

DEĞİŞEN İŞGÜCÜNÜ YÖNETMEK İÇİN GEREKEN BECERİLER

Dr. Nevin DÖŞOĞLU DENİZ,

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Doçent

ABSTRACT

The contemporary workforce doesn't look like, think like, act like or have the same desires as the workforce of the past. Workforce 2000-and the workforce of today-is significantly different in its age distribution, increasing equality of men and women, cultural diversity, range of educational levels, inclusion of persons with disabilities, and mix of values and attitudes. The basis of any effective human resource process is matching people and jobs so the organisation and its employees benefit.

I.GİRİŞ

Günümüzde işgücünün özellikleri geçmişe oranla değişiklikler göstermektedir. Bu özellikler arasında işgücünün yaş ortalamasının artması, kadınların işgücündeki oranının artması, farklı kültürlerden insanların bir arada çalışması, fiziksel engellilerin haklarının ön plana çıkması ve genelde eğitim düzeyinin yükselmesi sayılabilir. Belirtilen özellikler nedeniyle, örgütlerin ve yöneticilerin bakış açılarında bazı değişiklikler yapmaları, nitelikli işgücünü elde tutabilmek açısından zorunlu hale gelmiştir. Örgütsel düzeyde, bireysel farklılıkları gözetken esnek bir yönetime geçilmesi, yönetsel düzeyde ise farklılıklara karşı daha duyarlı, daha hoşgörülü ve esnek bir yönetim tarzının uygulanması gereklidir.

II. GEÇMİŞTE İŞGÜCÜNÜN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ

1970'lerden önce işgücünün özellikleri bugünkünden çok farklıydı. İşgücünün büyük bir kısmının benzer varsayıldığı ve farklı olanlarında diğerlerine uyum sağlaması gerektiği bir dönemdi. Diğer bir deyişle, geniş çapta hakim bir çoğunluk ve azınlıkta kalan birkaç grupta birlikte işgücü bugüne olanla daha homojendi. "Farklı" olan bireyler ya işyerine uyum sağlıyor, ya da diğer çalışanlardan izole ediliyor ya da dışlanıyorlardı.

İnsanların yaptıkları iş oranında para aldıkları, düşünülüyordu. Terfi etmek için çok fazla emek harcanıyor, istekler erteleniyor, gelecek hedefleri için para biriktiriliyordu. Çalışanlardan işverene sadakat bekleniyor ve otoriteye itaat ediliyordu. Yaşça büyük

olanlar daha deneyimli oldukları için zeki kabul ediliyordu. Ev dışında çalışan kadın sayısı çok azdı. Çalışanlar ise öğretmenlik, hemşirelik ya da memurluk gibi geleneksel kadın işlerinde yoğunlaşmaktaydı.

III. GÜNÜMÜZDE İŞGÜCÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Günümüzde işgücünde geçmişe oranla bazı özellikler değişiklik göstermektedir. Günümüzde işgücünün özellikleri; işgücünün yaşlanması, işgücünde kadınlar, işgücünde çoklu kültür, eğitim düzeyi, çalışan engelliler olmak üzere beş grupta toplanabilir[1;15-27].

A. İşgücünün Yaşlanması

İşgücünün yaş ortalaması giderek artmaktadır. 1970'lerde işgücünün yaş ortalaması yaklaşık 28 iken, 2000'li yıllarda yaklaşık 40 olacaktır. Sağlık alanındaki gelişmeler, insanların sağlıkla ilgili konularda daha fazla bilinçlenmiş olması, ilaç teknolojisindeki olumlu gelişmeler ortalama yaşam süresini artırmaktadır. Buna bağlı olarak da, insanlar geçmişe oranla çok daha uzun bir süre çalışabilmektedir. 2000'li yıllarda işgücünün %51'i, 35-54 yaşları arasında olacaktır. 16 ile 24 yaş ortalamasındaki işgücü sayısı yaklaşık %16'ya kadar gerileyecek, 55 yaşın üzerindeki işgücü sayısı hemen hemen aynen kalacaktır. İşgücünde daha fazla sayıda orta yaş ve üstü işgücünün çalışıyor olması ise aşağıda belirtilen özellikleri ön plana çıkaracaktır[1;17].

■ 40 yaşın üzerinde olan işgücünün artan sayısı motivasyon unsurlarının da değişmesine yol açacaktır. Çünkü 20'li yaşlardaki işgücünü motive eden unsurlar, 40'lı, 50'li yaşlardaki işgücüne uygun olmayabilecektir.

■ İşgücü daha sabit ve deneyimli fakat daha az adapte edilebilir ve hareketli olabilecektir. Yaşlı çalışanlar ailelerine daha fazla bağlı olabilir ve yeni düzenlemelere karşı daha az istekli olabilirler.

■ Genç işgücü, yaşlıların gençlere yol gösterme rolünü tersine çevirerek her zaman olduğundan daha geniş kapsamda yaşlıları yöneteceklerdir.

■ Örgütlerin üst düzeylerinde kariyer fırsatları azalacak ve bu durum örgütlerin hiyerarşik yapılarının yeniden değerlendirilmesine neden olacaktır.

■ İnsanlar zamanı kullanma tarzlarını değiştirdikçe part-time görevler daha elverişli olacaktır.

■ İşgücü emeklilik güvencesi ve planlamasıyla daha fazla ilgilenecektir.

■ Sağlıkla ilgili gelişmeler ve bilgiler daha fazla önemseneyecektir.

■ Deneyimli olmak bir grup işgücü için imrenilecek bir özellik olarak görünürken, diğer bir kısmı için yaşlı çalışanlar modası geçmiş bireyler olarak görülecektir.

■ Tatiller, animasyonlar vb. ödüllendirme sistemleri, finansal ödüllendirme sistemlerine oranla daha fazla tercih edilecektir.

B. İşgücünde Kadınlar

Kadınların rolünün değişmesi ve bu değişimin aileye ve topluma yansması giderek daha belirgin bir hal almaktadır. Endüstriyel işgücüne kadınların girmesi dünya çapında bir olaydır. Örneğin; Japonya'da 15 ile 64 yaşları arasındaki kadınların %58'i işyerlerinde çalışmaktadır. Kanada'da 3 şirketten 1'sinin sahibi kadındır. Fransa'da bu oran 5'te 1'dir. İngiltere'de kadınlar erkeklerden 3 kat daha hızlı bir şekilde iş kurabilmektedir. ABD'de ise iki kat hızlıdır. Bilgi ve hizmet sektöründe iş kuranların 3'te 2'sini kadınlar oluşturmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde yakın zamana kadar çok az sayıda kadın, işgücüne katkıda bulunurken günümüzde bu oran %50'ye yakındır. Çin'de, Tayland'da bile kadın işgücünün oranı (%75) İsveç hariç (%79) gelişmiş birçok ülkeden daha yüksektir. Bununla birlikte, bazı ülkelerde ise kültürel ve dini etkenler nedeniyle kadın işgücü oranı (örneğin; Pakistan'da %12) oldukça düşüktür[2;298-299].

Geçmişte İşgücünün özellikleri arasında görülen, cinsiyetlerden biri tarafından üstlenilmiş olan meslek gruplarında kadın ve erkek sayılarının giderek arttığı görülmektedir. 1975 ile 1985 yılları arasında erkek sekreterlerin, santral memurlarının ve hemşirelerin oranı artarken, kadın mimarların, bar görevlilerinin ve otobüs sürücülerinin de sayısında artış gözlenmiştir[3;89].

Özellikle 1970 ve 1980'lerde kadınların işgücünde belirgin artışlarıyla birlikte sosyologlar, antropologlar, işletme yazarları, araştırmacılar vb. kadın ve erkeklerin aynı şekilde çalışıp çalışmadıkları, eğer farklılık gösteriyorsa nasıl farklı oldukları konularında birçok çalışma yapmışlardır. Cinsiyete göre işgücünün işyerlerine ne tür güçler getirdiği ve yönetim tarzlarının kadınların işgücünde yoğunlaşmasıyla nasıl değişebilecekleri hakkında hipotezler üretmişlerdir. Söz konusu çalışmalara dayanarak çalışan kadın sayısındaki artışın olası sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir[1;120].

■ Yönetimsel görevlerdeki kadın sayısı arttıkça, örgütler yönetim tarzları ve başarıyı oluşturan etkenler üzerinde farklı bakış açıları geliştireceklerdir.

■ Çift kariyerli ailelerde, yöneticiler belirgin teşvik ve destekler olmaksızın yer değiştirmeye isteksiz olabileceklerdir.

■ İzin politikaları yeniden düzenlenecektir. Daha çok kadın işgücüne girdikçe, her iki ebeveyn için çocuk doğumu, çocuklarla ilgili acil durumlar, okulla ilgili faaliyetler ve yaşlıların bakımlarından ötürü örgütler izin politikalarıyla ilgili yeni düzenlemeler yapmaları konusunda baskılar artacaktır.

■ Çocuk bakımında aile dışından kişilerin görev alması yaygınlaşacaktır.

■ Örgütlere part-time iş, evde-iş türü işler yaratmaları için daha fazla baskı olacaktır.

C. İşgücünde Çoklukültür

Gelecekte farklı kültürlerden gelen işgücünün bir arada çalışmasına çok daha fazla rastlanacaktır. Aynı kültürden olan işgücünü yönetmek genellikle daha kolaydır. Çünkü, kendi aralarında daha iyi iletişim kurabilir, birbirlerini daha rahat anlayabilir ve birbirlerine daha kolay güvenebilirler. Farklı kültürlerden gelen işgücünün yönetimi ise oldukça güçtür. Çünkü, yanlış anlama, yorumlama ve algılama sorunlarıyla çok daha fazla karşılaşmaktadır. Ancak, söz konusu sorunlar çözülmez türde değildir. Gerekli önlemler alındığında, gerekli eğitim programları düzenlendiğinde, belirtilen sorunlar büyük oranda çözümlenebilmektedir.

Farklı kültürlerden işgücünün bir arada çalışmasının yarar ve sakıncaları Tablo: 1'de belirtilmiştir[3;132].

Tablo I: Farklı kültürlerden işgücünün bir arada çalışmasının yarar ve sakıncaları

Yararları	Sakıncaları
<p>Farklılık, yaratıcılığın artmasına olanak sağlar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Daha geniş bir perspektif ■ Daha fazla ve daha iyi fikirler ■ Daha az grup düşüncesi 	<p>Farklılık, yetersiz anlamaya neden olabilir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Güvensizlik ■ Yanlış anlama, yanlış yorumlama ■ Amaca zararı dokunan davranışlar ve anlaşmazlıklara dayalı stres
<p>Farklılık, diğerlerini anlama becerisini artırır.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Düşünce ■ Anlamalar ■ Düzenlemeler bazında 	<p>Uyum eksikliği yetersizliklere neden olabilir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Düşüncelerde ■ Uyumun zorunlu olduğu durumlarda uyma ■ Kararlarda görüş birliğine varmada
<p>Artan yaratıcılık şu konularda yol gösterici etkiye sahiptir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sorunların daha iyi tanımlanmasında ■ Daha çok alternatif sunulmasında ■ Daha iyi çözümler bulmada ■ Daha iyi kararlar vermede 	<p>Çoklu kültüre dayalı işgücü</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Daha az etkin ■ Daha az verimli olabilir.
<p>Çoklu kültüre dayalı işgücü</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Daha etkin ■ Daha verimli olabilir. 	

Tablo I'den de görüleceği üzere işgücünde çoklu kültür gerekli önlemler alındığında işletmelere birçok yarar sağlayabileceği gibi, tamamen tersi durumlara da yol açabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin aşağıdaki konulara dikkat etmesi gereklidir[1;22].

- Kültürel bilinçlilik eğitimini artırmak
- Farklılıklar nedeniyle karşılaşılan hayal kırıklıklarıyla nasıl başa çıkacaklarını öğrenmek
- Sözlü iletişim gerektiren hizmet işleri için eğitime önem vermek
- Katılımcı yönetimden ne kastedildiğini ve örgütte temsil edilen her kültür için daha fazla katılımın nasıl sağlanabileceğini düşünmek
- Tatiller, boş zamanlar ve izinler konusunda daha esnek yaklaşımları ve kültürel farklılıkları gözeten ödül sistemlerini kurmak
- İnsanların işleriyle daha iyi bütünleşmesi için becerilerine, isteklerine ihtiyaçlarına ve değerlerine uyacak özel kariyer geliştirme programları düzenlemek

■ Farklı işgücün başarılı bir biçimde bir araya getiren yöneticileri ödüllendirmek

D. Eğitim Düzeyi

İşgücünün eğitim düzeyi gittikçe artmaktadır. Buna bağlı olarak da, yüksek eğitimli işgücünün örgütlerden istek ve beklentileri de artmakta ve aşağıda belirtilen isteklerde bulunmaktadır[1;24].

- Yaratıcı ve teşvik edici bir iş çevresi
- Yüksek derecede katılım, amirler tarafından daha az kontrol edilmek ve daha fazla kendi kendini yönetme
- Daha fazla bilgilendirilmek
- Örgütlerde başarılı olmak ve başarılarından ötürü takdir edilmek

E. Çalışan Engelliler

1990'lara gelindiğinde geleneksel işgücünün akışı, işgücüne geleneklerin dışında eklenen işgücünden

etkilenmiştir. Normal insanlarla engelli insanlar arasında eşit iş fırsatları sağlamak için birçok ülkede yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Ülkemizde de bu konudaki yasa değiştirilerek, 50 kişiden daha fazla personel çalıştıran işyerleri için sakat işçi çalıştırma zorunluluğu %2'den %3'e çıkartılmış ve bu yasaya uymayanlara verilecek cezalar büyük oranda artırılmıştır.

Fiziksel ve zihinsel engellilere ilaveten, hastalıklardan veya bağımlılıktan ötürü engelli konumunda olan işgücü de mevcuttur. Engelliler genel olarak fiziksel, zihinsel ve tıbbi açıdan farklı gruplarda yer almaktadırlar. Bunlar ya sürekli (genellikle fiziksel engelliler), ya geçici (sakatlıklardan ve stresten ötürü) ya da ilerleyen (Aids, kanser ve alkol bağımlılığında olduğu gibi) engelliler olarak tanımlanmaktadır. Daha çok sayıda engelli çalışanla birlikte, örgütler iş atmosferini dikkate alarak, işte kullanılan aletleri veya işin kapsamını engelliler için rahat bir ortam sağlayacak şekilde değiştirmelidir.

Sonuç olarak, çalışan engellilerle birlikte örgütlerde aşağıdaki gelişmeler sözkonusu olacaktır[1;26-27].

■ Yöneticiler engelli çalışanlardan en az masrafla en yüksek verimi almak için onlara uygun koşullar yaratabilmeleri için eğitilmek zorunda kalacaklardır.

■ Yöneticiler engelli insanların işteki yeterliliklerinin nasıl saptanabileceğini öğreneceklerdir.

■ Engelli insanlarla nasıl çalışılacağını diğer elemanlara öğretmek için bu konuda eğitilmiş kişilere gereksinim duyulacaktır. Böylece, engelli olmayan kişiler, engellilerle rahat bir iş ortamında çalışmak için eğitileceklerdir.

■ Evde çalışma ve diğer esnek seçenekler genişletilecektir.

■ Örgütler, engelli duruma düşüren hastalıklara karşı politikalar geliştireceklerdir.

■ Örgütler engellilere eğitim ve destek için sağlık kurumları ve özel kuruluşlarla işbirliği yapacaklardır.

IV. DEĞİŞEN İŞGÜCÜNÜ YÖNETMEK İÇİN GEREKEN BECERİLER

Bugünkü işgücünün özellikleri ve beklentileriyle, geçmişte işgücünün özellikleri ve beklentileri bağdaşmamaktadır. İşgücünün farklılaşması ve taleplerinin artması nedeniyle eski düşünceler yararlı

olmamaktadır. Buna bağlı olarak da ihtiyaçlar karşılanmamakta, gerilimler artmakta ve performans sıklıkla zarar görmektedir. Sonuçta, verimlilik, iş tatmini ve yetenekli çalışanları çalıştırmak ve elde tutmak güçleşmiştir. Çalışanlar seslerini yükselttikçe, ihtiyaçlarını ve tercihlerini karşılamaya çalışan örgütlerde çalışmayı tercih edeceklerdir. Bu nedenle, gerek örgütsel bazda ve gerekse yönetsel bazda bazı değişiklikler yapılması zorunlu hale gelmiştir.

A. Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler

Örgütsel düzeyde yapılması gerekenleri açıklamadan önce, geçmişteki yaklaşımların günümüzde niçin yetersiz kaldığının belirtilmesi yararlı olacaktır.

Geleneksel yaklaşımlar dört açıdan yetersiz kalmıştır[1;9-10].

1. Son dönemlerde "çeşitlilik" düşüncesine bağlı olarak odak noktası, öncelikle işgücündeki etnik gruplar ve kadınlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bugünün işgücü çok daha fazla farklılıkları içine almakta ve daha geniş bir bakış açısı gerektirmektedir.

2. Geçmişte "farklı" olanları izole etmeye yönelik çabalar sözkonusuydu ve bu tür insanlara yardım etmek için tasarlanmış eğitim programları gündemdediydi. Tüm insanlar üzerine odaklanan ve popüler olan yeni çeşitlilik eğitimi programları gündeme geldi. Ancak, bu programlar da hala sorunu bireysel değişimden biri olarak göstermektedir. Eğitim, çok önemli bir faaliyet olmasına karşın tek başına bir örgütü değiştirmede yeterli değildir.

3. Yakın zamana kadar, değişen işgücü ile ilgili tüm sorunlar, yönetim konuları yerine personel/insan kaynakları konuları olarak ele alınmıştır. Ancak bu tür konularla yönetim de öncelikli olarak ilgilenmelidir.

4. Yöneticilere yardım edecek sistematik bir yaklaşım bulunmamaktadır. İzole edilmiş programlar ve parça parça politika değişiklikleri sözkonusudur. Bireysel ve örgütsel bileşenleri bağdaştırmada az bir ilerleme sağlanmıştır.

Yönetmek günümüzde daha zorlaşmıştır. Bir taraftan işle ilgili sorunların çözümü teknik olarak karmaşıklaşmış, diğer taraftan insanlara çok daha fazla ilgi göstermek zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle, örgütlerde günümüz işgücünün özellikleri gözönünde bulundurulurken esnek yönetim uygulamalarına geçilmesi gereklidir.

Esnek yönetim özünde, bireysel farklılıklara değer verme ve eşitliğin benzerlik olmadığını anlama temeline

dayanmaktadır. Farklı ihtiyaçlara ve isteklere eşit olarak ilgi gösterilmesine karşın, bunlar herkese aynı şekilde davranarak karşılanmamaktadır. Bunun yerine, esnek yönetimde bireyselleştirilmiş politikaların, sistemlerin ve yönetim uygulamalarının oluşturulması önemlidir. Buna bağlı olarak da yeni işgücünün çok farklı olduğunu ve bir grup olarak değil, her birinin farklı ihtiyaçları ve tercihleri olan bireyler topluluğu olarak yönetilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Esnek yönetim aynı zamanda, insanların kendileri için seçebilecekleri daha fazla tercih hakkı sağlamakla sonuçlanan, kendi kendini yönetme anlayışına dayanmaktadır. Bu açıdan kavramlara, kurallara ve yakın denetime dayanan geçmişteki anlayıştan, yetkilendirme ve sorumluluk vermeye dayanan kendi kendini yönetme anlayışına doğru yapılan temel değişiklik üzerine kurulmuştur[1;35-36].

Esnek yönetim sınırlamalara değil, amaç ve çıktılara odaklanan politikalara, çıktılara odaklanan ve yöneticilere yardımcı olacak çeşitli araçlar sunan sistemlere ve bireysel farklılıkları kabullenen ve insanlara değer veren ve onlara çeşitli tercihler sunan yönetim uygulamalarına ağırlık vermektedir[1;11].

Geçmişte katı ve tek seçenekli politikalar kullanılmaktaydı. Örneğin, işletme genelindeki standart performans değerlendirme formu, her çalışan için her yılın belli aylarında doldurulurdu. Oysa, politikalar amaç üzerine odaklanmalı ve daha çok seçeneği ya da daha az belirlenmiş sınırları olmalıdır. Örneğin, “verimliliği ve

performansı geliştirebilmek ve sürdürebilmek için performans planlaması ve yönetim görüşmeleri önemlidir. Her çalışanla yılda en az bir defa böyle bir görüşme yapılmalıdır” gibi. Sistemler de bireysel özelliklere göre ayarlanmalıdır. Özellikle ücret ve sınıflandırma, sigorta programları, ödül seçenekleri, işe alıştırma ve eğitim konularında esneklik sağlanmalıdır. Bir diğer önemli nokta da yöneticilerin günlük uygulamalarında esneklik sağlanmasıdır. Yöneticiler birçok insanla uyumlu çalışmalı, onların bakış açılarını anlamalı ve onlara sağduyulu davranmalıdır. Bazı çalışanlar daha fazla yönlendirmeye ihtiyaç duyarken, bazıları ise kendi kendilerini yönetme şansı verildiğinde daha başarılı olmaktadır. Bu özellikler gözardı edilmemelidir.

B. Yönetmel Düzeyde Yapılması Gerekenler

İşgücündeki değişimlere bağlı olarak yöneticiler de kendini geliştirmeli, yeni beceriler edinmeli ve bireysel farklılıklara odaklanan yönetim uygulamalarını ön planda tutmalıdır.

Yöneticilerin geleneksel görüntüleri herkesi ve herşeyi kontrol eden bir yetenek olarak günümüzde bulanıklaşmaya başlamıştır. Bugünün yöneticileriyle, 2000’li yılların yöneticileri arasındaki en belirgin fark daha fazla uyum ve çok boyutlu düşünebilme becerilerinde odaklanmaktadır. Bir fikir vermesi açısından bugünün ve geleceğin yönetici özellikleri Tablo II’de belirtilmiştir.

Tablo II: Bugünün ve Geleceğin Yönetici Özellikleri

Güncel Özellikler	Geleceğe Dönük Özellikler
■ Bütünü bilmek	■ Sürekli öğrenen bir lider.
■ Yerel bakış açısı	■ Global bakış açısı
■ Bireylere önem verme	■ Örgüte ve bireylere önem verme
■ Vizyon sahibi olma	■ Herkesin vizyon sahibi olmasını kolaylaştırma
■ Gücü kullanma	■ Gücü kullanmakla birlikte diğerlerinin işlerini kolaylaştırma
■ Tek başına olma	■ Bir yönetim grubunun bir parçası olma
■ Ortak tek dil	■ Çoklu kültür
■ Hissedarlara ve yönetim kuruluna hitap etme.	■ Hissedarların, müşterilerin ve elemanlarının güvenini kazanma

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, işgücünde görülen değişimlere bağlı olarak yöneticilerden beklentiler de değişmektedir.

Yöneticilerin değişen işgücüyle etkin olarak çalışabilmesi için sahip olması gereken beceriler 5 grup altında toplanabilir[1;162-171].

1. Personeli Güçlendirme
2. Personeli Geliştirme
3. Faklılıkları Değerlendirme
4. Değişim İçin Çalışma
5. Etkin İletişim Kurma

1. Personeli Güçlendirme

Geçmişte, yetkinin sahibi olarak yöneticiler düşünür ve kontrol ederlerdi. Fakat günümüzün değişen işgücü özellikleri, bu bakış açısını değiştirmektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte, günümüzün etkili ve çağdaş örgütlerinde çoğu çalışan örgüte önemli katkılarda bulunma yeteneğine sahiptir. Güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirmenin esası, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısaca işin sahibi haline getirmektir. Diğer bir deyişle, yetki zaten işi yapanındır[6;299-300].

Yöneticiler, personelini güçlendiren bir birey olarak etkiye, saygıya, ve ilişkilere güvenerek bir patronun çok bir takım arkadaşı olarak davranmalıdır. Personelini güçlendiren bir yönetici, yetkiyi paylaşır, çalışanları başarıları, katkıları ve düşüncelerinden ötürü ödüllendirir ve katılımı destekler. Yöneticiler bilgiyi paylaşarak da personelini güçlendirebilir. Paylaşılması gereken bilgiyi uygun bir dengede tutmak yöneticilerin geliştirmesi gereken bir beceridir. Bu noktada da bireysel farklılıklar gözardı edilmemelidir. Bazı çalışanlar bütün resmi görmeye (tüm bilgiyi edinmeye) ihtiyaç duyarken, bazıları sadece kendi işlerini yapmaya yetecek kadar bilgiye gereksinim duyabilirler. Çalışanların iyi bilgilendirilmiş olmaları, tüm çalışanlara kendi sorumluluklarının, faaliyetin bütününe nasıl katkıda bulunabileceğini anlamalarına yardımcı olur[1;163].

Personelini güçlendirmesi için yöneticilerin aşağıdaki konulara duyarlı olması gereklidir[1;164-165].

■ Güç ve güçlendirmeyle ilgili yönetim literatürünü takip etmek

■ Doğallığı desteklemek, çalışanların sorunları açık ve rahat bir şekilde tartışabilecekleri bir ortam yaratmak

■ Çalışanların toplantılar düzenlemelerine ve ortaklaşa projeler yönetmelerine izin vermek

■ Personelle yanyana çalışmak ve ekip halinde karar alma modellerini sıkça kullanmak

■ Personelle tanınmalarını sağlayacak olanakları araştırmak. Örneğin; bir projeye katılan çalışanın, projenin tepe yönetimine sunulduğunda katılmasına izin vermek

■ Bilgi almaya ne kadar istekli olduğunu anlamak için her bir elemanla görüşmek, bilgiyi paylaşma görüşü üzerinde fikir birliğine varmak

■ Bilgiyi edinmek ve paylaşmak için çeşitli tekniklerden yararlanmak. Bazı çalışanlar için yazılı belgeler, bazıları için ise kişisel görüşme veya telefonda konuşma daha etkili olabilmektedir.

■ Raporlarda ve kısa notlarda, bunları hazırlayanların isimlerinin geçmesine dikkat etmek

■ Yapılan işlerden söz ederken "biz" kelimesini kullanmak

■ Sadece grubun tümü için değil, aynı zamanda grubun her üyesi için de amaçlar oluşturmak. Kişisel ve grup amaçlarını dengelemek.

■ Grubun tümüne ve herkese kişisel olarak ne tür ödülleri tercih ettiklerini sormak

■ Astlara, kendi bölümlerinin, örgütün tümüne nasıl daha faydalı olabileceğini sormak

■ İşlerinin içerikleriyle ilgili olarak astlarla konuşmak, pozisyonları için amaç ve hedef belirlemelerine yardımcı olmak.

2. Personeli Geliştirme

Günümüzde yöneticilerden beklenen en önemli rollerden biri de, personelini sürekli olarak eğitip, geliştirmeleridir. Rekabetin uluslararası düzeye ulaşması,

teknolojideki hızlı değişme ve gelişmeler, yeni yönetim yaklaşımları, işgücünün özelliklerindeki değişmeler örgütlerde insan unsurunun önemi artırmış ve örgütler insan unsurunu gözetmeksizin başarılı olamayacağını anlamışlardır. Diğer bir deyişle örgütlerin günümüz koşullarında ayakta kalabilmeleri ve güçlü olabilmeleri nitelikli, örgütle bütünleşmiş insan gücüne bağlıdır. Bu konuda, hem örgüte, hem de yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler personeli geliştirmek için şunlara dikkat etmelidir[1;166].

3. Farklılıkları Değerlendirme

Farklılıkları değerlendirme, bireylerin farklı olduğunu, eğer iyi değerlendirir ve yönetilirse bu durumun bir avantaj olduğunu ve böylelikle farklılığın özendirilmesi, desteklenmesi ve geliştirilmesi gerektiğini bilmedir. Daha önceki bölümlerde, günümüzde işgücünün özellikleri açıklanırken Tablo 1'de farklılıkların örgütlere ne tür avantaj ve dezavantajlar sağlayabileceği belirtilmişti. Farklılıkları değerlendirme düşüncesi tüm yönetim fonksiyonlarına uygulanıp liderlikle desteklenirse, örgütler birçok yarar sağlarlar. Diğer bir deyişle, yöneticiler kişisel farklılıklara (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, sağlık) ve kültürel farklılıklara dayalı bir yönetim uygulaması geliştirmelidirler.

■ Düzeli olarak tercih ettikleri görevler hakkında çalışanlarla görüşmek

■ Çalışanların küçük gruplara ayrılıp ayrılamayacağını görmek için geniş kapsamlı görevler vermek

■ Her çalışanın sorumluluklarını analiz ederek, işini yapması için gereken becerilerde eksiklikler varsa bu eksikliği giderecek eğitim yollarını planlamak

■ Çalışanlara terfi etmenin daha fazla sorumluluk getirdiğini açıklamak ve onlara kararlara daha fazla katılma ve becerilerini daha fazla kullanma yollarını önermek

■ Elemanlara işlerini yapabilmeleri için yetki vermek ve makul aralıklarla gelişme raporları istemek

■ Elemanların, gönüllü olarak çeşitli görevlere katılmalarını ve becerilerini geliştirmeleri için teşvik etmek

■ Performans değerlemesi süresince elemanlarla görüşmek

■ Her iş için gerekli bilgi ve becerileri değerlendirerek, işlere uygun olan elemanları saptamak

■ Elemanların kendilerini daha fazla geliştirebilmeleri için rekabet ortamı yaratmak

■ Elemanların yeteneklerini, onları motive eden faktörleri ve görev tercihlerini öğrenmek

■ Bölümündeki elemanlarla gelişmeleri, işleri hakkındaki düşünceleri, gelecekle ilgili beklentileri hakkında ayda bir görüşmek.

Günümüz yöneticileri farklılıklara alışmalı, farklı kültürlerden insanlarla bir arada çalışabilmeli, farklılıklara hoşgörüle, açık fikirlilikle, güvenle, sabırla, esneklikle yaklaşabilmelidir[7;156-157].

Yöneticilerin farklılıkları değerlendirebilmeleri için şunlara özen göstermesi gereklidir[1;167-168].

■ Kültürel farklılıkları gözönünde bulundurarak grupların öğrenme tarzlarına göre eğitimi uyarlamak

■ İşgücüne göre eğitimde çeşitlilik sağlamak

■ Kişisel farklılıkları görerek bunlardan yararlanmak

■ İnsanların birlikte çalışmalarına yardımcı olmak için çapraz eğitim kullanmak

■ Elemanlarını farklılıklara duyarlı olarak yöneten bir meslektaş bularak, onunla amaçları paylaşmak, gelişme yönünde adım atmak

■ İşgücündeki farklılıklar hakkında okuyarak, işyerlerine giderek farklı insanların ilişkilerini izleyerek ve çeşitli faaliyetlere katılarak bilgi sahibi olmak

■ Çalışanlarla birebir görüşmek için zaman ayırmak, onları dikkatle dinlemek ve örgütün onların ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceği ile ilgili bilgileri onlarla paylaşmak

■ Çalışanların birbirlerini daha yakından tanıyabilecekleri takım oluşturmaya yönelik faaliyetler düzenlemek

4. Değişim İçin Çalışma

Geleceğin başarılı yöneticileri, sonuçların sorumluluğunu üstlenecek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayamayan örgüt koşullarını değiştirmeye çalışacaktır. Örgütsel üretimin artması esnek bir yönetime bağlı olacaktır. Yönetici bir elemanın esneklik isteğine katı sistemler ve politikalar nedeniyle yanıt veremediğinde, örgütsel değişim için çaba göstermeyi seçebilir. Örneğin; değerli bir personelinin evinde çalışmakla verimliliğinin artacağını inaniyorsa, bu talebin kabul edilmesiyle örgütün ne tür yararlar elde edeceğini göstermek için elemanıya birlikte bir teklif hazırlayabilir.

Günümüz işgücünü desteklemenin temel bir yolu da esnek personel hizmetleri sunabilme, çalışmak için esnek zaman ve yer fırsatları sağlayabilme, iletişim ve sorumluluklarda yardımcı olabilme ve çalışanlara ev ile iş yaşamını dengeleyebilmede yardımcı olabilmelidir. Değişim için çalışmak, iş hayatında ve iş dışında yaşam kalitesinin yükseltilmesini sağlar[1:168].

5. Etkin İletişim Kurma

İşgücünün farklı kültürel değerlerden, dillerden ve eğitim düzeylerinden gelmiş olması iletişimde engel oluşturabilir. İnsanların genelde farklı bakış açıları, ahlak ve değer yargıları vardır. Birlikte plan yapabilme ve çalışabilmede iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde yöneticilerde aranan becerilerden önemli birisi de etkin iletişim kurmadır. Yöneticiler elemanlarına empati göstermeye, dinlemeye ve yeni bilgilere açık olmalıdır. Bu özellikler etkin insan ilişkisi geliştirmede önemlidir. Bu konuda aşağıda belirtilen noktalara dikkat etmelidir[1:170-171].

- Aktif dinleme becerisini geliştirmek
- Çalışanların ruh hallerindeki değişikliklere karşı dikkatli olmak
- Çalışanlardan birisinin zor günler geçirmesi halinde (Örneğin; boşanma, aileden birinin ölümü vb.) onunla özel olarak ilgilenip, ona ne türden bir yardımın faydalı olabileceğini bulmak
- Bireylerin performans standartlarını yakalamalarına yardımcı olabilmek için düşüncelerini almak

■ Yazılı ya da sözlü iletişimde verilen mesajın anlaşıldığından emin olmak ve karşısındaki mesajı tekrarlamasını ya da bir şekilde mesaja karşılık vermesini sağlamak

■ Dil kullanımında kültürel farklılıkların bilincinde olmak ve personeli bu farklılıkları bilecek şekilde eğitmek

■ Çalışanlardan grup üyelerinin katkılarını öğrenmek ve bu kişileri bir toplantıya kabul etmek ya da minnettarlığını belirten bir not yazmak

■ Herhangi bir iletişim kopukluğu ve performans düşüklüğü olduğunda çalışanları uyaran bir sistem kurmak

■ Performans ve gelişimle ilgili beklentilerin elemanlara aktararak bu konulara duyarlı olduğunu göstermek

KAYNAKÇA

- [1]- David Jamieson, Julie O'Mara: *Managing Workforce 2000 Gaining the Diversity Advantage*. Jossey-Bass, Pub. San Francisco, 1991.
- [2]- Michael J. Marguarrd, Dean W Engel: *Global Human Resource Development*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
- [3]- Nancy J. Adler: *International Dimensions of Organisational Behavior*. South-Western College, Pub. Cincinnati, 1997.
- [4]- John D. Daniels, Lee H. Radebaugh: *International Business. Environments and Operations*, 5th Edition. Addison -Wesley Pub, New York 1989.
- [5]- Syluia B. Odenwald: *Global Training. How to Design a Program for the Multinational Corporation*. Richard D. Irwin, Inc. 1993.
- [6]- Tamer Koçel: *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar*. Yenilenmiş 6 B Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul 1998.
- [7]- Michael S. Schell, Charlene Marmer Solomon: *Capitalizing on the Global Workforce A Strategic for Guide for Expatriate Management*. Irwin Inc. Chicago, 1997.