

İŞLETMELERDE YÖNETİME KATILMA ARACI OLARAK ÖNERİ SİSTEMLERİNİN ÖNEMİ

Taner ACUNER

K.T.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: Unchanged phenomenon in business administration is to maintain company's existence from today to future. In today's contemporary world, this phenomenon is related to getting competitive factors, which gained speed with the procedures of globalization and communication technologies and continuous changing skills. In organizations, some cultural values are needed in order to catch changing environment. From this point of view, management teams of organizations, which have to adopt to change, have recognized the importance of human resources managing day by day. Acquiring required productivity of human resources depends on using a proposal mechanism in order to reveal personnel's creativeness. In this study, it will be discussed the values of organizational culture which are required to generate an effective proposal mechanism.

I. GİRİŞ

Klasik yaklaşımın insanı makinelere ilave bir unsur olarak görmesinden günümüze kadar geçen süreçte, birey ve bireyin organizasyon içindeki önemi gittikçe daha iyi anlaşılmış, örgütlerin başarısının tamamen bireylerin motivasyonu, vizyon paylaşımları ve katılımları ile mümkün olduğu daha net ortaya çıkmıştır. Çünkü, organizasyon içerisindeki işgörenlerin işi sahiplenmeleri ve işten tatmin olmaları ancak onların katılımlarını sağlamakla mümkündür. Bireyler kendilerine değer verildiğini, önemsendiklerini ve kendilerine gereksinme duyulduğunu fikir ve önerilerine önem verildiğinde anlarlar ve bu durumda işlerine kendi özlemlerinden bir şeyler katmaya çabalarlar.

Dolayısıyla, yöneticilerin işgörenleri dinlemesi, anlaması ve düşüncelerinden haberdar olması işletme içerisinde genel bir katılım sağlayacak ve örgüt içerisinde bir öneri mekanizmasının oluşturulması ile de katılımın sağlanmasının yanında, hiç umulmadık kişilerden işlerin yürütülmesi ile ilgili faydalı öneriler ortaya çıkarılabilecektir. Böyle bir öneri sisteminin oluşturulmasında, ast-üst ilişkileri, sistemi etkin kılacak lider tipi, vizyon paylaşımı, çalışanların motivasyonu ve yaratıcılığa ne derecede teşvik edildikleri gibi bir çok unsur önemli rol oynayacaktır.

II. ÖRGÜTLERDE BİREY ve YÖNETİME KATILMA

Bireye insan olarak değer vermek ve kendisini kanıtlama beceri ve yaratıcılığını sergileme fırsatı tanımak günümüz yönetim yaklaşımlarında önemli bir yer teşkil etmektedir. Nitekim yöneticiler, işgörenlerine gerekli tüm kaynakları ve ortamı sağlayarak ve onlara gereken yetki ve sorumluluğu dengeli bir biçimde vererek potansiyellerinden maksimum oranda yararlanma fırsatı elde edecek ve örgütün başarısında işi fiilen uygulayanların öne çıkmasını sağlayacaklardır.

Çalışanları, yalnız kendilerini ilgilendiren kararlarda değil, tüm organizasyon faaliyetlerinde katılıma teşvik etmek örgüt yönetimlerinin başlıca görevi olmalıdır. Çünkü, işletmenin gücü, büyüklüğü ve hedefleri ne olursa olsun başarı ancak insana (bireye-işgörene) değer vermekle, birey olarak kabul etmekle, onları tanımakla ve değerlerini ortaya koymalarına fırsat vermekle yakalanabilir. Nitekim, günümüzdeki yönetim anlayışları örgütlerdeki entelektüel sermayenin önemini görmeye başlamakta, yöneticiler artık kolaylaştırıcı, destekleyici ve koçluk gibi rolleri üstlenmekle katalizörlük görevlerini yerine getirmeleri gerektiğinin farkına varmaktadır. Günümüzün en önemli yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetiminde de (TKY) katılımcı yönetim bir örgütün başarısında ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Örgüt içerisinde, katılımın en üst düzeyden başlayarak ilk kademe yöneticilere ve astlar düzeyine kadar yayılması gerekmektedir. İlk kademe yöneticileri, çalışanlardan oluşan katılımcı gruplara liderlik etmeli ve onları öneri getirmeye, sorun çözmeye yönelik katılımcılığa motive etmelidir [1].

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine karşı özveride bulunmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek istemekte

veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler [2].

Örgütlerde yönetime katılma olanağının sağlanması, işgörenlerin güven hissini artırır, yapılan faaliyetlere katkıları olduğunu düşünmelerini sağlar, yapılan işe kendilerinin şekil verdiğini anlamalarına yardımcı olur ve işe yönelik tatmin duygularını artırır. Örgütlerde çalışanların fikrine önem verilmesi aynı zamanda demokratik bir ortam yaratır ve herkesin fikir ve önerilerini açıkça ifade etmesini sağlar. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına yönelik olarak sistematik bir öneri mekanizması oluşturmasının önemi aşikardır.

Bir öneri sisteminin amaçlarıyla katılımcı yönetim tarzının felsefesi birbiriyle paraleldir. İkisinin de odak noktası tüm çalışanların ekip anlayışına sahip olmasıdır. Böylece, örgütsel gelişme ve değişimin itici gücü olarak kabul gören "katılımcı yönetim" kavramı ortaya çıkmaktadır. Katılımcı yönetim; empatik iletişimin güçlendirildiği, endüstriyel demokrasinin yanı sıra insan kaynakları yönetimine ağırlık verildiği ve otoritenin tekil karar vericilik ya da ikna ile değil çok yönlü iletişim ile ortaklaşa oluşturulduğu bir yaklaşımdır. Bu yönetim yaklaşımı yüksek düzeyde aidiyet ve motivasyona dayalıdır. Her düzeydeki çalışanlar ve yöneticiler kendi düzeyleri ve yetenekleriyle ilgili operasyonel ve yönetsel sorunların çözümüne gönüllü olarak katılmalıdırlar [1].

III. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMLARININ SAĞLANMASI

Çalışanların katılımı, katılımcı yönetimin çalışanları işe motive etmedeki başarısı ile sağlanabilir. Çalışanlar katılımcı bir ortamda üretime ve kararlara katıldıkları için değişime karşı direnç göstermemekte ve hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenebilmektedirler [3].

Katılım, zihinsel çabayı gerektiren bir etkinlik olduğu için daha yüksek düzeyde motivasyonu, gelişmiş bir aidiyet duygusunu ve gönüllüğü gerektirir. Katılım hiyerarşik ilişkilerin katılığıyla ve emir- komuta zinciri içinde gerçekleşemez. Bu tarz bir yaklaşımla biçimsel olarak katılım gerçekleşse de, benimseme değil uyma yönünde bir birliktelik sağlanacaktır.

Yani, çalışanların yönetimin mecbur tutması sonucunda fikir üretmesi sağlıklı olmayacak, bu şekilde üretilen fikirlerde amaca ulaşmayacaktır. Çalışanların gönüllü olarak kararlara katılımını sağlayacak örgüt iklimi şu şekilde dizayn edilmelidir;

- Çalışanların karşılaştıkları sorunları kendilerini geliştirme fırsatı olarak görmelerini sağlamak,
- Yaratıcı davranışları ödüllendirmek,

• Savunmacı davranışlardan uzak bir çalışma ortamı yaratmak [4],

• Çalışma koşullarının iyileştirilmesi,

• Saygınlık gereksiniminin karşılanması (yöneticilerin çalışanlarına saygı duyması, bunu söz ve davranışlarıyla belli etmesi ve onlara değer vermesi),

• Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebileceği ortamın hazırlanması,

• Tüm örgütte kontrol kültürü yerine kalite/verimlilik kültürünün egemen kılınması,

• Tüm yönetici ve çalışanların sorumluluk duygularının geliştirilmesi,

• Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların eşitlenmesi [1], gerekmektedir.

Bireylere insan olarak değer vermek ve bunu davranışlarda yaşatmak personel motivasyonu için tek başına yeterli değildir. Yöneticilerin çalışanların katılımının sağlanması için uygun ortamı hazırlamalarına ilişkin başka sorumlulukları da vardır. Bu sorumluluklar şunlardır [5];

• Yeterli ücret,

• Eğitim,

• Performans planlama,

• Kariyer planlama,

• Öneri sistemleri,

• Takdir ve tanıma sistemleri.

Yöneticilerin çalışanların katılımının sağlanması için bu sorumluluk alanlarını geliştirmeleri ve bunları sağlayacak ortamı çok iyi oluşturmaları örgütsel ve bireysel amaçların başarısında önemli etken olacaktır.

IV. ÖNERİ SİSTEMLERİ ve İŞLEYİŞLERİ

Bireyin iş tatminini sağlamaya yönelik alt yapıların hazırlanmasından sonra, işgöreni, "insan" ve en önemli "kaynak" olarak kabul etmenin bir gereği olarak, onun fikirlerinin, işi ile ilgili düşüncelerinin ve önerilerinin nasıl dinleneceği ve değerlendirileceği, yani katılımının nasıl sağlanacağı konusu gelmektedir. Bu amaçla uygulanabilecek en etkili yöntem ise öneri sistemleridir [5].

Öneri sistemlerinin uygulama türleri ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D.) ve Batı ülkelerinde uygulanan

sistemler Japon öneri sisteminden farklıdır. A.B.D.'nde ki öneri sistemi pasiftir, yani sistem kurulur ve yönetim oturup öneri gelmesini bekler. Bu tarz bir öneri sisteminin işleyişi aşağıda belirtildiği gibidir [5];

Herhangi bir kişinin hazırladığı öneri yazılı olarak bu iş ile görevlendirilen bir öneri bölümüne verilir. Bu bölüm öneriyi en iyi değerlendirebilecek ve uygulayabilecek alanı seçer ve o birime gönderir. Öneri burada değerlendirilir, uygulandığı taktirde ne gibi kazanımlar (parasal ve iyileşme olarak) elde edebileceği belirlenir. Sonuç öneri bölümüne yeniden gönderilir. Burada eksiksiz ve savunulabilir olmasını sağlamak amacıyla son bir değerlendirme yapılır ve sonra yazılı olarak yönetime sunulur. Yönetim öneriyi, veren işgören ile birlikte tekrar gözden geçirir ve ortak onay sonucu öneri uygulamaya konulur. Bu aşamadan sonra yönetimin sorumluluğu, öneri sahibinin katkısından dolayı ne şekilde takdir edileceğini belirlemektir. Esasen öneri sistemi kurulurken ne çeşit önerilerin hangi yöntemlerle takdir edileceğinin belirlenmiş olması gerekir. Bu ödül verilerek süreç tamamlanır. Önerinin kabul edilmemesi durumunda, neden kabul edilmediğinin öneri sahibine açıklanması öneri sistemlerinin sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir.

Japon öneri sistemi ise daha aktiftir, yani işgören önerinin nasıl hazırlanması gerektiği konusunda eğitilir, teşvik edilir ve önerilerin yöneltileceği hedefler gösterilir. Bu sistemde öneri verme Japon işçisi için bir iş alışkanlığı haline gelmiştir. Öyle ki çalışan her kişi, yaptığı işi iyileştirmeye yönelik olarak zihinsel yeteneklerini kullanmayı ve öneri hazırlamayı adeta bir görev sorumluluğu olarak görür. Bugün Japon firmalarında verilen öneri sayısının A.B.D.'ne göre 100 kat daha fazla olduğu ve kişi başına ortalama 17 olduğu belirtilmektedir. Her iki öneri sistemi arasındaki fark, Japonların yönetime ve kararlara katılımını sağlayan "Kaizen" felsefesinden kaynaklanmaktadır.

V. ÖNERİ SİSTEMİNİN UNSURLARI

Önerinin başarısı bazı ön koşulların ne ölçüde karşılandığına bağlıdır. Bu koşulların bazıları katılımcılarda, bazıları çevrelerinde bulunur. Hep birlikte ele alındığında, bu koşullar katılımın bir durumsallık ilişkisi içinde uygulandığını ifade eder. Bazı durumlarda diğerlerine göre daha iyi sonuçlar verir, bazı durumlarda ise hiç yürümez [6]. Bir öneri sisteminin unsurları aşağıdaki şekilde belirtilebilir;

• **Üst Yönetim Desteği:** Üst yönetimin liderliği olmadan hiç bir anlayış ve faaliyetin devamlılığı sağlanamaz. Bu bakımdan öneri sistemlerinin başarısı üst yönetimin vizyonu dahilinde hayat bulabilir.

• **Uygun Kılavuzlar:** Önerilerin uygunluğu, kapsamı ve türü ile ödüllerin belirlenmesi ve hesaplanmasına yönelik açık politikalar geliştirilmelidir.

• **Sistem Prosedürleri:** Önerilerin hızlı bir şekilde incelenmeye alınması çok önemlidir. Önerilerin değerlendirilmesinde ve öneri sahibine geri bildiriminde geç kalınması işgörenlerin programa olan ilgilerinin azalmasına yol açabilir.

• **Öneri Değerlendirme:** Bir önerinin değerlendirilmesinde tutarlı ve ayrımcı olmayan bir yol izlenmelidir. Bir öneri, işgörenlerin uygun bir önerinin ne anlama geldiğini anlamalarını sağlayacak şekilde tanımlanmalıdır.

• **İsteklendirme ve Açıklık:** Öneri sisteminin sürdürülmesi için program üzerinde işgörenlerin ilgisini sürdürebilmek amacıyla yoğun bir promosyon uygulanmalıdır. Kabul ve ödül törenlerinin reklamı iyi bir şekilde yapılmalıdır.

• **Kayıtların Saklanması:** Yapılan önerilerin değerlendirilmesinin, uygulanmasının ve kabul edilmeyen önerilerin reddedilme nedenlerinin detaylı ve doğru kayıtları tutulmalıdır.

• **Formlar:** Öneriler, doldurulması ve anlaşılması kolay formlar üzerine yazılmalıdır. Formlar, önerilerin açık ve anlaşılır olmasını sağlayacak yeterlilikte bilgi içermelidir.

• **İtiraz Süreci:** Bir çok öneri planı, reddedilen bir düşüncenin itirazı ile ilgili yeni fikirler içermektedir. İtiraz sürecine önem verilmesi öneri sahibinin önerisini destekleyecek daha çok veri ya da kanıt göstermesini mümkün kılacaktır.

• **Red Süreci:** Geri çevrilecek önerilerin reddedilmesi nazik bir şekilde yapılmalıdır. Bunun en iyi yolu, bu ilişkinin bireysel olarak yapılması ve öneri sahibine önerisinin neden reddedildiğinin detaylı olarak açıklanmasıdır.

• **Ödüller:** Kabul edilmiş öneriler için maddi ve manevi ödüller verilebilir. Manevi ödüllendirmenin organizasyonel iklimin gelişimine büyük katkısı vardır.

• **İş Güvencesi:** İşgörenler, her türlü öneri sonucunda kimsenin işinden olmayacağından emin olmalıdırlar [7].

Bir öneri mekanizması oluşturulurken ve uygulama sürecinde bu unsurların göz ardı edilmemesi öneri mekanizmasının amaçlanan katkıları için büyük önem taşıyacaktır.

VI. ÖNERİ SİSTEMLERİNİN SÜREKLİLİĞİNİN ve ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASI

Bir öneri sisteminin sürekliliğinin ve etkinliğinin nasıl sağlanabileceği ve işgörenlerin katılımının nasıl artırılacağı en az öneri sisteminin oluşturulması kadar önem taşır. Öneri sistemlerinin göstermelik bir “dilek kutusu uygulaması” haline dönmesine engel olmak için yönetimin üzerine düşen önemli sorumluluklar bulunmaktadır. Örneğin, uygulamaya konulan öneri sayısı oranının yüksekliği, işgöreni öneri vermeye teşvik eden ve böylece sistemin sürekliliğini ve etkinliğini sağlayan önemli hususlardan birisidir. Bu amaçla, öneriler titizlikle incelenmeli ve fayda sağlayan en ufak bir değişiklik bile önemsenerek mutlaka uygulanmalıdır [5].

Öneri prosedürünü tamamlayan son nokta ise kabul edilir önerilerin takdir edilmesi ve bireyin onurlandırılmasıdır. Çünkü, insanların gösterdikleri çabanın karşılığını görmek istemeleri doğaldır ve bu psikolojik bir ihtiyaçtır. Aksi halde gerekli olan motivasyon düşer ve öneri sistemlerinden beklenen fayda gerçekleşmez.

Çalışanların katılımlarının sağlanmasında ve bu katılımın güçlendirilmesinde, çalışanların şirketleri ile aynı duyarlılığa sahip oldukları ve aynı amaçta birleştikleri konusundaki açıklamalar, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacaktır [8]. Böylece, çalışanlarda “bana gereksinim duyuluyor” duygusu gelişir ve işler daha çok sahiplenilir. Personelin öneri mekanizmasının içerisine alınması “biz” anlayışının gelişmesine de olumlu etki yapacaktır [9].

Öneri sistemlerinin sürekliliğinin ve etkinliğinin sağlanmasında katılımın mümkün olduğunca güçlendirilmesi hayati önem taşımaktadır. Katılımın güçlendirildiği süreç dört aşamada oluşmaktadır;

- Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurarak, tüm çalışanlara işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgilerin zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanması,
- Yöneticiler de dahil olmak üzere organizasyonun her kademesinde yaygın, sürekli ve planlı eğitim programlarının uygulanması,
- Gerçekçi performans kriterlerine dayalı olarak performansın ölçülmesi ve uygun özendiricilerle motivasyon ve ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Karar alma gücünün organizasyonun her kademesinde paylaşılarak merkezîyetçi yönetim anlayışının terk edilmesi [10].

VII. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖNERİ SİSTEMLERİNİN ÖNEMİ ve ÇALIŞANLARIN KATILIMI

Günümüzde her boyutta ve her sektördeki işletmelerin uygulama amacı içerisinde oldukları Toplam Kalite Yönetimi de (TKY) katılımcı yönetime büyük önem vermektedir. Bu bakımdan, öneri sistemleri TKY'nin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu yeni yönetim felsefesinde insan başarıya ulaşmada anahtar eleman, tek ve en önemli kaynak olarak görülür.

TKY anlayışı, her düzeydeki çalışanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişmenin sağlanamayacağı ve bu nedenle de “insana” her zamankinden daha fazla önem vermek gerektiğinin üzerinde özellikle durmaktadır.

TKY, insanları yönlendirmek için en etkili yolun onlara güvenmek olduğuna ve olumlu davranıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inanarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini belirtmektedir. Çünkü, hiç bir şey “bana gereksinim duyuluyor” duygusundan etkili olamaz [5].

TKY'nin organizasyonun her aşamasında kaliteyi sağlamayı birincil hedef olarak görmesinin odağında insan faktörü en önemli rolü oynamaktadır. Örneğin, binlerce kalite çemberinin fikir üretme, sorunları çözüme ve hedef belirleme özgürlüğü geleneksel üretim organizasyonlarının “en iyi tek yol” yaklaşımını ortadan kaldırarak, en alt düzeyde çalışan insanlara bile yaratıcılıklarını kullanma, başarılı olma, bu başarıdan dolayı onurlandırılma, sorumluluk taşıma, bir grubun üyesi olma ve fark edilme olanaklarını vermektedir. Dolayısıyla, TKY sıradan insanların kendini gerçekleştirmelerini ve iş hayatlarına anlam kazandırmalarını sağlamıştır.

Anlaşılabileceği üzere, TKY anlayışı, en iyi tek yol olamayacağı ve organizasyon içerisindeki bireylerin fikir ve önerilerinin organizasyonun sürekli gelişmesi ve başarısı için yaşamsal bir nitelik taşıdığı üzerinde özellikle durmuştur.

TKY'nin içerisinde bir yönetim felsefesi olan Kaizen (sürekli iyileştirme) yaklaşımı bugününden daha iyi olmasını sağlayacak şekilde çaba gösterilmesini öngörmektedir. Kaizen yaklaşımına göre, yapılacak iyileştirmenin boyutu önemli değildir. Basit ya da küçük önerilerin uygulamaya konulup, küçük gelişme ve iyileştirmelerin sağlanması bile organizasyonu zamanla önemli başarılarla taşıyacaktır. Çünkü, Japon tarzı yönetimde yavaş değişimlerin birikerek zaman içinde önemli gelişmeler sağlayacağına inanılmaktadır.

TKY ile; kalite, üretim, yönetim süreçleri, insan kaynakları ve katılımcılığın sürekli iyileştirilmesi

amaçlanmaktadır. Çağdaş tüm yaklaşımların temelinde katılımcı yönetim anlayışı egemendir [1].

TKY’nde amaçlara ulaşılması işletmenin bütününe ilgilendiren bir sonuçtur. Bu sonuca, çalışanların tamamının inanması ve katılması ile ulaşılabilir. Karar alma sürecine katılan çalışanlar kendi görüşlerine değer verildiğini hisseder ve psikolojik doyum sağlarlar. Verilen kararları kendileri de onayladıkları için uygulanmasına destek olurlar [11].

TKY’nin başarısı için insan potansiyelinin etkin olarak harekete geçirilmesi gerekmektedir. Tüm çalışanların katılımı olmaksızın toplam kaliteyi gerçekleştirmeye çalışmak en baştan başarısızlığı kabullenmek olur. En üst yönetimden en alt düzey çalışana kadar herkesin katılımının sağlandığı “katılımcı yönetim ve takım çalışması”, benimsenmesi gereken tek seçenektir [12]. Çalışanların katılımını sağlamak ise üst yönetimin sorumluluğu altındadır.

TKY’nde çalışanların en önemli katılım alanlarından biri “stratejik planlama süreci” olmalıdır. Çalışanların şirketin nereye gideceğini ve bu noktaya hangi hedefler ve araçlarla ulaşılacağını bilmeleri hayati öneme sahiptir. Böylece, “kendi çalışmalarıyla şirketin stratejik yönü arasında bağlantı kurmaları ve yaptıkları işlerin bir bütünün parçası olduğunu” anlamaları mümkün olmaktadır.

Çalışanların stratejik planlama sürecine en temel katılım aşaması, şirket hedef ve stratejilerini organizasyona yayma aşamasıdır. Üst yönetimin belirlediği örgütsel vizyonun tüm organizasyon seviyelerinde benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece en alt düzeyde yer alan çalışanların dahi kendi faaliyetleri ile şirketin vizyonu arasındaki ilişkiyi görmeleri ve tüm çalışmaların tek bir noktaya odaklanması mümkün olmaktadır [13].

VIII. KATILIM SÜRECİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Organizasyon içindeki gerçek liderler etkin bir katılımı özendirerek yüksek düzeyde gruba bağlı arkadaşlığı ve işbirliğini sağlayabilmektedirler. Yöneticiler güçlü ve etkin bir vizyona sahip olabilirler. Ancak eğer bu vizyon tüm çalışanlar tarafından paylaşılmıyorsa örgüt harekete geçmeyecektir. Örgütteki çalışanlar, istikameti “liderin vizyonu” olarak değil “bizim vizyonumuz” olarak görmelidirler [14].

Liderler astların yaratıcılık gücünü geliştirmek ve önerilerde bulunmalarını sağlamak için yol gösterici rol üstlenirler. Yol göstericilik emir vermek değil, personelin doğru yönü bulması için kılavuzluk etmektir. Bir çeşit

mentor vazifesi gören liderler, çalışanların kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar.

Çalışanlarını takdir eden liderler, işgörenlerin kendilerinin önemli olduklarını, yaptıkları işlerin takdir edildiğini ve kendileriyle içten ilgilenildiğini düşünmelerine yardımcı olurlar [15].

Bu özelliklerle beraber, liderler öneri mekanizmasının işleyiş sürecinde çalışanlarına şu şartları da sağlayabilmelidirler;

- Grup üyelerine yetki vermek,
- Cesaretlendirmek, teşvik etmek ve meydan okuyucu bir grup coşkusu kazandırmak,
- Bilgi içerikli bir iletişime ağırlık vermek,
- Yatay ve diagonal iletişimi güçlendirmek,
- Çok yönlü düşünme ve tartışma alışkanlığını kazandırmak,
- Eylem-söylem birliği içinde olmak,
- İletişimi yalın ve anlaşılır kılmak,
- Amaç ve hedefleri net koymak ve zaman zaman vurgulamak,
- Yoğun katılıma olanak sağlamak ve herkesin düşüncesine önem vermek [1].

IX. ORGANİZASYONEL KORKU ve ÖNERİ SİSTEMLERİNE ETKİSİ

Bir şirkette ya korku hakimdir ya da kalite. İkisinin bir arada olması mümkün değildir. Kişilerle uğraşan sistemlerde yaratıcılığın önü kapanır. Korkunun, gelişimi ve yaratıcılığı körelttiği bilinen bir gerçektir. Sağlıklı bir öneri mekanizması kurulmak isteniyorsa, kişilerle değil, kişilere hata yaptıran sistemle ilgilenmek gerekmektedir.

Biz bilincinin yerleşmiş olduğu iş ortamlarında, sadece yöneticinin değil, tüm çalışanların duygu ve düşüncelerinin değerli olduğu kabul edilir. Eğer bir organizasyonda korku hakimse, örgüt üyelerinin öneride bulunması ve buna bağlı olarak kalitenin yükselmesi zordur. Korkunun hakim olduğu organizasyonlarda insanlar bir araya sorun üretmek, biz bilincinin hakim olduğu organizasyonlarda ise çözüm üretmek için gelirler [16].

Sorunlara çözüm getirmeyen bir yeniden yapılanma, korkuyla birlikte firma içindeki kişilerarası

rekabeti artıracak, bununla birlikte katılımcılık ve firma kültürüne aidiyet gibi kavramlar zayıflayacaktır [17].

Öneri sistemi oluşturulurken ve uygulamasında, örgüt üyelerinde ve örgüt kültüründe korkuya yer verilmemeli, çalışanların her türlü öneri, fikir ve düşüncelerinden dolayı suçlanmalarını sistemin başarısında odak noktayı oluşturacaktır. Çünkü, tüm çabalar organizasyonun başarısı içindir ve işgörenlerde öneri ve düşünceleriyle bu başarıyı sağlayacak olan esas unsurlardır. Etkin ve sağlıklı bir sistem, insan davranışlarının altında yatan bir korku ile değil, inanç, istek ve heyecan ile mümkün olabilir.

X. SONUÇ

Günümüz katılımcı yönetim yaklaşımlarının en önemli hazinesi entelektüel bir sermaye kalemi olarak *insan kaynaklarıdır*. İnsan kaynaklarının sahip olduğu potansiyelin değerlendirilmesi organizasyonel sinerjinin yaratılmasında büyük önem taşımaktadır. Bu potansiyelin yaratılması, insan kaynaklarının öneri ve yaratıcılıklarının işletme süreçlerindeki etkin kullanımından geçmektedir.

Çalışanlarının fikir, düşünce ve önerilerinin kendilerine yeni ufuklar açacağına inanan işletmeler, işgörenlerinin katılımlarını organizasyonun her düzeyine yayarak, bu yeteneklerden, yaratıcılıktan ve önerilerden yararlanma arayışı içinde olmalıdırlar. Çalışanlarına insan olarak değer veren, onların da işe yarayan çok iyi düşünce ve önerilerinin olabileceğini kabul eden yönetimler, örgüt kültürlerinde bireyleri nasıl daha aktif hale getirebileceklerini ve katılımlarını nasıl daha yüksek bir düzeye çıkarabileceklerinin yöntemlerini aramalıdırlar.

Öneri sistemleri, örgütlerin çalışanlarına özgürlükçü bir ortam hazırlamak, fikir ve önerilerini açıkça ifade etmek, yaratıcılık ve zihinsel yeteneklerini kullanmak için oluşturulan ve Toplam Kalite Yönetiminin sürekli gelişme ve iyileştirme felsefesinden hareket edilerek oluşturulan bir süreçtir. Öneri sistemlerinde bireysel fikirlere önem verilmesi, değerlendirilmesi ve uygun olanların uygulamaya konulması işgörenlerde iş tatminini ve katılımı sağladığı gibi, aynı zamanda yönetiminde umulmadık fikirlerden başarıya ulaşmasını sağlayabilmektedir. Böylece bireyler fikir ve önerilerine önem verildiğinin, kendilerine gereksinim duyulduğunun onurunu ve güvenini hissedecek ve işlerini daha çok sahipleneceklerdir. Bu sayede, firmalar da belirledikleri amaç ve hedeflere küçük fakat sürekli bir gelişme ve iyileştirme ile ulaşabileceklerdir.

Öneri sistemlerinin işleyişinde yöneticilerin ve stratejik liderlerin katalizörlük görevlerini çok iyi yerine getirmeleri gerekmektedir. Önerilerin değerlendirilmesi, uygun olanlara işlerlik kazandırılması, takdir sistemi ile(maddi ve manevi) işgörenlerin takdirine önem verilmesi ve uygun bulunmayan önerilerin sahiplerine

önerilerinin neden uygun görülmediğinin bildirilmesi öneri sistemlerinin sürekliliğini sağlamak açısından önem taşımaktadır.

Öneri sistemlerinin oluşturulacağı organizasyonların örgüt kültüründe korku, suçlanma, küçümsenme ve alaya alınma gibi sağlıklı bir öneri sisteminin oluşumunu etkileyebilecek faktörlerden uzak durulmalıdır. Çünkü bu faktörler öneri sisteminin işe yaramaz bir dilek kutusu haline gelmesine neden olacaktır.

Son olarak belirtilmesi gereken en önemli hususlardan biri de, önerilerin değerlendirilmesinin belki küçük başarılar getireceği, fakat bu küçük başarıların birleşerek ve her gün biraz daha iyileşme sağlayarak büyük başarılar neden olacağıdır. Önemli olan, çalışanlarının fikir, öneri ve düşüncelerine önem vermek ve katılımlarını her düzeyde sağlamaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] TÜRKMEN, İ., **Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli**, MPM Yayını, 3. Basım, Ankara, 2000.
- [2] EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi, İİBF Yayını, 2. Baskı, İstanbul, 1998.
- [3] ERSEN, H., **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.
- [4] KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, 1998.
- [5] YENERSOY, G., **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- [6] DAVIS, K., **İşletmede İnsan Davranışı**, İstanbul Üniversitesi İİBF Yayını, 5. Baskı, İstanbul, 1982.
- [7] BOZKURT, R., **"Toplam Katılımcılık", Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Nisan-Mayıs-Haziran, 1995, s.29-35.
- [8] GARFIELD, C., **"Mücadeleye Değer Amaçlar Çalışanları Motive Eder"**, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, Yıl:1, Sayı:5, 1997, s.5-6.
- [9] SANER, S., **"Toplam Kalite Yönetimi ve Çevre Yönetim Sistemleri"**, **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayınları, Yıl:4, Sayı:17, 1996, s.30.
- [10] PEŞKİRCİOĞLU, N., **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, MPM Yayını, 2. Baskı, Ankara, 1999.
- [11] KURU, S., **"TKY'nden Toplumsal Kaliteye, Liderlik ve Kalımcı Yönetim"**, **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayını, Yıl:4, Sayı:18, 1997, s.17.
- [12] GÜROL, M.A.; GÜRLEK, B., **"Kalite Tuzağı"**, **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayını, Yıl:4, Sayı:16, 1996, s. 21-23.
- [13] SPENLEY, P., **"Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Kalıtımı"**, **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayınları, Yıl:6, Sayı:34, 1999, s.44-46.
- [14] DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Marmara Üniversitesi İİBF Yayını, İstanbul, 1998.
- [15] MASSIE, J.L., **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, 1983.
- [16] CÜCELOĞLU, D., **İçimizdeki Biz**, Sistem Yayıncılık, 20. Baskı, İstanbul, 1998.
- [17] HILD, C.R.; PARR, C.W., **"Başka Yedi Araç"**, **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayını, Yıl:4, Sayı:18, 1996, s.18-30.