

İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE DAYALI İŞ DOYUMUNUN ARTIRILMASI

Azim ÖZTÜRK^(*)
Fatih ÖZDEMİR^(**)

Özet: Bu çalışmada personel güçlendirmenin, iş doyumunu üzerine olumlu etkileri konu edilmiştir. Güçlendirme kavramı, işi yapan kişinin işiyle ilgili kararlara katılması, inisiyatifini kullanması ve bu aşamaya gelebilmesi için eğitilmesi demektir. Güçlendirmeyle işgörenlerin sorumluluk alanları genişlemekte ve daha fazla otonomiyle kendi kendini kontrol sağlamaktadır. Böylece işgörenlerin kendilerini organizasyon içinde değerli hissetmeleri ve iş doyumunun artması sağlanmaktadır. Güçlendirmenin başarıyla uygulanması için, motivasyonu artırmaya yönelik çalışmalar yapılması ve etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması gerekir. Personel güçlendirme yoluyla iş doyumunun artırılmasında; organizasyon yapısı, yönetim anlayışı ve güçlendirilecek işgörenin birey olarak özellikleri önemli unsurlardır. Güçlendirmede bu unsurlar birbirlerini doğrudan etkiler.

Abstract: In this study, the positive effect of empowering people within an organization for job-satisfaction is discussed. Empowerment includes employee participation in the decisions, taking initiative and educating employees to get these qualifications. Empowerment gives autonomy to employees. Hence, employees have more auto-control. So employees feel themselves important in the organization and has job-satisfaction. For successful empowerment, programs to motivate employees should be developed, an effective communication and information system should be constructed. Organizational structure, management approach and the individual's attributes are important factors in increasing job-satisfaction via empowerment. These factors effect each other in empowerment.

I. Giriş

Günümüzde, dünya her alanda hızlı bir değişim içerisinde. Bilgi işleme, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki değişimler ekonomik, kültürel ve sosyal değişimleri beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumuna geçişin sonucunda, işletmeler hiyerarşik ve bürokratik ilkelerle yönetim anlayışından ayrılmakta ve kendini yöneten organizasyonlara doğru bir değişime gitmektedirler. İşletmeler, bu gelişmelere paralel olarak yönetim felsefelerini ve organizasyon yapılarını da değiştirme gereği hissetmektedirler. Bu bağlamda günümüz organizasyon yapılarının insan odaklı olduğu görülmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşması motivasyon ve iş doyum düzeyi yüksek işgörenle sağlanabilmektedir. Bunun sağlanabilmesi için bir çok yönetim tarzı ortaya çıkmış ve halen bu alanda çalışmalar oldukça yoğun bir şekilde devam

^(*) Doç. Dr. Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

^(**) Öğr. Gör. Mersin Üniversitesi, Mersin Meslek Yüksekokulu

etmektedir. Bu çalışmalara, Katılımcı Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, Esnek Çalışma Sistemleri, Takım Yönetimi vb. gelişmeler örnek olarak verilebilir. Söz konusu bu çalışmalarda özellikle katılımcılığa dayalı işgören doyumunu oldukça önemli bir yere sahiptir.

Bu çalışmada, günümüzdeki yoğun rekabet karşısında, yeni stratejiler geliştirmek durumunda olan işletmelerde, personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun nasıl geliştirileceği tartışılarak , bazı önerilerde bulunulmuştur.

II. İş Doyumunun Önemi ve Etkileyen Faktörler

A. İş Doyumu Kavramı

İş doyumunu, işgörenin işinden gerçek anlamda elde ettiği ödüllerle, beklediği ödüller arasındaki olumlu farktır. İşgören, ödüllerin karşılaştırılabilir ve eşit olduğuna inanırsa tatmin gerçekleşir (Luthans, 1995: 158). Diğer bir deyişle yüksek düzeyde işgören verimliliği bazı içsel ve dışsal ödüllere yol açar. İçsel ödüller iyi bir iş yapmaktan dolayı bireyin kendi kendini ödüllendirmesidir ki bu, dışsal ödüllerden daha fazla işgören doyumunu sağlamakta ve kalıcı olmaktadır. Dışsal ödüller ise ücret, terfi, ek ödemeler gibi örgütçe kontrol edilen ödeme araçlarıdır.

İş doyumunu, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. Davis, (1988: 96) iş doyumunu işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır. İş doyumunun işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşeceğini savunmuştur.

İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. Bu tanımlar ışığı altında iş doyumuyla ilgili etmenler şöyle sıralanabilir (Cummings ve Scott, 1969: 283 – 290, Mitchell ve Larson, 1987: 85 - 108):

- a) İş doyumunu, işgörenin yaptığı işe karşılık olarak, elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir işgören çalışması karşılığında elde ettiği ücret, sosyal haklar, saygınlık, yetkilendirme düzeyi ölçüsünde doyuma ulaşacaktır. Bunun yanı sıra işgörenin elde ettiği bu çıkarların, örgüt iklimi içerisinde adil bir şekilde dağıtıldığı kanısında olması gerekir.
- b) İş doyumunu, işten çıkarılma korkusunun az olduğu, işgören sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alındığı bir ortamda daha yüksek bir düzeyde olacaktır.
- c) Bir işgören becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan görevlerini yerine getirmekten dolayı doyuma ulaşır. Bunun yanı sıra, işgörenin, yaptığı işin, gerektirdiği niteliklerle, kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.

- d) Eğer işgören çalıştığı işyerinde yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle performansa göre gerçekleştirilse, onun duyacağı doyum yüksek olacaktır.
- e) İş doyumunu, iş ortamındaki olumlu ilişkilerle de ilgilidir. Bu nedenle bir işgörenin görevlerini yerine getirdiği örgütün herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu mutluluk ta, iş doyumunu içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup, bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan mutluluk duygusunu veren gruptur.
- f) İş doyumunu örgütün genel durumuyla ilgilidir; işgörenin doyum duygusunda, örgütün başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü rol oynar.
- g) İş doyumunu, işgörene üstünün tutumuyla da ilgilidir; üstün işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi, onunla ilgili konularda yetkilendirmenin gerçekleştirilmesi, kararlara katılımının sağlanması bireyin işinde mutlu olmasına neden olan ayrı bir etmendir.

B. İş Doyumunun Önemi

İşgören Açısından İş Doyumunun Önemi

Bireyin hayatının önemli bir kısmı, öncesinde belirli ideallerine uygun, bir iş sahibi olma ve sonrasında da sahip olduğu işinde kendisine ve çevresine karşı sorumluluklarını yerine getirme çabası içinde geçmektedir. Birey günlük yaşamının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, hatta özel yaşantısından daha fazla zamanını işine ayırmak zorunda kalmaktadır. Birey çoğu zaman işi ile ilgili çalışmalarını, bu olmasa bile işinde sahip olduğu psikolojiyi aile yaşantısına taşımaktadır. Yani iş, birey için yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin yaşantısında önemli bir role sahiptir.

Herzberg (1968: 176), işgörenin işini yalnızca ücret karşılığında çalışma amacıyla değerlendirmedeğini, yaptığı araştırmada, hijyen – motivasyon teorisi olarak ortaya koymuştur. İşgörenin işinden sağladığı ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, ast – üst ilişkilerini içeren gözetim biçimi gibi faktörleri hijyen faktörleri olarak ortaya koymuş ve bu faktörlerin işgöreni motive etme özelliğinin olmadığını savunmuş, ancak bu faktörlerin yokluğu – yetersizliği durumunda işgörenin motivesinin de sağlanamayacağını savunmuştur. Asıl işgörenin iş doyumunu artıran faktörler olarak, işin niteliğini, sorumluluk ve ilerleme imkanları, statü elde etme, başarıma, tanınma gibi faktörleri kabul etmiştir.

İş doyumunun bir başka boyutu da, iş hayatının bireyin tüm hayatını etkilemesi ve hayat doyumunun veya doyumsuzluğunun bir nedeni haline gelmesidir. İş doyumuyla işgörenin aile ve toplum hayatı yakın ilişki içerisinde. İş doyumunun yetersiz olduğu durumlarda, hayat doyumunu da düşük olacaktır (Davis, 1988: 96). Bundan dolayı işgörenin iş doyumunun

artırılması bireyi toplum içerisinde mutlu bir insan haline getirecek ve böylece toplumun mutluluğu da sağlanabilecektir.

İşletme Açısından İş Doyumunun Önemi

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütlerin rasyonel sonuçlara ulaşabilmesi için, işgörenlerin beklentilerini işin niteliğinde ve iş ortamında bulmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle iş – işgören uyumu tam manasıyla sağlanmalıdır. Bu uyum için işgörenlerin sadece yetenek ve özellik itibarıyla işlerine uygun olmasının yetmediği, bazı durumlarda yüksek ücretlendirme veya terfi olanaklarının da işgören mutluluğunu sağlamadığı belirlenmiştir (Butler, 1993: 163 - 164). Bu konuda personeli yetkilendirme, iş doyumunu sağlamada, katkı sağlayıcı bir araç olarak tavsiye edilebilir.

İş doyumunu örgütsel ortamda, kolaylıkla sağlanan ve korunan bir durum değildir. Özellikle de, iş doyumunun korunması köklü bir örgütsel yapıyı gerektirir.

İş doyumunu dinamik bir yapıya sahip olup, bir kez sağlandıktan sonra, ihmal edilecek bir özellik taşımaz. Örgütsel ortamda, genel olarak, işgörende belirli bir iş doyum seviyesi elde edildikten sonra, bu seviyenin hep aynı kalacağı düşünülmemelidir. Bu nedenle iş doyum düzeyi sürekli olarak, yöneticiler tarafından izlenmelidir (Davis, 1988: 97). Bu bağlamda, örgütsel ortamda, iş doyumunu çalışmalarını şu faydaları temin eder (Cummings ve Scott, 1969: 283 – 290, Mitchell ve Larson, 1987: 85 - 108): Örgütsel yapıdaki, halihazırda ve gelecekte muhtemel problemlerin tespit edilmesi. İşgören devamsızlık ve işten ayrılmaların sebeplerinin belirlenmesi. İşgörenlerin yaptıkları işlere karşı tutum ve davranışlardaki değişimlerin, örgütsel etkilerinin değerlendirilmesi. Örgütsel iletişimin, çeşitli düzeylerde etkinliğinin artırılması. Örgüt ve işgören örgütleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi.

C. İş Doyumunun Artırılmasını Etkileyen Faktörler

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı genel tutum ve davranışları olarak bilinmektedir. Önemli olan nokta ise çalışanların iş doyumunun sağlanmasıdır. İş doyumunu sağlayan faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki kısımda ele alınabilir.

İş Doyumunu Sağlayan Bireysel Faktörler

İşgörenin Beklentileri

Şekil-1

Temel olarak, iş doyumunu işgörenin işinden bireysel beklentileri ile, gerçek iş ortamının sunduğu koşulların etkisi altında ortaya çıkar. Şayet bir iş ortamı, işgörenin beklentilerinden daha az şartlar taşıyorsa, işgören işinden istediği doyumunu elde edemeyecektir. Burada önemli olan nokta, yönetim

tarafından işgörenin beklentileri ile iş ortamının sunduğu şartların uyumlaştırılması ve iş doyumunun artırılmasıdır (Mitchell and Larson, 1987:91). İnsanlar yaptıkları işlere karşı bir beklenti içerisindedirler. İş doyumunu, işgörenin işinden beklentileri ile sıkı bir ilişki içerisindedir. Bazı görüşlere göre, iş doyumunu, işgörenin işinden gerçek anlamda elde ettiği ödüllerle, beklentileri arasındaki olumlu fark olarak, tanımlanmıştır. İşgörenin işinden beklentileri karşılandığı ölçüde, doyum düzeyi artar (Luthans, 1995: 158 - 199).

Bireyin Kişilik Yapısı ve İş Tecrübesi

İşgörenin işinden ve tüm yaşamından beklentileri kendi kişiliği ile ilgilidir. Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin iş doyumuna etkileri farklı, farklıdır. Otoriter ve baskıcı kişiliğin iş doyumunu azalttığı ve iş ortamında doyumsuzluktan kaynaklanan çatışmaları artırdığı tespit edilmiştir. Diğer açıdan yeniliklere ve değişimlere karşı, kişilik yapısının da iş doyumunu azalttığı, yine bireyin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer bireyleri ve üstlerini saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açtığı ve iş doyumunu azalttığı ortaya çıkmıştır (Kılınç, 1985: 314 - 315).

İşe yeni başlayan, tecrübesi az olan kişiler genellikle bir uyum süreci içerisindedirler. Bir işletmeye arzuladığı pozisyonda çalışmak amacıyla başvuran ve işe alınan kişi, gerçekçi olmayan üst seviyede beklentiler içindedir. (Erdoğan, 1996: 234) Zamanla beklentilerini karşılamayınca doyumsuzluk duygusuna kapılır. Bu anlamda çalışma yaşamını tanıyan ve zaman içerisinde hedeflediği beklentilerine ulaşmak isteyen birey, içinde bulunduğu andaki olumsuzlukları içselleştirerek, iş doyum düzeyini yükseltebilir. Yani tecrübe ve belirli bir işte çalışma süresi arttıkça iş doyumunu duygusu da artar, denilebilir.

İşgörenin Eğitim Düzeyi ve Sosyal Etkileşimi

İşgörenin eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yüksek öğrenim görmüş, düşünce ve kültürel birikimleri farklı bireylerin, çalışma değerlerinin farklı ve beklentilerinin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak aynı koşullarda yüksek öğrenimli işgörenlerin, düşük öğrenimli işgörelere kıyasla daha az doyum içinde olduğu bilinmektedir (İncir, 1990: 53).

Aile bağı zayıf ve bireysel standartların altında bir yaşayışa sahip, statik yapıtlı olan ve disiplinli bir iş yaşantısına sahip olmayan bireylerin tatmin düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Bu tür insanlar buldukları yakın çevre tarafından yüksek hedeflere yönlendirilemeyen, beklentileri düşük olan insanlardır. Toplumsal etkileşimle iş doyumunu arasında bir ilişki olduğu yönünde bulgular söz konusudur (Kılınç, 1985: 315).

İş Doyumunu Sağlayan Örgütsel Faktörler

Örgütler, ortak bir amaca ulaşmak için faaliyet gösteren kompleks sistemlerdir. Büyümenin, verimliliğin kârın ön plana çıktığı ve sürekli bir değişimin olduğu örgütsel ortamlar işgörenin iş doyumunu etkilemektedir, genel olarak işgörenin iş doyumunu etkileyen bu faktörleri şöylece sıralanabilir.

İşletmenin Sosyal Görünümü, Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği

Bir işletmede, işgörenin çalışma arkadaşları, yöneticiler, ilişki kurulan diğer departman çalışanları, rol ve statü dağılımları işletmenin sosyal yapısını oluşturur. Her işletmenin kendine has bir sosyal yapısı vardır. Aynı zamanda genel çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi konular işletmenin sosyal yapısının bir parçası olup işgören iş doyumunu etkiler. Herzberg, işletmenin genel çalışma koşullarını hijyen faktörler olarak tanımlamış ve bu koşulların olumlu olması işgörendenlerin doyumsuzluğunu, mutsuzluğunu giderdiğini ancak motivasyonu artırıcı bir etkiye sahip olmadığını belirtmiştir. Çalışma koşulları; işin zorluk derecesi, havalandırma, temizlik ve sağlık şartları bir işyerinde işgörene uyumlaştırılmalıdır (Herzberg, 1968: 168-185). Ayrıca iş güvenliğinin olması işgörendenler için doyumun öncelikli faktörüdür. İş güvenliği işteki muhtemel kazaları önler, işgören kendisini, işin yapılması sırasında güvende hisseder ve işine karşı olumlu bir tavır içine girer (Wroom, 1964: 181).

Örgüt, Vizyon ve Misyonu

Bir örgütün vizyon ve misyonu belirli olmalıdır ve bu vizyon ve misyondan çalışanlar haberdar edilmelidir. Vizyon ve misyon, ne tür değerlere sahip çalışanların örgüte bağlanabileceklerini gösterirken aynı zamanda örgüt vizyon ve misyonu işgörendenlerin davranışlarına yol göstericidir. 1997'de İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen Ülkemizin En Büyük Sanayi Kuruluşları arasından örnekleme alınan 159 işletmede, yöneticilerin misyon ve vizyon kavramlarını yeterince tanımadıkları ortaya çıkmıştır. (Doğan, 2000: 187 - 204). Buradan hareketle vizyon ve misyon işgörendenlerce bilinip, benimsendiğinde iş doyumunu artmaktadır.

Örgüt Kültürü

Örgüt bağlılığı üzerinden iş doyumunu ancak paylaşılan örgüt kültürüyle sağlanabilir. Çalışanlar örgütün değer ve normlarını bildikleri ve benimsedikleri zaman iş doyumunu artmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü çalışanların bir kimlik oluşturmasını temin etmekte ve tatmini artırmaktadır (Wolfmam ve Cusker, 1998: 30 - 33).

Örgütsel İletişim

Yönetici ve işgörendenler arasında sürekli ve etkin bir iletişim, iş doyumsuzluğunu doğuran bir çok olumsuzluğun çözümünü sağlayacaktır. İş ortamındaki, işgöreni ilgilendiren bilgilerin, yöneticilerce gizlenmesi, işgörendenleri olumsuz yönde etkileyecektir (Wolfmam ve Cusker, 1998:30 - 33). İşgörendenler kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde, ilgili önemli kararlarda kendilerinin de bazı katkıları olduklarını bildiklerinde iş doyumunu düzeyi artacaktır. Bu gereklilikler işgörenden ve örgüt arasında sürekli ve etkin işleyen bir iletişim sistemini gerektirir.

Adaletli Bir Ücret ve Ödüllendirme Sistemi

İşgörendenlerin yaptıkları işten doyum sağlamalarında, önemli faktörlerden biri de ücrettir. Bu alanda yapılan, araştırmalar da, iş doyumunun önemli nedenlerinden biri de ücret olarak tespit edilmiştir. İşgörendenin işe karşı tutumu,

ücret yeterliliği, ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi belirleyici bir faktördür. Bunun yanı sıra ücret düzeyi işgörenlerin saygınlık düzeyi açısından da belirleyicidir (İncir ve Erdoğan, 1984, 1998: 57 – 238).

III. Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Geliştirilmesi

Küreselleşme ve beraberinde gelen şiddetli rekabet, yeni yönetim kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Bunlardan biri de personel güçlendirme veya yetkilendirme kavramıdır. Yetkilendirme; bir işgörenin, çalışma alanında herhangi bir kişiden emir almaksızın karar verebilmesidir (Luthans, 1995: 36). Bu tür uygulamalar gerçekleştirildiğinde, işgörenler organizasyon içinde, kendilerini değerli hissederler ve yeteneklerine göre yüksek performans gösterebilirler. Yetkilendirmenin uygulanmasıyla birlikte örgüt değerleri doğrultusunda işgörenlerin performanslarını iyileştirmeye yönelik çabalar fazla olacaktır (Newstrom, 1993: 246 - 247).

Yetkilendirme veya güçlendirme amacıyla organizasyonda şu yapısal değişiklikler yapılabilir (Newstrom, 1993: 246 –247; Butler, 1993: 164 - 165): İşgörenler yeterli eğitim ve yönlendirme (coaching) ile bağımsızlaştırılmalıdır. İşgörenlere yeteneklerine göre ve çalışma alanlarına uygun iş başında eğitim verilerek, daha nitelikli ve işinde yükselme fırsatı veren bir durum kazandırılmalıdır. Bir oto – kontrol sistemi kurarak, işgörenlerin kendi kendilerini değerlemeleri sağlanmalıdır. İşgörenlere işleri ile ilgili daha fazla sorumluluk verilmelidir. Birtakım, pekiştirici geribildirim, bireysel katılım artırma yönünde övgü ve teşvik sağlanmalıdır. İşgörenlerin değerlendirildiği, açık bir değerlendirme sisteminin ve her işgörenle, onlardan sorumlu bir üstü arasında işgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin açık bir şekilde tartışma ortamı sağlanmalıdır. Böylece her işgören, işletme içerisinde gelişiminin takip edildiği ve işletme için önemli olduğu bilincine varacaktır. İşgörenin işle ilgili stres kaynaklarını aza indirmek amacıyla duygusal destek verilmelidir. İşgörenlere, kendilerini ilgilendiren kararların alınmasında, katılım fırsatları verilmelidir. İşgörenlerin halihazırda yaptıkları işi daha ilgi çekici ve görev alanı daha genişletilmiş bir hale getirilmeli ve grup çalışmaları sağlanmalıdır. İşgörenlerin kârdan pay almasını temin ederek, işletmeyi sahiplenmeleri sağlanmalıdır. İşgörenlerin ve yöneticilerin kaynaştırılmasını temin etmek amacıyla sosyal faaliyetlerin artırılması sağlanmalıdır. Spor klüpleri, yardım faaliyetleri v.b. Aynı zamanda bu tür faaliyetler işgörenlerin işletmeye aitlik duygusunu da geliştirir. İşletmenin her alanda gelişmesine yönelik, işgörenlerin tavsiyelerde bulunması yönünde teşvik edilmesi. Şayet bu tavsiyelerden uygulamada başarılı olanlar olursa, ikramiyelerle ödüllendirilmesi sağlanmalıdır.

Moorhead / Griffin (1995: 117 - 123) katılımcı yönetimi, personel güçlendirme için gerekli koşul ve personel güçlendirmenin sonucu olarak da, iş doyumunun elde edilmesini göstermiştir. Katılımcılığı güçlendirmeyi ve motivasyon sonucu elde edilen iş doyumunu bir bütün olarak değerlendirmiştir.

Güçlendirmenin Kaynağı

Güçlendirmenin kaynağında katılımcı yönetim anlayışı vardır. Yetkilendirilmiş işgörenler sorumluluk duygusunu ve kararlara katılım ihtiyacını duyarlar (William ve Diğerleri, 1993: 535). Buna bağlı olarak katılımcı yönetim anlayışının uzantısı, işgörenlerin iş ortamında uygulamaya yönelik alanlarda ve iş akış süreci ile ilgili önerilerini yönetimle görüşmelerini ortaya çıkarır. Yani işletmeler yetkilendirme yapabilmek için katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Katılımcı yönetimi uygulayabildiklerinde doğal olarak işgörenleri de yetkilendirme gereği ortaya çıkacaktır.

İşletmelerin temel amacı, toplumun yaşam düzeyini yükseltebilmek, müşterilere uygun mal ve hizmet üretebilmek ve üyelerinin memnuniyetini ve gelişimini sağlamak için ekonomide sürekli olarak varlığını sürdürebilmektir. Bir işletmenin üyeleri mutlu değilse o işletmenin devam etmesi mümkün değildir (Hackman ve Wageman, 1995: 310). 21. yüzyıla girerken yeni bir organizasyon arama süreci başlamıştır. Bu yeni organizasyon arayışı, organizasyonun özelliklerini keşfetmek için bir süreç oluşturacak böylece o organizasyona has sektörüne, insanların beceri düzeyine kullanılan teknolojilere, kültürüne uygun yapı ile, işletmenin sürekliliği sağlanacaktır (Babüroğlu, 1995: 52).

Personel Güçlendirmede Gerekli Koşullar

Conger bir örgütte, liderlik fonksiyonun aslında, örgüt mensuplarını güçlendirme sanatı olduğunu belirtmektedir. Güçlendirme bir örgütte yönetim hiyerarşisinin üstünde bir anlam ifade etmektedir. Yönetimin sahip olduğu legal gücün üstünde liderlik gücü olarak kabul edilen gücün, güçlendirme ile diğer örgüt mensuplarına aktarımı söz konusudur. Yönetici bir jeneratör fonksiyonu taşımaktadır (Conger, 1993: 420).

Gordon'a göre (1993: 421), personel güçlendirmede üzerinde durulması gereken önemli unsurlar vardır. Bunlar: Pozitif duygusal bir destekle, tecrübeli bir şekilde örgüt üyelerinin işe yönelik stres ve kararsızlıklarının giderilmesi. Yönetici bir lider vasfıyla, teşvik edici bir kumanda yoluyla örgüt üyeleri üzerinde olumlu ikna yöntemlerini uygulamalıdır. Yönetim anlayışı personeli güçlendirmede, personelin etkili çalışmayla başarı gösteren diğer örgüt mensuplarını örnek almasını, yani bireylerin birbirlerini olumlu yönde etkilemelerini temin etmelidir. Başarının en etkili kaynağı olarak, personelin kendi tecrübelerini göstermeli ve onlara hata yapmaktan korkarak hiçbir şey yapmaktan korkmamaları gerektiğini göstermelidir. Yani onları kendi alanlarında inisiyatiflerini kullanmaya teşvik etmelidir.

Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı ve işgören uyumunun artırılmasına yönelik Griffin (1982:10-11) bir organizasyon yapısının bireysel performansı nasıl etkilediğini Şekil 2'de açıklamaktadır.

Sekil-2

Şekil 2 incelendiğinde görülecektir ki; merkezi olmayan bir organizasyonel yapı bireyin bağımsız iş yapabilme gücünü artırır. Aynı zamanda iş akış sürecindeki yönetim tarzını da etkiler. Yönetim organizasyonel yapıyı belirlerken işi bizzat yapacak olan bireyi ve onu etkileyen çevresel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Etkili bir tabandan, yani işgörenden, yukarıya, yani üst yönetime doğru organizasyonel dizaynda, işi bizzat yapan işgören, işin gerekliliklerini planlanandan farklı olarak algılayabilir. Bu algılama farklılıklarının nedenlerini ise, bireyin yetenekleri, tecrübeleri, eğitimi, kavrama düzeyi, işin güçlük derecesi olarak sıralarız. Bütün bu etkilerin sonucunda bireysel performans ortaya çıkar (Gerloff, 1985: 193 - 194).

Organizasyonların yapı ve işleyiş biçimleri, personel güçlendirme üzerinde önemli etkiler taşır. Organizasyon yapısı basık yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. İş tanımları ve prosedürler katılımı sağlanmalıdır. Misyon ve vizyon açık ve net olarak tanımlanmalıdır. Ödüllendirme sistemi, olumlu davranışları pekiştirici tarzda olmalıdır. Bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Personelin yenilikleri öğrenme ve benimseme sürecine yönelik eğitim programları bulunmalıdır. Personelin yalnızca iş ortamında değil tüm yaşamını değerlendirerek, personelin kişiliğine uygun, yaşam gereklerine uygun bir organizasyonel yapı geliştirilmelidir. Aynı zamanda bu çalışmalar, personelin iş doyumunu da artırıcı bir etkiye sahiptir.

İş doyumunu ve iş bağlılığına yönelik bir araştırmada, aile uyumlu bir organizasyon politikası, cinsiyet, yaş, eğitim, gibi faktörlerle iş doyumunu arasında çok kuvvetli ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Personel güçlendirme ve iş doyumuna yönelik, personel uyumlu esnek çalışma saatlerinin uygulanması, olumlu sonuçlar doğurur yönünde bulgular elde edilmiştir (Kirel, 1999: 115-136).

Yapılan bir araştırmada personel performansının artırılmasına yönelik, bir ödeme sistemi geliştirilmesi çerçevesinde, personel ödeme planından daha çok, işgörenin kendini bir örgüt vatandaşı olarak hissettiğinde performans yükselişi gözlenmiştir (Deckop ve diğerleri, 1999: 420 - 428).

Güçlendirilecek Bireyin Yapısı

Güçlendirmede amaç, örgütün olabildiğince bütün seviyelerinde bireylerin güçlendirilmesidir. Güçlendirilecek birey hususunda şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Kohn, 1993: 54 - 63). Birey kendini iyi tanımalı ve kendine karşı açık ve dürüst olabilmelidir. Olumlu ve olumsuz yönlerini görebilmelidir. Bireyin kendini geliştirme arzusu olmalıdır. Kohn örgütlerde uyarıcı, pekiştirici, motive edici araçların yeterince çalışmadığını

belirtmektedir. Bu uyarıcı, pekiştirici bireyin dışındaki etkileri adeta önüne havuç konularak istenildiği şekilde hareket eden bir tavşanın durumuna benzetilmiştir. Havuç olmadığı zaman tavşan da hareket etmeyecektir. Oysa örgütsel yapılar karmaşık, kalabalık bir biçimde olup her zaman ve her bireye uygun uyarıcı etkilerin bulunmadığı ortadadır. Yani örgüt içindeki bireyler, başarının kaynağını kendi içlerinde bulmalıdırlar (Kohn, 1993: 54 - 63).

Yönetim Anlayışı

Güçlendirmede en önemli faktör, başlatan etkiye sahip olan yönetimdir. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde yönetimin etkisi şu şekillerde ortaya çıkar (Aubrey II, 1996: 460): Yöneticinin sağlayacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı, katılımcı ve bilgi paylaşıcı tarzı güçlendirmeyi temin eder.

Eastman Chemical, güçlendirmeyi; "bireyler sahip oldukları bilgileri, yetenekleri, inisiyatiflerini ve karar verme isteklerini kullanarak sorumlu oldukları alanlarda girişimlerinin başarılılarını elde ederler" şeklinde tanımlamaktadır. İşte yönetim, burada yol gösterici; insanların sahip oldukları içsel güçleri açığa çıkaran en önemli faktördür.

Güçlendirmenin Uygulanması

Güçlendirmenin temelinde bireyin yaptığı işi sahiplenmesi vardır. Güçlendirmenin uygulanması, her örgütte kendine has bir yapı taşır. Güçlendirmenin aşamalarını şu şekilde sıralanabilir (Aubrey II, 1996: 460).

- Güçlendirmenin örgüt bazında tanımlanması: Her örgütün yapısı kendine has özellik taşıdığından, güçlendirmeden beklentileri farklı olacaktır.
- Güçlendirme vizyonunun ortaya konulması: Vizyon her örgütte farklılık gösterir. Buna bağlı olarak, örgüt vizyonu güçlendirme vizyonunu şekillendirir.
- Güçlendirmede anahtar özelliklerin ortaya konulması: Örgüt bazında ve birey bazında bu özellikler belirlenmelidir. Bu amaçla gelişmeleri değerlendirmek için, örgüt ve işgören üzerinde araştırmalar yapılmalıdır.

Güçlendirme bir model olarak aşağıdaki şekille açıklanabilir.

Şekil-3

Şekil 3'de merkezden uzaklaştıkça, bireyin kararlara katılımı sağlanmakta, güçlendirme ortaya çıkmakta ve sonunda bir oto - kontrol sistemi ortaya çıkmaktadır.

İşgörenlerin örgüt amaçlarını benimsedikleri ve örgütsel başarıya katkıda buldukları ölçüde bağlılıkları yükselir. Örgütsel amaçların çalışanlarca benimsenmesi bilgilendirilme derecelerine bağlıdır (Putti ve diğerleri, 1990:44-52). Bilgilendirme, işgörenleri güçlü hale getirir ve işgörenler, güçlü ve kendi alanlarında inisiyatif sahibi, yetkili olmak isterler. Özellikle de işlerini daha iyi ve daha etkin yapabilmek için gereken bilginin,

yönetim tarafından sağlanması işgörenlerin iş doyumunu artırır. Güçlendirme; destekleme, gelişmek için fırsat tanınması, gerekli kaynakların tahsisi, ilgili işle birlikte yetkilendirme ve bilgi kavramlarını içerir. Yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatları verilen işgörenlerin iş doyumuna da artmaktadır. İş doyumuna bağlı olarak; risk alma, iş hayatını ilk sıraya koyma, olumlu ve değişim odaklı faaliyetlere katılma da artmaktadır. Fakat gelişme için fırsatları olmadığını bilen çalışanlarda becerilerini kullanma istekliliği azdır. Özellikle de işle ilgili güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok kuvvetlidir (Derrmott ve diğerleri; 1996:56-62).

Bir başka konu da, işgörenin performans değerlendirmesine yönelik üstlerden alınan geri bildirimdir. Takım ve proje çalışmalarında doğru ve yanlış yapılanların tespiti birey ve yönetim açısından kazançlı olmaktadır. Kendini yöneten takımlar şeklinde organize olmuş işletmelerde güçlendirme uygulanmaktadır. Tüm takım elemanları misyon ve vizyon doğrultusunda kendi işleri ile ilgili olarak, anlam ve çerçevesi ve işin kapsamına ait kararları vererek uygulamalar yapmakta ve sonuç üretmeye çalışmaktadırlar (Derrmott ve diğerleri; 1996: 56 - 62).

IV. Sonuç

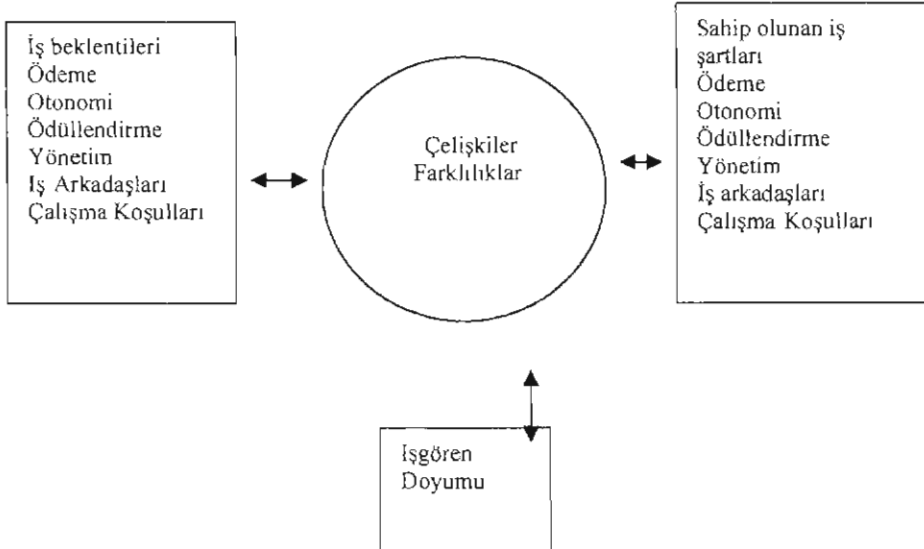
Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için, insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, bireyin kendine has zeka ve yeteneklerinin örgütsel amaçlara yönltilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt, çok yönlü değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirebilmelidir. İşletmeler rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayabilmek için müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek zorunluluğunu hissetmektedirler. Sonuçta işletmelerin müşterilerle doğrudan temas halinde olma gereği ortaya çıkmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmede yetkilendirme etkin bir araçtır. Güçlendirme ya da yetkilendirme kavramı işi bizzat yapan kişinin, işiyle ilgili kararlara katılması, inisiyatifini kullanması ve bu aşamaya gelebilmesi için eğitilmesi demektir. Yetkilendirmeye birlikte işgörenlerin sorumluluk alanları genişlemekte ve daha fazla otonomi ile kendini kontrol sağlanmakta ve bu da işgörenlerin kendilerini organizasyon içinde değerli hissetmelerine ve iş doyumunun artmasına neden olmaktadır. Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması için motivasyon artırmaya yönelik çalışmalar yapılması etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Personel güçlendirmenin sağlanmasında, etkili olan unsurlar olarak güçlendirmeye uygun katılımı sağlayacak şekilde, işi bizzat yapan işgören – iş uyumlu bir organizasyon yapısının olması, güçlendirilecek işgörenin birey olarak, kendini tanıyan, gelişme arzusu içinde olan, katılımı güven gönüllü olması gerekmektedir. Bunlara ek olarak yönetim anlayışının da güven verici, açık tartışma ortamı sağlayıcı, bilgi paylaşıcı tarzı güçlendirmeyi

etkileyen unsurlardandır. Katılımcı yönetim anlayışı ve uygulamaları, işgören motivasyonunu artırır, motivasyonu yüksek olan işgören kendini işleme içerisinde güçlendirilmiş hissederek iş doyumunu yükselir. İşgörenin iş doyumunun yükselmesi ile hem birey açısından, hem işletme açısından hem de, toplumsal açıdan kazançlar elde edilecektir.

Kaynaklar

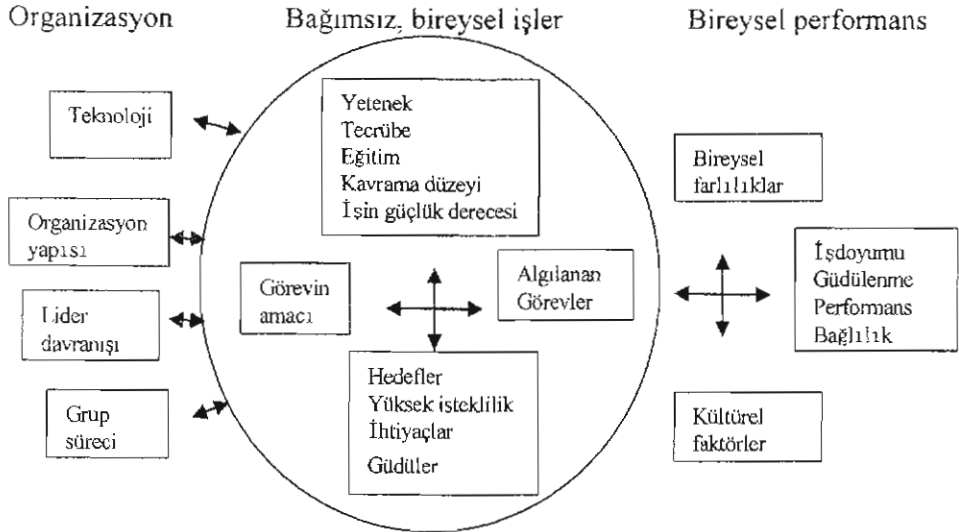
- AUBREY A. II. (1996) Training for Quality 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul.
- BABÜROĞLU, Oğuz, (1995) "TKY İçin Radikal Uygulama: Keşif Yönetimi" Görüş Dergisi, Kasım.
- BUTLER, David, (1993) Business Studies. Oxford University Press. Printed in Great Britain.
- CENGİZ, Aytül Ayşe (2000) "Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yolları". A. Ü. Eskişehir.
- CUMMINGS, L. L., W. E. SCOTT, JR (1969) Organizational Behavior and Human Performance, Richard D. Irwin, Inc. And the Dorsay, Press. Homewood, Illinois, U.S.A.
- DAVIS, Keith, (1988) İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, Çev: Kemal Tosun, İ. Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No. 199. İstanbul.
- DECKOP, John R., Robert MANGEL, Carol C. CIRKA. "Getting More Than You Pay for Organizational Citizenship Behavior and Pay For – Performance Plans." (1999) "Academy of Management Journal Vol. 42. No. 4
- DERMOTT, Kathryn, Spence LASCHINGER Judith SHAMIAN "Work Empowerment and Organizational Commitment" Nursing Management (May - 1996)
- DOĞAN, Selen (2000) "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi" Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (Nevşehir 25 – 27 Mayıs 2000)
- GERLOFF, A, Edwin (1985) Organizational Theory and Design. A strategic Approach For Management. McGraw – Hill Book Com. U.S.A.
- GORDON, Judith R, (1993) A Diagnostic Approach to Organizational Behavior (4th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- ERDOĞAN, İlhan (1996) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No: 266. İstanbul.
- HERZBERG, Frederick (1968) "One More Time: How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review. Jan/Feb. U.S.A.
- HACKMAN, J, Richard, Ruth Wageman (1995) "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues" Administrative Science Quarterly. USA
- İNCİR, Gülten (1990) Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. MPM Yay. No: 401 Ankara.

- KILINÇ, Tanıl (1985) Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- KIREL, Çiğdem, (1999) “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 28, İstanbul.
- KOHN, Alfie (1993) “Why Incentive Plans Cannot Work”. Harward Bussiness Review, USA
- LUTHANS, Fred (1995), Organizational Behavior (7th ed.) New York Mc Graw – Hill.
- M. PUTTİ, S, ARYE, J. PHUA “Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment” Group and Organization Studies, Vol: 15 No: 1, (March 1990).
- MITCHELL, Terence R., James R. LARSON, JR. (1987) People in Organizations. An Introduction Organizational Behavior. Mc Graw – Hill. U.S.A.
- MOORHEAD, Gregory, Ricky W. GRIFFİN (1995) Organizational Behavior. Fourth Edition. Houghton Mifflin Company. U.S.A.
- NEWSTORM, John W. DAVIS, Keith, (1993) Organizational Behavior 9th edition Mc Graw Hill, USA
- WOLFMAM, Ilane, Dep Mc Cusker(1998) “Loyalty in the Eyesof the Employers and Employees” Workforce, Vol: 77; No: 11 .USA
- WROOM, Victor. H. (1964) Work and Motivation, Wiley and Sons Inc, U.S.A.



Kaynak: Lawyer, E. E. III. (1973). Motivation in work organizations' dan uyarlayan. Mitchelland Larson (1987), 91.

Şekil 1: Bir İş Doyumu Modeli

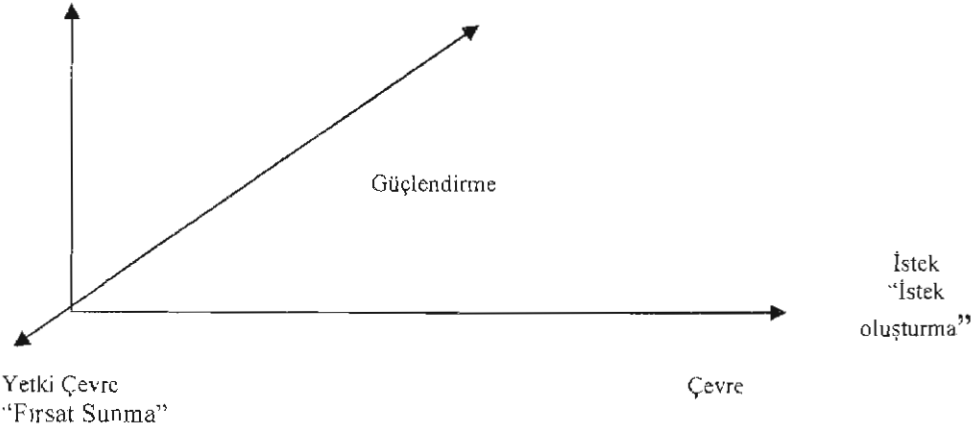


Kaynak: Gerloff A, (1985) Organizational Theory and Design. A Strategic Approach For Management. Mc. G. Hill Book Comp. USA., s.193-194

Şekil 2: *Organizasyon Yapısı ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki*

Yetenek
"Yapabilme
gücü oluşturma"

Amaç
"Kendini Yönetim"



$$\text{Güçlendirme} = \text{Amaç} \times (\text{Yetenek} \times \text{Bağlılık} \times \text{İnisiyatif})$$

Kaynak: Aubrey II, (1996).a.g.e. 461.

Şekil 3: *Personeli Güçlendirme (Empowerment) Modeli*