çalışma organizasyonu şeklindedir [21]. OÇG'larında takım üyeleri ekipman seçimi, dizaynı, kurulması, bakımı, materyalin işlenmesi, işin programlanması ve denetlenmesini üstlenmektedir. Bu durum, yüksek kaliteli ürünleri ve hizmetleri üretme ve teslim etme sorumluluğunu OÇG'na yüklemektedir. Güçlendirilen takımlar işe devam, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ve çok sayıda önemsiz disiplin problemi üzerinde durmaktadır. Takım üyeleri yeni teknolojilerin, yeni ürün-

lerin ve yeni piyasaların gelişimine katkıda bulunmaktadır [18]. Otonom çalışma gruplarındaki işgörenele birçok eşsiz karakteristiğe sahiptir:

- Görevin tümünde sorumluluk,
- Grup göreviyle ilgili bir dizi vasıflara sahip olma,
- Çalışma metotları, görev şedülleri gibi kararlarda takdir yetkisi ve üyelerin farklı görevlere tahsis edilmesi,
- Takım temelli ücretlendirme ve performansa ilişkin geri besleme [2].

Bu takımlar örgüt stratejisi üzerinde etkili olan proje ve girdi bilgisine ilişkin kararlara alma yeteneğine sahiptir. Takımların güçlendirilmesi bir birim olarak takımların katkısını takdir eden ödüllendirme sistemiyle gerçekleşmektedir. Bir grup projesi üzerinde çalışma takım üyeleri arasında icra ettikleri görevlere ilişkin sınırlar getirmektedir. Personel güçlendirme daha fazla iş tatmini ve kendini kanıtama imkanı sağlayarak işgören motivasyonunu arttırmaktadır. Ayrıca, güçlendirme dikey haberleşmenin aksine yatay haberleşmeyi teşvik ettiğinden, örgütsel iletişim üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Kendi kendini yönetimin uygun bir şekilde işleme için belirli şartlara gereksinim vardır. Bu şartlar görev farklılaştırması düzeyi, grubun proje üzerinde sahip olduğu kontrol derecesi ve karar verme sürecinde güçlendirmenin düzeyidir [11].

Personel güçlendirme uygulaması olarak OÇG'ları takım üyelerine, tüketicilere ve işletmeye birtakım faydalar sağlamaktadır [18] OÇG'ları takım üyelerine kişisel gelişme, liderlik fırsatı, sorumluluk üstlenme, değişime ayak uydurma, işletmeye katkıda bulunma, çevresinde saygı görme, yaptığı işten gurur duyma, bir gruba ait olma, yaptığı işin içeriğini anlama fırsatları sunmaktadır. Ayrıca, takım üyeleri verimliliklerini arttırdıklarından dolayı daha yüksek ücrete ve istihdam güvencesine sahip olmaktadır.

OÇG'larının tüketiciler açısından sağladığı faydalar ise, onlara daha kaliteli ve ucuz mal ve hizmetler sunma; onların ihtiyaçlarına ve beklentilerine daha hızlı, duyarlı ve esnek bir şekilde cevap verme şeklinde ifade edilebilir.

Personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydalar:

- Çalışma birimi düzeyinden stratejik rehberlik,
- Çalışma birimi düzeyinden stratejik uygulama,
- Çalışma biriminin etkinliğinin artması,
- Hat düzeyinde tüketici odaklaşmasının artması,
- Problem çözmeye ve önlemeye verilen önemin artması,

• Çalışma birimleri arasında saygı ve güvenin artması ve

• Karşı fonksiyonel birimler arasında koordinasyonun artması şeklinde sıralanmaktadır [22].

Ayrıca, personelin güçlendirilmesi işletmede hiyerarşinin azalmasına ve basık (flat) hale gelmesine yol açmaktadır. Daha basık bir hiyerarşik yapı da ücret ve yan ödemelerin düşmesi, gecikmelerin, hataların ve maliyetlerin azalması gibi faydaları beraberinde getirmektedir [18].

Yapılan araştırmalar başlangıçtan itibaren uygun bir şekilde uygulandığında ve desteklendiğinde OÇG' larının çeşitli endüstrilerde yukarıda sıralanan faydalara ulaşmada başarılı olduğunu göstermektedir [11]. Örneğin, İsveç'te Volvo Kalmar Fabrikası 9-15 üyeden oluşan 25 ayrı takım oluşturmuştur. Fabrika çalışma hayatının kalitesini arttırmak amacıyla OÇG' ları tasarlamıştır. Her bir takım otomobil üretiminin fonksiyonel bir alanında tam sorumluluğa sahiptir. Otomobiller kendi kendine hareket eden taşıyıcılar aracılığıyla tüm fabrikada bağımsız bir şekilde hareket etmiştir. Muhtemel konuşmaları yapmak için gürültü düzeyi azaltılmıştır. Grupların her biri pencere, duşlu ve saunalı ve konforlu mola yerleri içeren çalışma alanlarına sahiptir. Bu fabrikanın maliyeti normal bir fabrikanın maliyetinin yalnızca % 10 üzerinde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte çalışma hayatının kalitesinde ve işgörenlerin işletme amaçlarına bağlılığındaki artış şaşılacak bir düzeye ulaşmıştır.

Personel güçlendirmenin aşamalarından öneri metodu British Gas'da uygulamaya konmuştur. Üç yıllık bir dönemde British Gas işgörenlerden 11.000 öneri almıştır. Bu önerilerin yaklaşık %10'unu uygulamaya koymuş ve £10 milyon katma değer elde etmiştir. British Gas'da öneri sunma esnasında tüm işgörelere maksimum £15'lik bir ödüle sahip karalama kartı verilmektedir. Bu teşvik insanların yönetime katılmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Her bir öneri maksimum zaman diliminde dikkatli bir düşüncenin ürünüdür. Maksimum zaman dilimi önerinin sunulması ve yönetim kararı arasında 72 saatlik bir süreyi kapsamaktadır. Katma değeri arttıran ve işletme hedefleriyle uygun olan bu önerilere uygulandığı ilk yılda katlanılan maliyetler çıkarıldıktan sonra kalan katma değer %10'u işgörelere ödül olarak verilmektedir. Ödüller bir bütün olarak işletme birimine uygulandığında maksimum ödül %10'un üzerine veya £2500'e kadar yükselmektedir.

Mazda'da personel güçlendirme uygulamasına başvuran çok uluslu şirketlerden biridir. Mazda işe alma sürecinde inisiyatif kullanabilen, takım üyesi olarak çalışabilen, çeşitli vasıflar ve görev dağılımı gerektiren bir çevreyle baş edebilen işgörelere bularak istihdam etmeye çalışmıştır. İşgörelere güçlendirmeyi ifade eden bir çalışma istasyonu imajı kabul ettirilmiştir [23].

IX. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Literatürde personel güçlendirmeye yönelik çeşitli eleştiriler yapılmaktadır. Bu eleştirilerden biri, herhangi bir büyük işletmede personel güçlendirmeyi tanımlayan bir literatürün bulunmadığını ifade eden, Koch ve Godden'in personel güçlendirmenin uygulanamayacağı iddiasıdır. Çünkü onların iddialarına göre, güçlendirme güçlü liderlikle uyuşmayan ve örgütü kontrol etmede etkin olmayan bir yöntemdir. Ben of Ben ve Jerry's Ice Cream örnekleri üzerinde durarak, Koch ve Godden güçlendirmenin büyük ölçekli değil, orta ölçekli amaçlar için cazip ve bazen başarılı bir yaklaşım olarak görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır [24].

Rothstein ise SportsGear adlı bir şirkette personel güçlendirme uygulamasını "The Empowerment Effort That Came Undone" başlıklı makalesinde analiz ederek personel güçlendirmenin işlemeceğini ileri sürmektedir. SportsGear Şirketinin Başkan Yardımcısı satışlardaki düşüşü önlemek ve satışları arttırmak amacıyla bir takım oluşturmuştur. Ancak, bu uygulama üst yönetimin takıma yeterli desteği sağlamaması, takım üyelerinin sınırları açıkça belirlenmiş yetkilere sahip olmaması ve şirkette çalışanların personel güçlendirme konusunda bilgilendirilmemesi gibi nedenlerle başarılı olamamıştır [25]. (Rothstein, 1995: 20-26).

Personel güçlendirme yaklaşımının sendikaların işgörelere ile yönetim arasındaki arabuluculuk rolünü gereksiz hale getirdiği ileri sürülmektedir. Bunlara göre bazı personel güçlendirme uygulamaları, işgörelere çalışma süreçlerinin gerçek kontrolünü sağlamamakla beraber, insanların ellerinin yanı sıra fikirlerinin de vergilendirilmesinin ve istismar edilmesinin yeni bir şeklidir. Yine bu görüşü savunanlar işverenler tarafından personel güçlendirmenin, daha önce denetleyici veya zanaatkar tarafından üstlenilen sorumlulukların üretim sürecinde yer alan işgörelere aktarılması şeklinde tanımlandığını iddia etmektedir [17].

Ayrıca, yönetimin kontrol ve gücü kaybedeceğinden korkmasının, işgörelere görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmede veya etkin bir şekilde karar almada güven duyulmamasının, daha önceki personel güçlendirme uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının, yönetimin işgörelere eğitmede ve motive etmede yetersiz kalmasının; kurallar ile politikaların insanlardan daha önemli hale getirilmesinin, örgüt ve karar verme sürecine ilişkin bilgilerin paylaşılmasının personel güçlendirmenin başarıyla uygulanmasını güçleştirdiği de ileri sürülmektedir [25].

X. SONUÇ

Yeni bir bin yıla ayak bastığımız ve küreselleşmenin giderek artan bir şekilde hissedildiği günümüzde işletmeler "işgörelere yaratıcı ve yenilikçi enerjilerini" ortaya çıkarmaya, alt kademedeki iyileştirmeler yoluyla

işletmenin iç ve dış çevresindeki çıkar gruplarına değer vermeye, hizmet aracılığıyla müşterilere, daha etkin ortaklık anlaşmalarıyla tedarikçilere ve daha yüksek standartlara sahip bir çalışma hayatıyla işgörenlere fayda sağlamaya yönelik önemli ve gözlemlenebilir adımlar atıldığı görülmektedir. Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan meydan okumalarla baş etmek ve dünya piyasalarında rekabetçi gücünü sürdürmek için işletmeler geleneksel emir verici ve sınırlı katılımcı yönetimin ötesinde bir yönetim uygulamasına ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyacın sonucunda geliştirilen çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri de personel geliştirmedir.

Personel güçlendirme piyasada artan rekabete, çalışma organizasyonunun değişen içeriğine, küçülmeye, yeniden yapılanmaya ve çalışanların değişen beklentilerine cevap vermek amacıyla geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Personel güçlendirmenin bu beklentilere cevap verebilmesi örgüt, yönetim ve bilgi bazında inançlarda, paradigmalarda ve uygulamalarda kapsamlı bir dönüşümü gerektirmektedir. Bu bağlamda;

- Öğrenen bir örgüt oluşturulmalıdır;
- İşgörenlerin kendilerine güvenmesi sağlanmalıdır;
- Karar alma süreci tüm örgütü kapsamalıdır;
- Sorumluluklar paylaşılmalıdır.
- İletişim hem dikey hem de yatay olarak gerçekleştirilmelidir.
- Mal ve hizmet üretiminde kaliteye öncelik verilmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Gartman, D., "Origins of Assembly Line and Capitalist Control of Work at Ford" Zinbalist, A. (Ed.) (1978), **Case Studies on the Labour Process**, Monthly Review Press, New York, 1978, s.195.
- [2] Margulies, J.S.; Kleiner, B.H., "New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 3, No: 2, 1995, ss.12, 15.
- [3] Wilkinson, A., "Empowerment: Theory and Practice", **Personnel Review**, Vol.: 27, Issue: ½, 1998, ss.41-42.
- [4] Nykdom, N.; Simonetti J.L.; Nielsen, W.R.; Welling, B., "Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 2, No: 3, 1994, ss.45-46.
- [5] Murat, G., "İşgücü Piyasasının Yapısı ve İşleyişinin Ekonomik Analizi: Bölümlendirme ve Esneklik Yaklaşımı", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993, s.157.
- [6] Hill, S., "Why Quality Circles Failed But Total Quality Might Succeed", **British Journal of Industrial Relations**, Vol.: 29, December, 1991, s.541.
- [7] Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, 7. Bası, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, ss. 321, 324.
- [8] Pastor, J., "Empowerment: What it is and What it is not", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 4, No:2, 1996, ss.5-6.
- [9] Klagge, J., "The Empowerment Squeeze - Views From The Middle Management Position", **Journal of Management Development**, Vol.: 17, No: 8, 1998, s.549.
- [10] Appelbaum, S.H.; Hébert, D.; Leroux, S., "Empowerment: Power, Culture and Leadership- A Strategy or Fad for the Millennium?", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol.: 11, No: 7, 1999, ss.235, 239.
- [11] Erstad, M., "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.: 9, No:7, 1997, ss.325-330.
- [12] Wing, L.S., "Personal Empowerment: Self as Tool", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 4, No: 3, 1996, s.35.
- [13] Spreitzer, G.M., "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", **Academy of Management Journal**, Vol.: 39, No: 2, 1996, s.483.
- [14] Margulies J.S.; Kleiner, B.H., "New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 3, No: 2, 1995, s.13.
- [15] Vogt, J.F.; Murrell, K.L., **Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance**, University Associates, San Diego, 1990, ss.8, 74.
- [16] Koberg, C.S.; Boss, R.W.; Senjem, J.C.; Goodman E.A., "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence From The Health Care Industry ", **Group & Organization Management**, Vol.: 24, No: 1, 1999, ss.74-75.
- [17] Honold, L., "A Review of The Literature on Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 5, No: 4, 1997, ss.204, 209.
- [18] Brower, M.J., "Empowering Teams: What, Why, and How", **Empowerment in Organizations**, Vol.:3, No: 1, 1995, ss.13-24.
- [19] Wing, L.S. "Personal Empowerment: Self As A Tool", **Empowerment in Organizations**, Vol.:4, No: 3, 1996, s.35.

- [20] Rinke, W.J., "Empowering Your Team Members", **Supervisory Management**, Vol.: 34, April, 1989, ss.21-24.
- [21] Grayson, D., "Self-Regulating Work Groups - An Aspect of Organizational Change", **International Journal of Manpower**, Vol.: 12, 1991, s.22.
- [22] Ransom, J.W., "Empowerment Leads to Competitive Success", **National Productivity Review**, Summer, 1994, s.323.
- [23] Collins, D., "Control and Isolation in the Management of Empowerment" **Empowerment in Organizations**, Vol.: 4, No:2, 1996, s.32.
- [24] Koch, R.; L. Godden, "Why Empowerment Is Unworkable", **Across the Board**, January, Vol.: 94, Issue: 1, 1997, s.12.
- [25] Rothstein, L.R., "The Empowerment Effort That Came Undone", **Harvard Business Review**, January-February, 1995, ss.20-26.
- [26] Brownell, E., "Empowerment, The Key To Exceptional Service", **The American Salesman**, August, 2000, ss.21-22.