

İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI SAĞLAMA ARACI OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME

Ahmet YILDIZ¹

Sıdıka KAYA²

ÖZET

İletişim ve bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi küreselleşmeyi, küreselleşme de rekabeti ortaya çıkarmıştır. Her alanda olduğu gibi işletmeler arasında da rekabet artmış ve işletmeler artan rekabete karşı avantaj sağlamak için stratejiler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Personel güçlendirme rekabet avantajı sağlamada en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Bir işletmede çalışanların güçlendirilmesi sayesinde çalışanların performansı ile beraber işletmenin de performansı artırılabilir ve işletmenin rakiplerine karşı avantaj kazanması sağlanabilir. Bu çalışmada, personel güçlendirme kavramı, personel güçlendirmenin ilişkili olduğu kavramlar, personel güçlendirme yaklaşımları, personel güçlendirme süreci ve uygulaması ve personel güçlendirmenin yararları anlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Güçlendirmenin Yararları, İşletmeler

PERSONNEL EMPOWERMENT AS A TOOL PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGE IN ENTERPRISES

ABSTRACT

The rapid development of communication and information technologies has led to globalization, and globalization has created competition. Competition among

¹ Yrd. Doç. Dr. Batman Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı İletişim Yazarı, E-Posta: ahmet.yildiz@batman.edu.tr

² Prof. Dr. Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

enterprises, such as every other area, has increased, and businesses have had to develop strategies to take advantage of increased competition. Personnel empowerment is seen as one of the most important tool of ensuring competitive advantage. the performance of the enterprise as well as the performance of the employees can be improved through empowerment of employees and it may be possible for the business to gain an advantage over its competitors. In this study, the concept of personnel empowerment, concepts related to personnel empowerment, personnel empowerment approaches, personnel empowerment process and its application and benefits of personnel empowerment are explained.

Keywords: Personnel Empowerment, Benefits of Empowerment, Enterprises

GİRİŞ

Personel güçlendirme, küresel rekabet ve değişimin ortaya çıkardığı bir yönetim kavramıdır (Doğan ve Kılıç, 2007). Personel güçlendirme ile sorun oluşmadan önce soruna neden olabilecek faktörlerin kontrol altına alınması, sorunların daha hızlı çözülmesi ve böylece rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir. Bu çerçevede personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında önemi artan kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Akçakaya, 2010).

Güçlendirme, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesiyle işletmecilik gündemine girmiştir (Aldemir ve diğ., 2004). Kavram ilk kez 1983'de Harrison ve Kanter tarafından kullanılmıştır (Doğan, 2003). 1980 sonrasında hakim olan yeni kavram ve yönetim yaklaşımları; yenilikçilik, daha fazla takım çalışması, bireylerin daha çok güçlendirilmesi, çalışanların daha çok katılımı, daha az hiyerarşik yapılar, merkezilikten uzaklaşma ve daha az bürokrasidir. Bu zengin kavram ve tekniklerin ortak özelliği örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynak olan insan kaynağından en yüksek faydayı sağlamaya yönelik yapılar göstermesidir. Bu dönemin bir başka özelliği müşteri odaklı yaklaşımın kalite hareketi üzerine olan etkisidir. Prensipleri 1950 ve 1960'lı yıllarda Japon firmaları tarafından geliştirilen ve 1980'lerde Batı'da yansıma bulan TKY'nin etkisi had safhaya yükselmiş ve beraberinde personel güçlendirmeyi getirmiştir (Yıldırım, 2013).

TKY'nin ortaya çıkması, yöneticilerin karar verme ve kontrol alanı ile ilgili olan fonksiyonlarının daralmasına, koçluk ve danışmanlık gibi fonksiyonlarının ise

artmasına neden olmuştur (Genç, 2004). 1980'li yıllarda müşteri odaklı yaklaşımlar önem kazanmış ve müşteriye kazanmak için rekabet artmıştır (Yıldırım, 2013). Artan rekabet baskısı, küreselleşme olgusu ve hızlı değişim merkezci karar almanın etkinliğini azaltmıştır. Örgütler kararlar alan, inisiyatif kullanan, sorunlara çözümler üreten ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen çalışanlara ihtiyaç duymuştur. Bu yüzden, daha hızlı, daha esnek, daha cesur ve daha etkili kararların alınabilmesi için doğrudan işin içinde olan çalışanların güçlendirilmesi zorunlu hale gelmiştir (Barutçugil, 2004). Personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran bu nedenler Koçel (2011) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Bilgi işleme teknolojisinde meydana gelen gelişmeler ile orta kademenin ortadan kalkması,
- Rekabetin artması ile müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun ortaya çıkması,
- Çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesi ve beklentilerinin artması,
- Hem toplumda hem de örgütlerde demokratikleşme eğiliminin artması,
- Bilgi ve insan unsurunun rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak olarak kabul edilmesi,
- Örgütlerde, hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının zayıflaması,
- Küreselleşen ve sürekli gelişen bir dış çevrenin oluşması.

Günümüze geldiğinde, işletmeler çalışanların örgüte bağlılığını, kurumsal riskleri paylaşmalarını ve yenilik yaratmalarını destekleyecek yönetim uygulamalarını desteklemektedir. Personeli güçlendirme olarak tanımlanan bu yönetim uygulaması, çalışanların kendi kendilerini denetleyebilmeleri (özdenetim) düşüncesi doğrultusunda çalışanın yetkilendirilmesi değil, daha güçlü hale getirilmesi ile ilgilidir. Yardımlaşma, paylaşma, astlarını yetiştirme, ekip çalışması gibi davranış kazandırarak çalışanların inisiyatif kullanma ve sorun çözme etkinliklerinin artırılması düşünülmektedir. Bu bağlamda; "iş yapan işin sahibidir", sorumluluk işi yapana verilir" gibi ifadeler doğrultusunda çalışanlar inisiyatif kullanmaya özendirilmektedir (Saruhan ve Yıldız 2013). Çalışanlar artık sadece birer maliyet unsuru değil, sahip oldukları bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile organizasyonlara rekabet avantajı sağlayacak en önemli kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynaktan yararlanmak, çalışanlarının katılımının

sağlanması, onlara fırsat sunulması, ve bunun için gerekli yapının oluşturulması ile mümkün olmaktadır. Tüm paydaşların ve özellikle, çalışanların, toplumun ve işverenlerin kazandığı bu yapının ve ortamın en önemli yapı taşı olarak personel güçlendirme görülmektedir (Yıldırım, 2013).

PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

İlgili literatür incelendiğinde personel güçlendirmenin farklı yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir. Conger ve Kanungo (1988) personel güçlendirmeyi “örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularını yükseltme süreci” olarak tanımlamıştır. Hanold (1997) ise personel güçlendirmeyi “çalışanın davranışlarında özgür olması buna karşın işin sonuçlarından sorumlu olması” olarak tanımlamıştır.

Quinn ve Spreitzer (1997) tarafından yapılan bir araştırmada da yöneticilerin personel güçlendirmeye ilişkin farklı yaklaşımları ortaya konmuştur. Buna göre yöneticilerin bir kısmı personel güçlendirmenin yetki devri ve sorumluluk alma olduğunu, diğer kısmı ise personel güçlendirmenin risk alma ve kişisel gelişim süreci olduğunu belirtmişlerdir. Saruhan ve Yıldız (2013) da benzer şekilde güçlendirmenin “çalışanların bilgi ve yetkinlikleri doğrultusunda inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu bağlamda, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin yükseltilerek otoritelerini kullanabilme yolunun açılması” olarak tanımlanabileceğini belirtmişlerdir.

Thomas and Velthouse (1990) ise güçlendirmeyi kısaca “çalışanlara güç verme” olarak tanımlamıştır. Bir yönetim kavramı olarak güç (power) pozisyon gücü, kaynak gücü, uzmanlık gücü ve kişilik gücü olmak üzere dört farklı şekilde ele alınmaktadır. O halde güçlendirme, çalışanların bu dört güç çeşidi itibariyle kuvvetli hale getirilmesidir. Buna göre (Koçel, 2011);

- Çalışanların pozisyon gücünün artırılması,
- Çalışanlara, kaynaklara ulaşma ve kaynakları kullanma imkânının sağlanması,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ile uzmanlığının artırılması,
- Çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi ve kendilerine olan güvenlerinin artırılması ile güçlendirmenin gerçekleştirilmesi sağlanabilir.

Personel güçlendirme ile ilgili olarak literatürde yapılan farklı tanımlarda ortaklık gösteren unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Yıldırım, 2013):

- Örgüt içinde, hiyerarşik yapıda gücü elinde bulunduranların bu gücü alt düzeydeki çalışanlarla paylaşması,
- Çalışanların yetki ve sorumluluğunun artırılması,
- Çalışanların problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Çalışanların kendi gelecekleri ile ilgili kararları vermelerine destek olunması
- Çalışanların kendi potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olunması ve
- Güçlendirmenin olumlu etkilerinin çalışanların tüm hayatına yayılması.

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Personel güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde işletme yönetiminde çok tartışılan yetki devri, motivasyon, katılım ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı olarak görülebilir. Ancak, güçlendirme, hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerlerinden daha zor olması nedeniyle sözü edilen kavramlardan farklıdır (Koçel, 2011). Aşağıda, personel güçlendirme ile ilişkili, fakat farklı anlamlara gelen bu kavramlar anlatılmıştır.

Yetki Devri

Güçlendirme ile yetki devri birbirine çok karıştırılan ve birbirinin yerine kullanılabilen kavramlardır. Fakat yetki devri güçlendirmeden daha dar kapsamlıdır. Yetkisini devreden yönetici belirli koşullar altında, gerektiğinde geri alabileceği bir kısım yetkilerini devrederken, güçlendirmede işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunu yapabilecek düzeye gelebilmesi için yetiştirilmesi gerekmektedir (Aldemir ve diğ., 2004).

Güçlendirmede de bir yetki devri söz konusudur. Ancak, güçlendirmede farklı bir anlayış temel alınmaktadır. Güçlendirmede, işi fiilen yapan kişinin, o işi, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere göre daha iyi yaptığı anlayışı vardır ve bu yüzden çalışan, işle ilgili seçimlerde serbest bırakılmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratır ve kaynakları temin eder. Bu fark, yetkilendirme ile güçlendirme kavramları arasındaki farkı göstermektedir. Güçlendirme yerine

"yetkilendirme" kavramının kullanılması yanlıştır. Güçlendirme, çalışanları çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme (to empower) ile ilgili iken, yetkilendirme, çalışanlara yetki verme (to authorize, authorization) ile ilgilidir (Koçel, 2011).

Motivasyon

Personel güçlendirme kavramı ile yakından ilgili olan ancak farklılık gösteren bir diğer kavram motivasyondur. Motivasyon "bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı" şeklinde tanımlanmaktadır (Ergül, 2005). Motivasyonun temelinde çalışanların performansının yükseltilmesi için uygun şart ve ortamların yaratılması yatmakta ve çalışanların nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği önem taşımaktadır. Güçlendirmede ise kontrol çalışmada bulunmaktadır (Çuhadar, 2005). Motivasyonu sağlamak için terfi, gelir, statü kazanma, daha cazip iş, güvenlik, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma ve adil olma gibi özendirici araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Güçlendirme ise, çalışanları motive etmekte kullanılan bir araç olarak görülmektedir (Çuhadar, 2005; Akçakaya, 2010).

Motivasyonun cevap aradığı soru "çalışanların örgüt yararına davranması için çalışanlara ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız" sorusudur. Güçlendirmenin cevap aradığı soru ise, "çalışanların işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları kendisinin verebilmesi için örgüt ne yapmalıdır" sorusudur. Motivasyonun hareket noktası çalışanların nasıl kontrol edileceği ve nasıl yönlendirileceğidir. Güçlendirmenin hareket noktası ise personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesidir. (Akçakaya, 2010).

Katılım

Katılım, çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarını ve aktif rol almalarını ifade etmektedir. Katılım, personelin güdülenmesini, kararların kalitesinin iyileştirilmesini, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesini, verimliliğin artmasını, personel devir hızının azalmasını, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesini sağlamaktadır (Çuhadar, 2005). Katılımın artması ile çalışanların motivasyonları, başarıma anlayışı, işe karşı tutumları ve işin anlamına yönelik algıları olumlu yönde değişmektedir.

Güçlendirme bir yönüyle çalışanların daha fazla katılımının sağlanmasını öngören bir uygulama, teknik ve anlayıştır (Koçel, 2011).

Katılım, örgütte demokratik bir ortamın yaratılması, problemlerin çözülmesi ve kararların alınması ile ilgili olarak çalışanların etkinliğinin artırılması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, kararlara ve karar verme süreçlerine imkân verildiği ölçüde katılımlarının sağlanması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Güçlendirme, çalışanların bir yöneticinin onayını almaya ihtiyaç duymadan ve aldıkları kararların reddedilmesi söz konusu olmadan karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir (Akçakaya, 2010).

İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanlara işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak karar verme yetkisi, kontrol ve sorumluluk vermek suretiyle işe derinlik kazandırmaktır. İş zenginleştirmede işin niteliğini değiştirmeden yapılan işin planlanması ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması söz konusudur. İş zenginleştirmenin amacı, yapılan işin, çalışanlar tarafından daha anlamlı hale gelmesini sağlamaktır (Bolat, 2003).

Personel güçlendirme ile iş zenginleştirme kavramları birbirine benzemekle beraber önemli farklılıklar içermektedirler. Güçlendirme bazı yönleri ile iş zenginleştirmeyi de içermekte ancak bu kavramın çok daha ötesine geçmektedir. Her şeyden önce güçlendirme, bilişsel boyutuyla, çalışanların bireysel olarak algılamalarına odaklanır, iş zenginleştirme ise, çalışanlardan ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanır. Güçlendirmede, çalışanların, kendi işini ve çalışma koşullarını biçimlendirme ve böylece örgütsel faaliyet ve sonuçları etkileme gücü vardır. İş zenginleştirmede çalışanlara, belirli ölçüde planlama ve karar verme yetkisi verilmiş olsa da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. İş zenginleştirme, ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almazken, güçlendirme üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından, dolayısıyla izlediği liderlik tarzından direkt olarak etkilenir (Bolat, 2003).

GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI

Spreitzer (2008) güçlendirme ile ilgili yapısal ve psikolojik olmak üzere iki klasik güçlendirme yaklaşımından bahsetmiştir. Hanold, (1997) güçlendirmenin etkili olabilmesi için tek bir yaklaşımın yeterli olmayacağını ve bu iki yaklaşımın birlikte ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Aşağıda bu iki yaklaşımın açıklamalarına yer verilmiştir.

Yapısal Güçlendirme

Sosyal-yapısal güçlendirme ve davranışsal güçlendirme olarak da adlandırılan ve temellerini Kanter'in Örgütsel Güçlendirme Teorisi'nden alan yapısal güçlendirmenin odak noktasını üst yönetimin çalışanları güçlendirmedeki rolü oluşturmaktadır (Laschinger ve diğ., 2001; Spreitzer, 2008; Bolat, 2003). Başka bir deyişle, yapısal güçlendirme yaklaşımı, personeli güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yönetimin ne yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bolat, 2003).

Yapısal güçlendirme, çalışanlara güç, kontrol ve yetki veren bir dizi yönetsel faaliyet ve uygulamaları ifade etmektedir. Yapısal güçlendirme yaklaşımında gücün, daha az güce sahip olanlara aktarımı söz konusudur. Bu çerçevede personel güçlendirme, çalışanlara örgüt kaynaklarını kullanma ve kontrol hakkı veren yönetsel faaliyet ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Sağlam Arı, 2014). Yapısal güçlendirmenin fırsat, bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç, olmak üzere altı boyutu bulunmaktadır. Aşağıda bu boyutların açıklamalarına yer verilmiştir (Laschinger ve diğ., 2001; O'Brien, 2010; Sürvegil ve diğ., 2013; Barutçugil, 2004):

Fırsat (Opportunity): Çalışanlara iş yerinde eğitim olanaklarının sağlanması ve kendini geliştirme fırsatı verilmesidir.

Bilgi (Information): Çalışanların, işlerinde ilerlerken gerek duyacakları bilgi ve becerilere sahip olmalarının sağlanması ve daha sonra ne yapacaklarını bilerek işlerine odaklanmalarının sağlanmasıdır.

Kaynaklar (Resources): Çalışanların, gerek duydukları kaynaklar için kime, nasıl başvuracaklarını bilmeleri, planlanan işler için ayrılan zaman, para ve eleman gibi

kaynakların yeterli olması ve ihtiyaç duyulan malzeme ve materyallere kolay ulaşılabilmesidir.

Destek (Support): Soru sorma, cevap alabilme, onaylanma, geri bildirim alma, cesaretlendirilme ve isteklendirilme gibi ihtiyaçların yeterli ölçüde karşılanmasıdır.

Biçimsel güç (Formal power): Çalışanlara karar vermede takdir yetkisi kullanmaya olanak verilmesidir.

Biçimsel olmayan güç (Informal power): Çalışanların örgüt içinde, üstleri, çalışma arkadaşları ve diğer örgüt üyeleri ile sağlıklı ilişkiler kurmaları ve sorunların çözümünde beraber hareket etmelerinin sağlanmasıdır.

Yapısal güçlendirmede daha çok üst yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler ve sergilenmesi gereken davranışlar üzerinde durulmaktadır. Güçlendirmede üst yönetimin yapması gerekenlerle birlikte yapılanların çalışanlarca nasıl algılandığı konusu da önem taşımaktadır. Çünkü üst yönetim tarafından gerçekleştirilen uygulamalar, çalışanlar tarafından kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanmadığı sürece üst yönetim tarafından yapılan faaliyetlerin hiçbir önemi yoktur (Çöl, 2008).

Psikolojik Güçlendirme

Yöneticilerin yönetsel uygulamalarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığının önemli olduğu bu yaklaşıma göre psikolojik güçlendirme, çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eder (Arslantaş ve Dursun, 2008). Bilişsel ya da motivasyonel yaklaşım olarak da adlandırılan bu yaklaşımda personel güçlendirme, çalışanın bakış açısı ile ele alınmakta ve çalışanın ne hissettiği önemli ve belirleyici olmaktadır (Sağlam Arı, 2014). Spreitzer'e (1995) göre psikolojik güçlendirmenin anlam, yetenek, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Aşağıda bu boyutların açıklamalarına yer verilmiştir (Spreitzer, 1995; Quinn ve Spreitzer, 1997):

Anlam (Meaning): Çalışanların kendi standartları ya da ideallerine göre yaptıkları işe verdikleri değeri ifade eder. Bir başka deyişle anlam, çalışanların, yaptıkları işin ne kadar önemli olduğu ile ilgili hislerini ifade etmektedir. Anlam, çalışanların inançları, değerleri ve davranışları ile yaptıkları işin gerekleri arasındaki uyumu da içermektedir.

Yetenek (Competence): Öz-yeterlilik (self-efficacy) olarak da isimlendirilen bu boyut çalışanların işlerini yapabilmeleri konusunda gereken beceriye sahip olup olmadıkları ile ilgili inançlarını ifade etmektedir. Yetenek, çalışanların yaptıkları işteki ustalığı ya da beklenen performansı karşılayabilmeleri ile ilgilidir.

Özerklik (Self-determination): Özerklik, çalışanların işlerini daha iyi nasıl yapacaklarına ilişkin seçimlerinde kendilerini ne kadar özgür hissettikleri ile ilgilidir. Çalışanların çalışma metotları ile ilgili kararları kendilerinin verebilmeleri buna örnek olarak verilebilir.

Etki (Impact): Çalışanların işyerinde stratejik, yönetsel ya da operasyonel sonuçları etkileyebilme derecesine yönelik algıdır. Etki, diğer çalışanların kendilerini dinlemeleri ve işin sonuçlarını etkileyebilme durumlarına ilişkin inançlarını ifade etmektedir.

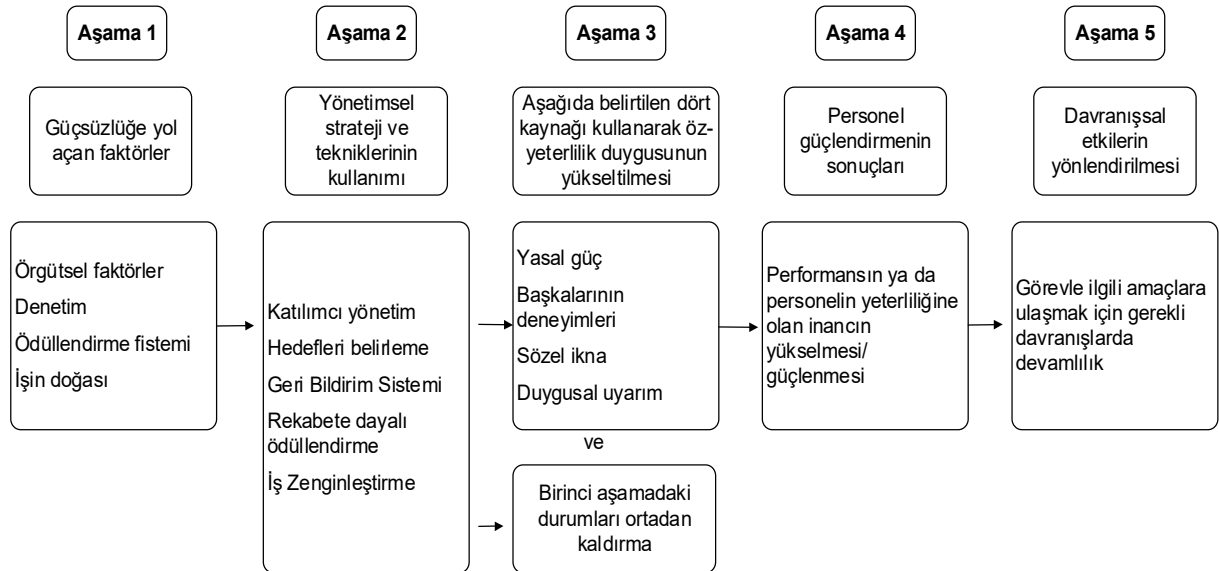
Psikolojik güçlendirme yukarıda belirtilen dört bilişsel boyuttan oluşan motivasyonel bir eğilimdir. Bu yaklaşımın odak noktası, sıralanan bilişsel boyutlarda çalışanın kendisini ve örgütünün sunduğu çalışma koşullarını nasıl gördüğü ve nasıl algıladığıdır. Psikolojik güçlendirme yaklaşımına ilişkin ayrıca aşağıdaki hususların belirtilmesinde fayda vardır (Bolat, 2003):

- Öncelikle, bu yaklaşım, pasif değil aktif bir özelliğe sahiptir ve çalışanın yaptığı işteki rolünü nasıl algıladığı ile ilgilidir. Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili koşulları ve işlerindeki rollerini kendileri şekillendirmek isterler; bu noktada güçlendirme çalışanların bu beklentilerini karşılamak için yapılan çalışmalar toplamıdır.
- Psikolojik güçlendirme yaklaşımında güçlendirmenin yukarıda belirtilen dört boyutu bütünlük arz eder ve bu dört boyut bir arada ele alınmalıdır. Bu boyutlardan biri ihmal edildiğinde, güçlendirme tam olarak gerçekleştirilemez.
- Personelin güçlendirilmesi ile ilgili olarak "personel güçlendirilmiştir ya da güçlendirilmemiştir" şeklinde bir değerlendirme yapmak doğru değildir. Bunun yerine "daha çok ya da daha az güçlendirilmiştir" şeklinde yapılacak bir değerlendirme daha doğrudur. Bu yüzden, "personel artık güçlendirilmiştir" deyip güçlendirme ile ilgili çalışmalara son verilmemelidir.

PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE UYGULAMASI

Örgütün yapısı ve işleyişiyle doğrudan ilgisi olan personel güçlendirmede yöneticilerin karşısına çıkan en önemli sorun personelin nasıl güçlendirileceğidir (Saruhan ve Yıldız, 2013; Doğan, 2003). İlgili yazın incelendiğinde bu konuda farklı yazarların farklı yaklaşımlar ortaya koyduğu görülmüştür.

Conger ve Kanungo'ya (1988) göre personel güçlendirme süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Şekil 1): Birinci aşama, güçsüzlüğe neden olan faktörlerin belirlenmesidir. Örgütsel faktörler, denetim tarzı, ödüllendirme sistemi ve iş dizaynı başlıkları altında toplanan ve güçsüzlüğe neden olabilecek bu faktörler Tablo 1'de ayrıntılı olarak verilmiştir. İkinci aşama, güçsüzlüğe neden olan bu faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla yönetimin güçlendirme ile ilgili stratejilerini hayata geçirmesidir. Üçüncü aşama, sadece belirlenen güçlendirme stratejileriyle güçsüzlüğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması değil, ayrıca ve daha önemlisi personelin harekete geçme yeteneği, başkalarının deneyimleri, sözlü ikna ve duygusal uyarım ile personele öz-yeterlilik duygusunun kazandırılmasıdır. Dördüncü aşama, yapılan uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesidir. Beşinci ve son aşama ise güçlendirmenin davranışsal etkilerinin yönlendirilmesidir.



Şekil 1. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması (Conger ve Kanungo, 1988)

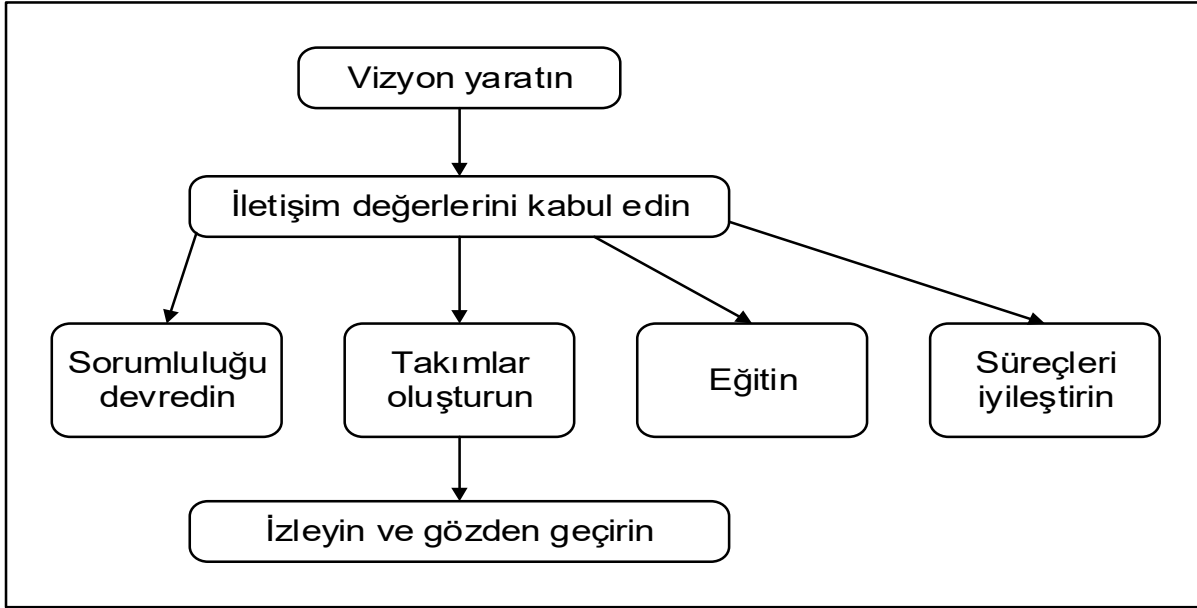
Tablo 1. Güçsüzlüğe Yol Açan Faktörler

<p>Örgütsel Faktörler</p> <p>Önemli örgütsel değişimler, transferler</p> <p>Riskli girişimler</p> <p>Rekabet baskıları</p> <p>Bürokratik örgüt iklimi</p> <p>Düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri</p> <p>Aşırı merkezileşmiş örgütsel kaynaklar</p>
<p>Denetim Tarzı</p> <p>Otoriter (Yüksek Kontrol)</p> <p>Negativizm (Başarısızlıklara odaklanma)</p> <p>Nedensiz davranışlar (suçlamalar)</p>
<p>Ödüllendirme Sistemleri</p> <p>Düzensizlik (Keyfi ödüllendirmeler)</p> <p>Ödüllerin değerinin düşüklüğü</p> <p>Rekabete dayalı ödüllerin eksikliği</p> <p>Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin eksikliği</p>
<p>İş Dizaynı</p> <p>Rol belirsizliği</p> <p>Teknik destek ve eğitim eksikliği</p> <p>Gerçekçi olmayan hedefler</p> <p>Uygun otorite eksikliği</p> <p>Düşük iş çeşitliliği</p> <p>İş performansı üzerinde direkt etkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara sınırlı katılım</p> <p>Uygun/gerekli kaynakların eksikliği</p> <p>Rutin işlerin fazlalığı</p> <p>Yüksek kuralcı yapı</p> <p>İlerleme fırsatlarının eksikliği</p> <p>Anlamlı hedef ya da görevlerin eksikliği</p> <p>Üst yönetici ile sınırlı iletişim</p>

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988

Cook (1994) ise güçlendirme sürecini Şekil 2'deki gibi özetlemiştir. Buna göre güçlendirmenin ilk aşaması uygun bir vizyonun oluşturulmasıdır. Barutçugil (2004) de benzer şekilde güçlendirme sürecinin vizyon oluşturma aşamasında başladığını ve vizyon ve misyonu tanımlayan ifadelerde çalışanlara değer veren ve rollerinin önemini vurgulayan ifadelerin olmasının anlamlı olduğunu belirtmiştir. Cook'a (1994) göre

güçlendirmenin ikinci aşamasında güçlendirmeye uygun destekleyici bir ortamın oluşturulması ve örgüt içi iletişimi geliştirici değerlerin kabul edilmesi gerekmektedir. Üçüncü aşama ise personele sorumluluk verilmesini, çalışanlarla işbirliğini geliştirecek takımların oluşturulmasını, çalışanların eğitilmesini ve süreçlerin iyileştirilmesini içermektedir. Son aşamada ise tüm bu süreçler gözlemlenmeli ve yeniden değerlendirilmelidir.



Şekil 2. Güçlendirme Süreci Basamakları (Cook, 1994)

Koçel (2011) personel güçlendirme sürecinin başarıya ulaşması için üç temel unsurdan bahsetmiştir. Bu unsurlar: organizasyon, çalışanlar ve yöneticiler olarak sıralanmıştır. Bu üç unsurun sahip olduğu özellikler personel güçlendirme uygulamasının başarısını etkilemektedir. Aşağıda güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasında önemli rol oynayan bu üç unsurun sahip olması gereken özellikler sıralanmıştır:

I. Organizasyon unsuru

- İş tanımlarının ve çalışma süreçlerinin çalışan katılımına imkân verecek şekilde tasarlanması,
- Misyon ve vizyon ifadelerinin açık ve net olması ve bunun paylaşılması,
- Ödüllendirme sisteminin güçlendirilmiş davranışları destekleyecek nitelikte olması,
- Örgütte bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin tasarlanması,

- Çalışanların sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması.

II. Güçlendirilecek personel unsuru

- Çalışanların kendilerini iyi tanıması (kimdir, kuvvetli ve zayıf yönleri nelerdir, istekleri ve kariyer hedefleri nelerdir),
- Çalışanların kendilerini sürekli geliştirme arzusu içinde olması,
- Çalışanların değişime açık olması ve değişimi kolay kabul etmesi,
- Çalışanların kendine güven derecesinin yüksek olması.

III. Yönetici unsuru

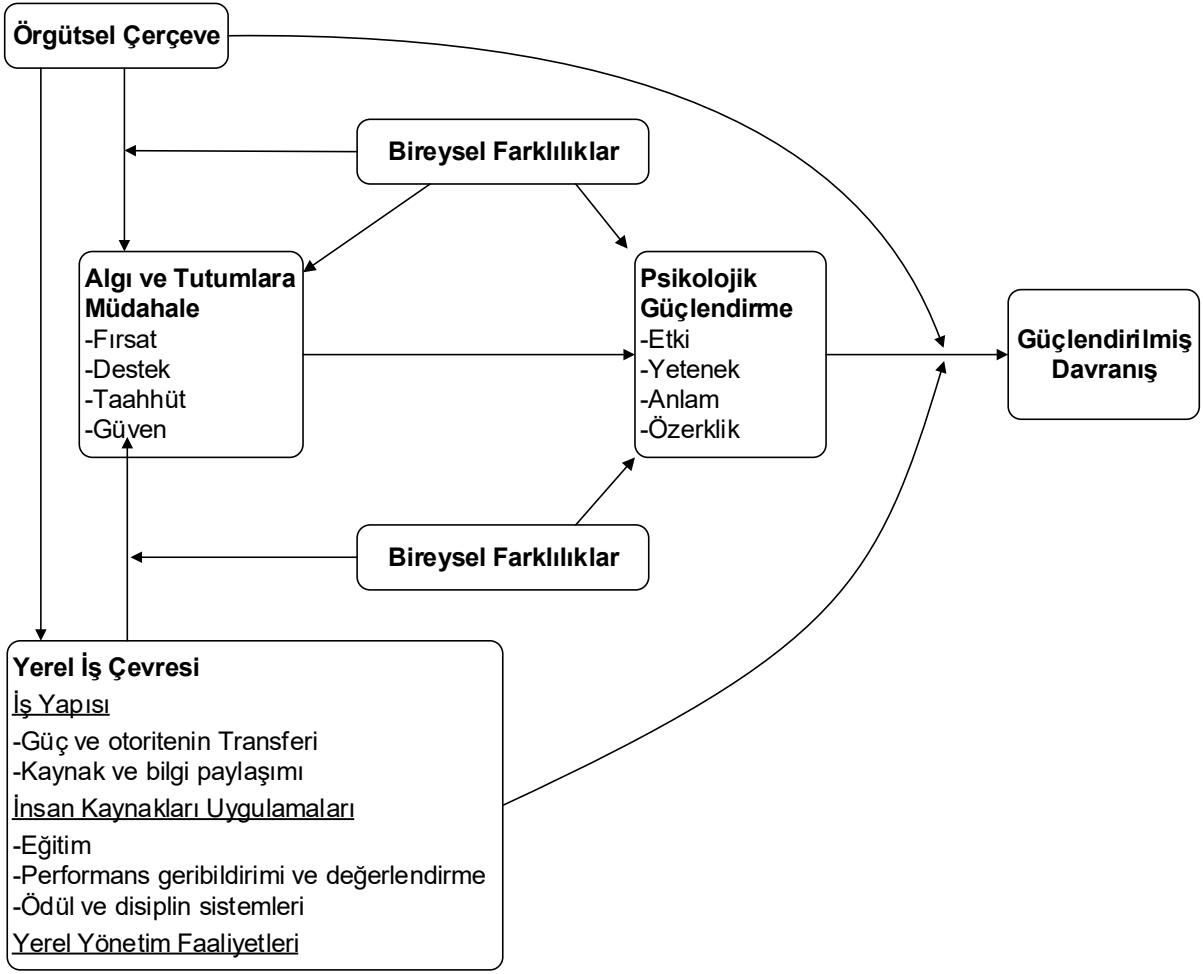
- Yöneticilerin açık tartışma (problem çözme yaklaşımı), bağlılık ve güven ortamı yaratması,
- Yöneticilerin katılıma imkân vermesi ve bilgiyi paylaşması,
- Yöneticilerin örgütte yaşanan her başarı ve başarısızlıktan ders çıkarabilmesi,
- Yöneticilerin hata yapma korkusunu ortadan kaldırması, verdiği kararların uygulanmasını teşvik etmesi ve motivasyon yaratması,
- Yöneticilerin çalışanların performansı ilgili olarak net, zamanında, yararlı ve etkin geri bildirim yapması,
- Yöneticilerin misyon ve vizyonu tarif etmesi ve paylaşması,
- Yöneticilerin, yöneticiliğin "emir - komuta ve kontrol" yerine yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koç'luk olduğunu kabul etmesi.

Koçel (2011) güçlendirme sürecinin başarıya ulaşması için yukarıda belirtilen üç unsurun bir arada olması gerektiğini belirtmiş ve güçlendirmenin başarı koşullarını aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- I. Örgüt içinde bilginin paylaşılması, güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasının en temel koşullarından biridir. Örgüt içinde, misyon ve vizyondan haberi olmayan, neyi niçin yaptığını bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu yüzden güçlendirme uygulamalarında başarının ilk şartının örgüt için bilgi paylaşımına imkân verecek bir sistemin tasarlanması ve uygulanmasıdır.

- II. Güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasının bir diğer önemli koşulu çalışanların kendilerini geliştirmeleri sağlayacak ortamın oluşturulması ve eğitim imkânlarının kendilerine sunulmasıdır. Çalışanların, yaptıkları işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olması hem yapılan işten iyi sonuç alınması hem de çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artması açısından önemlidir.
- III. Güçlendirmede başarı sağlamanın bir diğer koşulu çalışanlara işlerini yapmaları için gereken kaynakların tam olarak sağlanmasıdır. Özellikle para, araç ve gereç gibi kaynakların sağlanması ile güçlendirmenin başarılı olma olasılığı artacaktır.
- IV. Güçlendirme uygulamalarında başarıyı etkileyen bir diğer husus geri besleme, performans değerlendirme ve olumlu pekiştirme yapılmasıdır. Kendilerine sorumluluk ve karar verme yetkileri verilen çalışanların performansının değerlendirilmesi ve kendilerine olumlu pekiştirici (positive reinforcement) ile desteklenen bir geri besleme yapılması çalışanların motive olmalarını sağlayacak ve kendilerine olan güvenlerini yükseltecektir.

Robbin ve diğerleri (2002) ise güçlendirme sürecine ilişkin olarak güçlendirmenin başarıya ulaşmasında önemli rolü olan unsurları içeren ve güçlendirmenin hem yapısal hem de psikolojik boyutunu ele alan kapsamlı bir model sunmuşlardır. Yazarlar bu modelde güçlendirme sürecinde yer alan değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamışlardır (Şekil 3). Buna göre örgütün genel özellikleri güçlendirmeyi doğrudan etkilemekle birlikte iş ortamını, algı ve tutumları etkilemesi sebebiyle güçlendirmeyi ayrıca dolaylı olarak etkilemektedir. İş yapısı, insan kaynakları uygulamaları ve yerel yönetim faaliyetlerini kapsayan iş ortamı da benzer şekilde güçlendirmeyi hem doğrudan etkilemekte hem de algı ve tutumları etkilemesi sebebiyle güçlendirmeyi ayrıca dolaylı olarak etkilemektedir. Fırsat, destek, taahhüt ve güven faktörlerinden oluşan algı ve tutumlar ise psikolojik güçlendirmeyi etkilemektedir. Bu arada bu etkiler çalışandaki bireysel farklılıklara göre farklılaşmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların özelliklerine göre bu değişkenlerin birbiri üzerindeki etki dereceleri de farklı olmaktadır. Son olarak psikolojik güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş davranış ortaya çıkmaktadır.



Şekil 3. Güçlendirme Süreci (Robbin ve diğ., 2002)

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Whetten ve diğerleri (1996) güçlendirilmiş personelin daha üretken, memnuniyet düzeyi daha yüksek ve daha yenilikçi olduğunu ve böylece daha yüksek kalitede hizmet sunduğunu belirtmişlerdir. Çuhadar (2005) ise güçlendirilmiş personelin kendini güvende hissettiğini, görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca kendini geliştirdiğini ve denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilir duruma geldiğini belirtmiştir. Doğan (2003) ise personel güçlendirmedeki en önemli kazancın, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve daha çok motive olmalarıyla, yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmaları olduğunu belirtmiştir. Quinn ve Spreitzer (1997) ise güçlendirilmiş personelin dört ortak karakteristik özelliğinin bulunduğunu belirtmiş ve bunları aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

- Güçlendirilmiş personel özgür bir iradeye sahiptir (Bunun anlamı çalışanların işlerini daha iyi nasıl yapacaklarına dair kendilerini serbest hissetmeleridir).
- Güçlendirilmiş personel yaptığı işi anlamlı bulur (Bunun anlamı çalışanların yaptıkları işin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve her ne yapıyorlarsa bunu ilgi ile yapmalarındır).
- Güçlendirilmiş personel kendini yetenekli hisseder (Bunun anlamı çalışanların işlerini iyi yapmaları için gereken beceriye sahip olduklarından emin olmaları ve işlerini nasıl yapabileceklerini bilmeleridir).
- Son olarak güçlendirilmiş personel işini etkileme gücüne sahiptir (Bunun anlamı çalışanların birimde yapılan işleri etkileyebilmeleri ve diğer çalışanların onların fikirlerini dinlediğine inanmalarındır).

Güçlendirmeye ilişkin yapılan farklı çalışmalarda; hem psikolojik hem de yapısal güçlendirmenin tükenmişlik ile negatif ilişkili olduğu ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerinde aracı etkisinin bulunduğu (Meng ve diğ., 2016), güçlendirme düzeyi daha yüksek olan hemşirelerin daha az iş gerilimi yaşadığı, iş memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin de daha yüksek olduğu (Laschinger ve diğ., 2001; Laschinger ve diğ., 2009), psikolojik ve yapısal güçlendirme ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu (DiNapoli ve diğ., 2016) ve güçlendirme ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu (Ning ve diğ., 2009) belirtilmiştir.

SONUÇ

Personel güçlendirme pozitif örgüt çıktıları elde etmede ve rekabet avantajı sağlamada değerli bir araç olarak görülmektedir. Bu yüzden, çalışanların güçlendirilmesine çalışılmalıdır. Çalışanlara iş yerinde eğitim imkanlarının sağlanması ve kendilerini geliştirme fırsatı verilmesi, işlerini yaparken ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip olmalarının sağlanması, çalışanların, gerek duydukları kaynaklar için kime, nasıl başvuracaklarını bilmeleri, yapılacak işler için zaman, para ve eleman gibi kaynakların yeterli olması ve ihtiyaç duyulan malzeme ve materyallere kolay ulaşılabilmesi, soru sorma, cevap alabilme, onaylanma, geri bildirim alma, cesaretlendirilme ve isteklendirilme gibi ihtiyaçların yeterli ölçüde karşılanması, çalışanlara karar vermede

insiyatif kullanma hakkı tanınması, çalışanların örgüt içinde, üstleri, çalışma arkadaşları ve diğer örgüt üyeleri ile sağlıklı ilişkiler kurmaları ve sorunların çözümünde beraber hareket etmelerinin sağlanması yönünde yapılacak çalışmalar, çalışanların güçlendirme düzeylerini artırabilir.

Güçlendirmeyi sağlayan uygulamalar yanında, güçsüzlüğe neden olan faktörlerin bilinmesi ve bu faktörlerin ortadan kaldırılması yararlı olabilir. Rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği, gerçekçi olmayan hedefler, uygun otorite eksikliği, iş performansı üzerinde direkt etkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara sınırlı katılım, gerekli kaynakların eksikliği, uygun olmayan ödüllendirme sistemleri (keyfi ödüllendirmeler, ödüllerin değerinin düşüklüğü, rekabete dayalı ödüllerin eksikliği, yenilikçiliğe dayalı ödüllerin azlığı), uygun olmayan (otoriter, hatalara odaklanan, suçlayıcı) denetim tarzı gibi faktörler güçsüzlüğe neden olabilir. Bu yüzden, bu faktörler ortadan kaldırılmalı ve güçlendirici uygulamalar hayata geçirilmelidir.

Yukarıda sözü edilen güçlendirici uygulamalar, yapısal güçlendirme ile ilgidir. Güçlendirmenin bir de bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili psikolojik boyutu bulunmaktadır. Güçlendirme için ayrıca sözlü ikna ve duygusal uyarım ile çalışanlara öz-yeterlilik duygusunun kazandırılması, kendisinin ve yaptığı işin önemli olduğunun hissettirilmesi, işini yaparken seçimlerinde serbest olduğu inancının ve mesai arkadaşlarının ve yöneticilerin kendi fikir ve düşüncelerini dikkate aldığı inancının çalışana kazandırılması çalışanların psikolojik güçlendirme seviyelerini artırabilir. Bunun için misyon ve vizyon ifadelerinde çalışanlara yönelik ifadeler bulunmalı, çalışanlarla düzenli toplantılar yapılmalı, problemler ve bu problemlere ilişkin çözüm önerileri hakkında görüşlerine başvurulmalı, işbirliğini geliştirecek takımlar oluşturulmalı ve çalışanlara sorumluluk verilmelidir.

KAYNAKÇA

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.

Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi (5. Baskı)*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111–128.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bolat, T. (2003). Personeli güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 199-2019.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Cook, S. (1994). The cultural implications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 9-13.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 1-24.
- DiNapoli, J. M., O’Flaherty, D., Musil, C., Clavelle, J. T. ve Fitzpatrick, J. J. (2016). The relationship of clinical nurses’ perceptions of structural and psychological empowerment and engagement on their unit. *Journal of Nursing Administration*, 46(2), 95-100.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 177-203.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14). 67-79.

- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistem ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hanold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. ve Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. ve Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.
- Meng, L., Jin, Y. ve Guo, J. (2016). Mediating and/or moderating roles of psychological empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104-110.
- Ning, S., Zhong, H., Libo, W. ve Qiuji, L. (2009). The impact of nurse empowerment on job satisfaction. *Journal of advanced nursing*, 65(12), 2642-2648.
- O'Brien, J.L. (2010). *Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers*. Degree of Doctor of Philosophy, The State University of New Jersey, New Jersey.
- Robbins, T. L., Crino, M. D. ve Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.
- Sağlam Arı, G. (2014). Örgütlerde fiziksel semboller ve psikolojik güçlendirme ilişkisi üzerine kavramsal bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 1-25.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş yönetim bilimi*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

- Spreitzer, G. M. (2008). Handbook of organizational behavior. Barling, J. and Cooper, C. L. (ed.) *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*, (54-72). London: SAGE Publications.
- Sürvegil, Tolay, O. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Yıldırım, H. (2013). Çağdaş yönetim yaklaşımları (2. Baskı), Bakan, İ. (ed.) *Personel güçlendirme – empowerment: Çağdaş bir yönetim yaklaşımı* (ss. 93-110). İstanbul: Beta Basım.
- Quinn, R.E. ve Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26 (2), 37–49.
- Whetten, D. A., Cameron, K. ve Woods, M. (1996). *Effective Empowerment & Delegation*. United Kingdom: Harper Collins Collage Publishers Ltd.