

ÖRGÜTLERDE UYGULANAN PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ: TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Murat Akçakaya*

Özet

Uluslararası rekabet, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişmenin doğal bir sonucu olarak endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ile birlikte; örgütler için insan kaynaklarının önemi gittikçe artmış, insan kavramı giderek öne çıkmıştır. İnsan kaynaklarının başarısı örgütlerin başarısı haline gelmiştir. Bu sebeple yüksek performanslı ve güçlü organizasyonların ancak girişimci, yetenekli, performansı yüksek ve yeni gelişmelere en kısa sürede adapte olabilen güçlü çalışanlarla olabileceği ortaya çıkmıştır.

Artık günümüzde etkin, verimli, rasyonel ve sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi hayati önem taşımaktadır. Bu noktada karşımıza sağlıklı bir iş gören seçimi, eğitimi ve planlaması, eksiksiz ve sürekli bir performans yönetimi, yetkilendirilmiş ve güçlü çalışanlar için etkin bir personel güçlendirme ile yüz yüze ilişkileri içeren bir süreç ve insan merkezli stratejik insan kaynakları bileşenleri karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim açısından personel güçlendirme, örgütte rekabet avantajı sağlamak için kullanılması zorunlu yönetim teknikleri arasına girmiştir. Personelin işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu alması, işi ile ilgili kararları kendisinin verebilmesi yani güçlendirilmesi ile örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. Personelin güçlendirilmesi, personelin işine karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve örgüt amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırması açısından önem taşımaktadır. Personel güçlendirmenin, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırarak örgütsel başarı ve etkinliği artıracak, rekabet avantajı sağlayacağı ve hizmet kalitesini artıracakı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, personel, personel güçlendirme, örgüt amaçları, örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri.

Abstract

As a natural consequences of concepts such as the international competition, globalization, technological developments and changes of the customer expectations, and transition from industrial society into information society, the significance of human resources have gradually increased for organizations and thereby considerably stressing the importance of human concept. The satisfaction of the human resources has become the success of

* Dr., Gazi Üniversitesi. akcakaya76@hotmail.com

the organizations. Therefore, it is now a necessity that the high performance and substantial organizations should strictly have enterprising, skilled and high performance, flexible and adaptable staff at the new recent developments.

It is of vital importance to have an efficient, productive, rational and well designed human resources management today. In this point, it is also substantial to ensure a well worker selection, training and planning, accurate and uninterrupted performance management system, as well as a process including the face to face relations and strategic human resources components focused on human resources through an efficient empowerment for empowered and powerful workers.

Empowerment has become one of the essential management methods to be employed in order for enabling the organizational competition advantage with regard to management. Taking the responsibility and authorization of the personnel related to the position, and the authorization to make decision for the relevant position that is, strengthening are designated for increasing the organizational efficiency. Empowerment the personnel is of importance for adapting the responsibility of the personnel at organizational targets. It is therefore considered that empowerment increases the organizational satisfaction and efficiency and provide the competition advantage and increase the service quality by increasing the work satisfaction and organizational commitment.

Keywords: Human resources management, personnel, empowerment, organizational targets, empowerment methods implemented in the organizations.

GİRİŞ

Günümüzde her alanda sürekli ve önlenemez bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Tarım toplumundan, sanayi toplumuna buradan da bilgi toplumuna geçiş olmuş; bu gelişmelere paralel olarak yönetim, insan ve insan kaynaklarına ilişkin kavramlarda sürekli gelişme göstermiştir. Personel yönetimi zamanla insan kaynakları yönetimine dönüşmüş, insana bakış açısı değişmiş, uzmanlaşma ve insana verilen önem artmıştır. İnsana verilen önemin artması ile birlikte insanı daha verimli çalıştırmanın ve daha iyi yönetmenin yolları aranmıştır.

Uluslararası rekabet, küreselleşme, tüketici bilincinin artması ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme, örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bilinçli tüketiciler örgütlerden daha fazla performans beklemekte, personelin eğitim düzeyleri ve beklentileri artmaktadır. Örgütler, rekabet avantajı kazanabilmek için personel güçlendirmeye ile personelin örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanmaya çalışmaktadır. Personel güçlendirme ile sorunlara daha hızlı cevap verilebilmesi, sorun oluşmadan önce sorunu oluşturabilecek faktörlerin denetim altına alınması ve böylece rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve

örgüt uygulamaları arasında önemi artan kavramlardan biri olarak görülmektedir.

Artık, günümüz bilgi toplumunda insanı en iyi şekilde yöneten ve geliştiren organizasyonlar başarıya ulaşacaktır. Burada en önemli sorun ise, sürekli değişim ve artan rekabettir. Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar örgütleri ve dolayısıyla da yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Aynı zamanda işletme yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, iş görenlerin görevleri basında karşılıklı sorunları ya da örgütü geliştirmek adına üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Çünkü yöneticilerin buna ne zamanları ne de enerjileri yeterli gelmektedir. Bunun için çalışanların ve yöneticilerin performanslarını artırmak ve sürekli yüksek tutmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Bundan başka dünyada birçok örgüt artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Son yıllarda personel güçlendirmeye yönelik algıdaki artışın sebebi, örgütlerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemesidir. Bu müşteri memnuniyeti ise, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan iş görenlere kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansla yansımakta, dolayısıyla örgütsel performans artmaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların iş görenlerce kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilere daha önemli faaliyetlere ayırmak üzere zaman kazandırmaktadır.

Bu çalışmada, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında önemi artan tekniklerden birisi olan personel güçlendirme konusu önce genel olarak ele alınacak, daha sonra örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri incelenecektir.

GENEL OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME

Personel Güçlendirme Kavramı

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.¹ Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun

¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2005, s.414.

amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.²

Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkarır.³

Güçlendirme tanımında kullanılan en önemli kavram kendi kendine yetebilme kavramıdır. Bu kavram çalışanın herhangi bir işi yapabileceğine ilişkin inancıdır. Bu kavram, çalışanın geçmiş performansı ve gelecekle alakalı performansını da içine alan motivasyonla ilgili bir kavramdır. Bu sebeple yeterliliğin kazanılması ve pekiştirilmesi zor bir süreçtir.⁴

Günümüzde başarılı yöneticiler, çalışanları güçlendirmenin farklı yollarını araştırmaktadırlar. Onlar şunu bilmektedirler ki, bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederlerse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerine doğru hareket halinde olmaktadır. Günümüzde örgütsel başarı, gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabildiğine bağlıdır.⁵ Güçlendirme kavramı, değişen çevresel koşullarda piyasaya daha çabuk adapte olabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir. Bu amaçla, karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar aktarılması, hem bu amacı gerçekleştirecek, hem de örgütteki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını sağlayacaktır.⁶

Güçlendirme herkesin her istediğini yapması olarak anlaşılmamalıdır. Güçlendirmede amaç, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan kişinin karar vermesidir.⁷ Buradaki anahtar şudur: Hiç kimse işin nasıl geliştirileceğini, işi her gün fiilen yapan kişiden daha iyi bilemez.⁸ Modern yönetim teknikleri içerisinde yer alan personel güçlendirme yaklaşımı personelin kendi yetki ve sorumluluk alanı içerisinde, örgüt adına öncelik ve karar alabilen ve bunu uygulayabilen niteliklere sahip personele olan gereksinimden ortaya çıkmıştır.⁹

Bir yönetim kavramı olarak güç; uzmanlık gücü, pozisyon gücü, kişilik gücü ve kaynak gücü olmak üzere değişik şekillerde ele alınmaktadır. Seçim

² Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.416.

³ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.348.

⁴ R. Terence, Mitchell, "Predicting Self-Efficacy and Performance During Skill Acquisition", *Journal Of Applied Psychology*, Vol:79, No:4 (1994), s.506-507.

⁵ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996, s.199.

⁶ Ali Akdemir, *a.g.e.*, s.199.

⁷ Mitchell Kusy, v.d., "The Human Side of Leadership Promotes The Bottom Line of Organizations", *Manager Update*, Vol.9, No.1 (1997), s.39.

⁸ Shari Caudron, "Create An Empowering Environment", *Personel Journal*, Vol.74, Issue 9 (September 1995), s.28-36.

⁹ İsmail Dalay v.d., *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık, 2002, s.219.

hakki vermekle personelin pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile personelin uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, bilgi paylaşımı ve diğer kaynaklara ulaşma, kullanma imkânının verilmesi ile kaynak gücünün artırılması ve son olarak kendine güven ve motivasyonun artırılması ile personel güçlendirme sağlanacaktır.¹⁰ Destekleme, takdir etme, güvenme ve inanma gibi "güçlendirme" davranışları personele, örgüt içinde neyin değerli olduğunu ve yönetimin kendilerinden neler beklediğini de göstermektedir. Bu da personelde rol çatışması ve rol karışıklığını azaltmaktadır.¹¹

Personel güçlendirme kavramı personelin, örgütün dört girdisini paylaşması olarak tanımlanmaktadır.¹² Bunlar:

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- Personelin, örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- Örgüt performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- Örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Personel güçlendirme, örgütsel hedef ve değerlere ulaşabilmek amacıyla, müşteri isteklerinin tatminini sağlamak ve süreci geliştirmek için örgütsel bağlılığı, güveni ve yeteneği olan personelin iyi tanımlanmış sınırlar içerisinde sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesidir.¹³ Personel güçlendirme personele işiyle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi olarak tanımlanır, personel işin sahibidir.¹⁴ Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre değerlendirildiğinde, güçlendirme örgütün bireye bir anlamda kendini gösterme ve hatta gerçekleştirme imkânı sunmasıdır.¹⁵ Personel güçlendirme, personelin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁶

Literatürdeki değişik personel güçlendirme tanımları şöyle ifade edilebilir:¹⁷

¹⁰ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.417.

¹¹ A. Klidas v.d., "Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europe", *International Journal of Service Industry Management*, 18/1 (2007), s.81.

¹² David E. Bowen - Edward E. Lawler, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, No: 3 (1992), s.31.

¹³ Dale H. Besterfield vd., *Total Quality Management*, Second Edition, Prentice Hall, USA 1999, s.77.

¹⁴ Vincent H. Eade, *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Gorsuch Scarisbrick Publishers, Arizona 1993, s.273.

¹⁵ İsmail Dalay vd., *a.g.e.*, s.226.

¹⁶ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.416.

¹⁷ Güner Çöl, "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, VI/2 (2004),

- Bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması,
- Karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması,
- İş görenlere önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması
- İş görenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması
- Güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademede görev yapanların sahip olacağı etkide önemli artışlar talep eden bir vizyon,
- Yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi.

Tanımlardan da görüldüğü gibi, personel güçlendirme ile ilgili literatürde çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardaki ortak noktalar ise şu şekildedir:¹⁸

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütte mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğun artırılması,
- Alt kademedeki personelin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,
- Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Tüm personelin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin tüm hayatına yayılmasını sağlamaktır.

Güçlendirme, hem örgüte hem de personele birçok yarar sağlamaktadır. Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir personel, örgüte daha yararlı olur. Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca, kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, dolayısıyla, hem personel hem de işveren kazanacaktır. Enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Örgütte ise kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, örgütte hantallık bitip hareketlilik başlayacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkânları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik imkânlardan yararlanma artacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı had safhaya çıkacak, bilişim teknolojilerinden yararlanılacak ve rekabet gücü yükselecektir.

(<http://www.isguc.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi=2&yil=2004>)

¹⁸ İsmail Bakan, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2004, s.100-101.

Sonuç olarak güçlendirilmiş örgütlerde, hem örgüt kazanacak, hem personel kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır.¹⁹

Personel Güçlendirme ile İlgili Temel Kavramlar

Personeli güçlendirme kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin farkı, anlam bakımından daha geniş ve kapsamlı oluşu ve uygulamaya geçirilmesinin diğerleri kadar kolay olmamasıdır.²⁰ Personel güçlendirmenin diğer kavramlardan farkı aşağıda genel olarak ele alınmıştır.

Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Güçlendirme, yetki devrinin bir uzantısı olarak anlaşılabilir. Fakat güçlendirme yetki devrinden daha geniş bir anlam ifade eder. Yetki devrinde lider işin sonucundan sorumlu olarak, kendine ait olan hakkı, daha iyi sonuç alabileceği varsayımıyla veya gerekli gördüğü için astlarına devreder. Güçlendirmede, ilgili kişi işi fiilen yapan çalışanın uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini kullanmak, gerekli kararları vermesini sağlayabilmek ve işe karşı tutumunu değiştirmek en kısa tabirle kişiyi işin sahibi haline getirmek vardır.²¹

Güçlendirme ile yetki devri arasında olayın esası bakımından da fark vardır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapanındır.²²

Çoğu yönetici, yetki devri kavramına sıcak bakmaktadır. Fakat en başta yetki devredecek yönetici bunun gerekliliğine ve yararlarına inanmalıdır. Bu, yetki devrinin başarısı açısından önemlidir. Yönetici yetki devrettiğinde işin sorumluluğundan kurtulamaz. Oysa güçlendirmede, yetki ve sorumluluk tek bir kişide toplanmıştır.²³

¹⁹ M. Turan Çuhadar, "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25 (Temmuz-Aralık 2005), s.20-21 (<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/tcuhadar.pdf>).

²⁰ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.414.

²¹ Oya Aytemiz Seymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayınları, İstanbul 2000, s.74.

²² Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.416.

²³ Canan Çetin - Günay, Gürçan, "Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs, İstanbul 2001, s.759.

Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Günümüzde insanlar, hangi tip örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir çalışan olmak yerine, buldukları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. İnsanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak rol alıp, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşüncede olmalarının birçok sebebi bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin gittikçe yükselmesidir.²⁴

Katılım, personelin problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğinin artırılması ve örgütte demokratik bir ortamın yaratılması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılınması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır.²⁵ Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır.²⁶

Örgütler açısından katılımcı yönetim, yönetim ile personel arasında daha iyi ve etkili ilişkilerin kurulmasına ve personelin yönetime katılmasına olanak veren, böylelikle iş tatminini arttıran ve personelin inisiyatiflerini geliştiren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir.²⁷

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir.

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır. Güçlendirilmiş bir örgütte çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler.²⁸

Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon "bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır."²⁹ Motivasyonun özünde personelin performansını yükseltmek için uygun şart ve

²⁴ M. Gümüş, Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, II/1 (2001), s.381.

²⁵ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.414.

²⁶ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş., İstanbul 2003, s.503-504.

²⁷ Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2005, s.180.

²⁸ Selen Doğan, *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003a, s.23-25.

²⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş., İstanbul 2001, s.492.

ortamların yaratılması yatar. Güçlendirme kavramında kontrol personeldir ve örgütün asıl amacı personelin kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır.³⁰ Personeli motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi özendirme araçları insanları motive edebilmektedir.³¹

Güçlendirme ise, personeli motive etmekte kullanılan bir araçtır. Bu nedenle uygulanış ve kapsam itibariyle motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla "güçlendirilmiş bir personeli hazmedebilecek" duruma getirilmesi de gerekmektedir. Motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken, cevap aradığı soru "personeli ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki örgütün yararına olacak şekilde davranınsın" sorusudur. Oysa güçlendirmenin hareket noktası personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise, işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için örgütün neler yapması gerektiğidir.³²

Motivasyon teorileri, bireylerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, personel güçlendirme personelin kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için örgütün neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır.³³

İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme, personelin işi üzerinde karar vermesi ve kontrolünün artırılması üzerine odaklanmıştır. Diğer bir ifade ile iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında personel sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir.

³⁰ M. Turan Çuhadar, *a.g.m.*, s.4.

³¹ Erol Eren, *a.g.e.*, 507-517.

³² İsmail Dalay vd., *a.g.e.*, s.220-221.

³³ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.416.

İş zenginleştirmede yapılan işle ilgili yetki- sorumluluğun artırılmasıyla çalışanların kendilerini işe daha fazla vererek işin sıkıcı olmaktan kurtulması amaçlanır. İş zenginleştirme birçok yönden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. İş zenginleştirme çalışanın yaptığı iş ile sınırlı, güçlendirme çalışanın tüm hayatını kapsayacak şekildedir.

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Güçlendirme personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirmede kişilerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir.

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULAMA NEDENLERİ

Drucker, modern örgüt içerisinde bilgi uzmanlıklarının oluşması nedeniyle ast-üst vb. hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaya başladığını ve bu durumun personeli güçlendirme kullanımını zorunlu bir hale getirdiği belirtmektedir.³⁴

Güçlendirmeyi seçen örgüt üyelerinden oluşan bir ortamda zaman ve kişisel çabalar aynı amaca odaklanacağı için örgütsel başarı ihtimali artacaktır. Böylece, kişisel bağlılık ve sonuçlara sahip çıkma da gerçekleşecektir. Güçlendirmenin amacı, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejileri çerçevesinde kişisel başarıyı sağlamaktır. Ayrıca örgüt ortamı, hareketlerde serbestlik, sorumluluk (personelin kendi davranışlarının sonuçlarını kişisel olarak kabul etmesi) ve işbirliği (diğerlerinin ve kendinin başarı sürecine aynı şekilde katılması) ile desteklenmelidir.³⁵

Günümüzde örgütlerin özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir:³⁶

- İş ortamının küresel hale gelmesi ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen dış çevre,
- Personelin eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,

³⁴ Peter F. Drucker, "The New Society of Organizations", *Harvard Business Review*, LXX/5 (1992), s.95-104.

³⁵ Cheryl K. Duvall, "Developing Individual Freedom Act Empowerment in the Knowledge Organization", *Participation and Empowerment: An International Journal*, VII/8 (1999), s.208.

³⁶ Öznur Yüksel - H. Erkutlu (2003), "Personeli Güçlendirme-Empowerment", *G.Ü., İİBF. Dergisi*, V/1 (2003), s.131-142.; Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.416.

- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, örgütlerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Bilgi ve insan unsurunun örgütün rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen önemli faktörler arasında görülmesi,
- Klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler.

Günümüzde örgütlerin başarısında personel güçlendirme uygulamalarının önemli faktörlerden biri olduğu tartışılmazdır. Bu bakımdan örgütün gücünün de personel güçlendirme sonucu ortaya çıkacak sinerji ile artması kaçınılmaz olacaktır. Güçlendirme sonucunda çalışanlar işleri ile ilgili oto-kontrole sahip olacaklarından daha başarılı sonuçlar alacaklardır. Örgütlerde bireylere güçsüzlük hissi veren faktörler (dolayısıyla personel güçlendirme nedenleri) aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır:

Örgütsel Etmeler: Belirli örgütsel değişimler, transferler, riskli girişimler, aşırı rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri, aşırı merkezileştirilmiş şirket kaynakları.

Yönetici Tarzı: Otoriter (Yüksek Kontrol), olumsuzluk (Hatalar üzerinde odaklanma), davranış ve sonuçlar üzerinde nedensiz davranışlar, ödüllendirme sistemleri, düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler), rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü, yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü.

İş Tasarımı: Rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği, gerçekçi olmayan hedefler, uygun otorite eksikliği, düşük iş çeşitliliği, iş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım, uygun/gerekli kaynakların eksikliği, çok fazla kurallar ve yönetmelikler, rutin işlerin fazlalığı, düşük ilerleme fırsatları, anlamsız hedefler/görevler, üst yönetim ile sınırlı iletişim.

Güçlendirme ile ilgili dört yaklaşım bulunmaktadır:

- Güçlendirme, yeterli eğitim ve coaching ile çalışanların işi kendi başlarına idare etmelerine yardımcı olmaktadır.
- Güçlendirme, çalışanların performanslarını kendilerinin değerlendirmesi ve oto-kontrol içeren rol modelleri benimsetilmesidir.
- Güçlendirme, sosyal güç ve inandırma için ikna edici bir araç olarak kullanılmaktadır.
- Güçlendirme rol tanımıyla ilgili stres ve kaygıların azaltılmasını sağlamayı amaçlar, görev paylaşımı ve güveni geliştirir.

Personel güçlendirme, rekabet avantajı elde edebilmek için örgütler için bir yönetim aracıdır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri ihtiyaçlarının çözümünde önem kazanmaktadır. Personel güçlendirmenin etkin bir şekilde kullanılması örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

PERSONEL GÜÇLENDİRMEİN TEMEL UNSURLARI

Bazı yazarlar, güçlendirmenin başarılı olması için bir arada bulunması gereken unsurları şöyle sıralamaktadırlar(Erdil ve Keskin,2003:10): Bilgi paylaşımı, aşağıdan yukarıya doğru problem çözme, görev bağımsızlığı, tutum geliştirme.

Bir başka kaynakta da personel güçlendirmenin temel unsurları şöyle sıralanmaktadır:³⁷ Personel güçlendirme için, her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır. Güçlü bir çift yönlü iletişim kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir. Uygulama grupları oluşturulmalıdır. Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. Güvenilir çalışanların desteği gereklidir. Çalışan ilişkilerinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.

Diğer bir kaynakta, güçlendirme için pek çok koşulun gerekli olduğuna değinilmekle birlikte, başlıca dört tanesi üzerinde odaklanılmıştır. Bunlar; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur.³⁸

Personeli güçlendirmek için örgütler bir takım gereklilikleri yerine getirmek zorundadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:³⁹

Personelin Katılımı

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir.

Yenilikçilik Anlayışı

Yenilik kavramının boyutları; yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütler-

³⁷ Füsün Çınar, "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)", *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, XVII/1-2 (Mayıs 1999), s.4.

³⁸ Selen Doğan, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi", *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29 (Ekim 2003b), s.181.

³⁹ W. B. Harley, "Eight Critical Principles of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, III/1 (1995), s.9.; N. Erdoğan, "Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerin Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Deniz Harp Okulu, İstanbul 1997, s.423.; Öznur Yüksel - H. Erkutlu, *a.g.m.*, s.12.; Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005, s.226.

de yeniliklerin büyük bir kısmının iş basındaki personel tarafından yapıldığı görülmektedir.

Bilgiye Zamanında Erişim

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup alt kademelere kadar ulaşması üst kademelerin onayına bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği bilginin her kademede kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gerekmektedir. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır.

Yetki ve Sorumluluk

Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğer personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir. Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır.

Bilgi ve Beceri

Yetki ve sorumluluğun dağıtıldığı personel onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak çok iyi sonuç vermeyebilir. Bu sadece eski ya da değişmeyen teknolojilerle çalışan örgütlerde karşılaşılan bir problem değildir, aynı zamanda hızlı teknolojik değişimlerin olduğu bugünün dünyasında da kritik bir faktördür.

Kendine Güven ve Saygı Duyma

Kendine saygı ve güveni geliştirme ilişkiler bakımından temel bir eşitlik gerektirir. Bu, örgüt içindeki pozisyona ya da bilgiye dayalı bir eşitlik demek değildir, personelin yetiştirilmesine dayalı bir eşitliktir. Yetki ve sorumluluğu yayarken kimin hangi alanda yetiştirileceğine karar verirken, gelişmiş iletişim ağları sağlarken; gücün yayılmasının ötesinde cesaretlendirme, kendine saygı ve güven duyma duygusunun yaratılması gerekmektedir.

Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Güçlendirilmiş personelle ilgili performans değerlendirmede, personelin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılması ve etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

Örgütsel Kaynakların Sağlanması

Güçlendirilmiş olan personelin işlerini etkin bir biçimde yapmalarına olanak verecek olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın personele gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve personelin kendini daha da gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması da personel güçlendirme uygulamalarının başarısı için gerekmektedir.

Üst Yönetimin Desteği

Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen diğer bir koşul üst yönetimin desteğidir. Personel güçlendirme uygulamasının başarı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve personeli bu yönde desteklemesine bağlıdır.

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Başarılı bir güçlendirme, çalışanların verimliliğini artıracak, iş sonuçlarından sorumlu olan astların yetki ve sorumluluklarını belirleyerek kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Güçlendirme sayesinde örgütlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısılma sayesinde, hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek mümkün olur. Çağdaş yönetimde, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir faaliyet olmaktan çıkmış, alt seviyelerdeki çalışanların da katılımıyla homojen bir görünüm almıştır. Son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar, personel güçlendirmenin merkez noktası haline gelmiştir. Bu tür takımlar bir sürecin tamamı, ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumludurlar.⁴⁰

Güçlendirme psikolojik yönden daha tatmin edici bir çevre yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir. Dolayısıyla verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

Personel güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan personel, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak, bir üst yönetime danışmadan karar verebilecek, yaptığı işlerde başarılı sonuçlar aldığı anda kendisinden daha hoşnut olacak, yeni yetenekler geliştire-

⁴⁰ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s.225.

recek, yaratıcı fikirlerini kullanacak ve müşterilerle daha hevesli bir biçimde ilgilenecektir.⁴¹

Personel, örgütün kendisine değer verdiğini hissettiğinde, personel güçlendirme sürecine daha olumlu yaklaşacaktır. Personel güçlendirmenin en önemli yararı, personelin örgüte güveninin artmasıdır.

Yönetici örgütsel gücü paylaştığında ve personeli güçlendirdiğinde, gücünde azalma değil artma olacaktır. Çünkü örgütte çalışan herkes daha iyi iş yaptığına yöneticinin başarısı da artacaktır.⁴²

Personel güçlendirme ile bir takım gibi birlikte çalışan yönetici ve personelin işbirliği artar, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkilerinin gelişmesi, katılım ve önem duygularının artmasıyla personelin tatmini de artar. İşle ilgili kararlar vermeyi öğrenen personel kişisel büyüme ve gelişmeyi de öğrenecektir.⁴³ Bunun yanında personelin işinde anlamlılık ve bağlılık, kendine güven ve çalıştığı işyerine sahiplik-sadakat duyguları daha yüksek olacaktır.⁴⁴

Ön büro çalışanları güçlendirildikleri takdirde, örgütün diğer çalışanlarına örnek olacaklar ve böylece tüm çalışanlar kendi inisiyatiflerini ortaya koyarak, örgütün kalite ve verimliliğini artıracaklardır. Güçlendirilmediklerinden dolayı işlerini değiştirmek isteyen çalışanlar olabilmektedir. Güçlendirilmiş çalışanların daha üretken, daha pozitif, işlerine ve örgütlerine daha bağlı olduklarını vurgulayan birçok örneğe rastlamak mümkündür.

Ayrıca güçlendirme ile karar verme yetkisi arttırılan çalışanların rol tanımıyla ilgili stres kaygıları azalır, görevlerin paylaşımı ve güven ortamı sağlanır. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olur. Çalışanların artan eğitim ve refah düzeyine uygun bir çalışma ortamı yaratılır. Aynı zamanda çalışanların yetenekleri, yaratıcılıkları önemli ölçüde artar.⁴⁵ Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini yetenekli inisiyatif sahibi, yerinde karar alabilen ve kontrolü eline alabilen bireyler olarak hissettikleri bir ortam oluşturur. Bu sayede güçlendirilmiş çalışanların motivasyonları artar. Güçlendirmenin çalışanlar açısından diğer bir olumlu yönü, enerjilerini üstlendikleri hedefe harcadıklarından dolayı aktif bir sorun çözücü haline gelmeleridir. Güçlendirilmiş personel daha esnektir ve kilit anlarında alternatif yolları deneyerek çözüme ulaşır; monotonlaşmış işlerin sıkıcılığı-

⁴¹ David E. Bowen - Edward E. Lawler, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, XXXIII/3 (1992), s.32-39.; David Boddy, *Management An Introduction*, Second Edition, Prentice Hall, England 2002, s.413.; J. Gandz, "The Employee Empowerment Era", *Business Quarterly*, LV/2 (1990), s.74-79.

⁴² Rosabeth Moss Kanter, *Men and Woman of the Corporation*, Basic Books, New York, 1997, s.65.

⁴³ Frank M. Go vd. *Human Resource Management in The Hospitality Industry*, John Wiley&Sons, Inc., Canada 1996, s.62.

⁴⁴ İsmail Bakan, *a.g.e.*, s.106.

⁴⁵ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002, s.350.

nı gidermek için çeşitli yöntemler geliştirir. Yani yöneticinin yardımı olmadan birçok şey başarır.

Güçlendirmenin diğer bir belirgin yararı, yönetimin verimliliğinin artmasıdır. Çünkü yöneticiler, oldukça nitelikli, becerikli, istekli çalışanlarla, güvenli ve şeffaf iletişimle nitelendirilen bir çevrede, güçlendirilmiş çalışanlarına görevlerini devrettiklerinde, idari ve yönetim görevlerine daha az zaman harcayarak, iş planlama ve çalışanları geliştirme gibi katma değeri yüksek stratejik faaliyetleri için daha fazla zaman ayıracaklardır.

Son olarak personel güçlendirmenin örgütlere sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir.⁴⁶

- İş veriminin artması,
- Çalışanların sorumluluklarını bizzat kendilerinin üstlenmesinden dolayı, işlerin belli bir süre içinde daha kaliteli yapılması,
- Çalışanların daha fazla inisiyatif ve sorumluluk sahibi olması,
- Yüksek derecede işbirliği ve takım çalışması,
- İş tatmininin yüksek düzeye çıkması,
- Örgüt yöneticilerine, önemli işlerini yapabilmek için daha çok zaman bırakması (vizyon, strateji belirleme, rekabette farklılık doğuracak yaratıcı kararların alınması gibi işlevlerin yerine getirilmesi için),
- Maliyet tasarrufu,
- Rekabet avantajı.

ÖRGÜTLERDE UYGULANAN PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Yönetime ve Kararlara Katılım Yoluyla Personel Güçlendirme

Çalışanlara yetki veren güçlendirmenin en iyi yolu katılım yolu ile personel güçlendirme olarak tanımlanmıştır. Vaka çalışmalarının ve yazılı eserlerin çoğunda personel güçlendirme temelde katılım ile ilişkilendirilmektedir. Personel güçlendirme, çalışanların karar verirken bağımsız hareket edebilirliklerinin artırılması ve işyerlerindeki kararlara katılma imkanlarının sağlanması olarak tanımlanır.⁴⁷

Görev kademesine göre personel güçlendirme, iş hakkındaki acil konular ile ilgili olarak karar verme yetkisine sahip olan çalışanlar ile ilgilidir. Görev kademesine bağlı kalmadan, çalışanlar organizasyon için daha stratejik olan kararlar üzerinde bazı inisiyatifler kullanmak sureti ile tecrübe kazandırılarak güçlendirilirler.⁴⁸

⁴⁶ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 2.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 2001, s.145.

⁴⁷ G.D. Geroy vd., "The Strategic Empowerment Model," *Empowerment in Organizations*. VI/2 (1998), s.15.

⁴⁸ Conrad Lashley, *Empowerment*, First Publishing, Elsevier Butterworth Heinemann, Burlington 2001, s.66.

Genellikle güçlendirme ile birlikte kullanılan oluşumlardan birisi de çalışma gruplarının organizasyonudur. Günümüzde çalışma grupları örgütte daha iyi ürün, daha hızlı üretim ve daha az maliyet sağlamaktadır. Birlikte çalışan ve amaçları, sorumluluğu, yetkiyi, gücü, ödülleri ve enerjiyi ortak olarak algılayan insanların yarattığı sinerji, beklentileri aşan sonuçlar ortaya koyabilir.⁴⁹ Çalışma grupları bireylerin performansını arttırmakta ve onları yaptıkları işlerde başarılı kılmaktadır. Örgütler, yeniden yapılanmak ve daha rekabetçi olmak istiyorlarsa çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için çalışma gruplarına yönelmelidirler. Çalışma grupları, diğer gruplara kıyasla daha çabuk oluşturulabilen, konular üzerinde daha çabuk odaklaşan ve kısa sürede dağılılabilen bir özellik gösterirler. Ayrıca üyelerinin belirli kararlara katılmalarını kolaylaştırma konusunda onların motivasyonunu arttırmaktadırlar.⁵⁰ Çalışma gruplarındaki gelişme, çalışanların dahil edilmesine, daha yüksek çalışan bağlılığı için araştırma yapılmasına, insan kaynakları yönetiminin yumuşak yaklaşımlarına ve çalışan performansını kontrol etmedeki alternatif yollara olan ilgideki artışı yansıtır. Böylece verimliliği ve kaliteyi yükselterek rekabet edebilmede avantaj sağlanabilir.

Oluşturulan çalışma grupları, bir amirin gözetiminden tamamen bağımsız olarak yani otonom veya kendi kendini yöneten takımlar olarak ya da amirin gevşek gözetimi altında yarı otonom çalışırlar. Kendi kendini yöneten takımlar önceden yönetimin faaliyet alanına giren konular üzerinde çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve karar vermeleri için güçlendirilmesi biçiminde tanımlanabilir.⁵¹

İşlerin rutin, monoton, basit, tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi, çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratmıştır. Bireylerin çalışma yaşamında karşılaştıkları bu sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikâyetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar işin içeriğinin örgütsel etkinlikte ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur.⁵² Bu nedenle, işin içeriğinin çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayarak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyerek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirilerek değiştirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu amaçla da iş zenginleştirme örgütlerde önemli bir kullanım alanına kavuşmaktadır. Güçlendirmenin iş zenginleştirme şeklinde, çalışanları, müşterileri anlamaları ve kendilerini onların yerine koymaları, örgütün değerlerini müşterilere

⁴⁹ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, s.407.

⁵⁰ David Jaques, *Learning in Groups*, Koan Page, London 2000, s.142.

⁵¹ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*. 1. Basım, Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s.594.

⁵² Tuğray Kaynak vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul 2000, s.68.

yansıtmaları ve belirlenmiş sınırlar içerisinde müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için inisiyatif kullanmaları konusunda cesaretlendirecek detaylı bir eğitim programını içerir.

Sonuç olarak personel güçlendirmenin çalışanın dahil edilmesi yönteminin çeşitli şekillerde kullanılarak çalışanların da katılımı amaçlanmıştır. Otonom çalışma gruplarında, çalışanların bir grup olarak güçlendirilerek işlerini nasıl yapacakları ve nasıl organize olacakları konularında kararlar verebilmeleri sağlanmıştır. Karşılıklı destek sağlamaya ve yeni fikirler üretmeye ek olarak grup, organizasyonun hedeflerinin çalışanlar tarafından kabul edilip, benimsenmesi için önemli bir mekanizma olarak da faaliyet gösterir. Görev kademelerinin ötesinde personelin dahil olması ile yapılan güçlendirmenin bazı şekillerinde çalışanlar, örgütün en üst seviyelerinde uygulanan politikalar hakkında yorum yapma ve bazen de bunları şekillendirme imkanına sahiptirler. Bu güçlendirme şekilleri doğaları gereği temsilci özellik gösterirler ve bütün çalışanlar doğrudan yer almazlar, fakat çalışanlar bilirler ki personel güçlendirme vasıtasıyla ortak çıkarları sürekli olarak gözetilir ve geliştirilir.⁵³

Dahil Olma Yoluyla Personel Güçlendirme

Güçlendirmenin bazı şekilleri, karar verme yetkisini gerektiği gibi bölüştürmeksizin çalışanları faaliyetlere dahil etmeyi amaçlar.

Buradaki anahtar gereklilik, yöneticilerin yaptığı danışmanlık gibi bazı durumlarda çalışanların da önerilerde bulunarak katılımlarının sağlanmasıdır. Bu düzenlemeler altında yöneticiler karar vermeye devam ederler fakat çalışanlar tarafından verilen öneriler ve tavsiyelerle de bilgilendirilirler.

Dahil etme yoluyla güçlendirme, çalışanları duygusal olarak bağlamayı amaçlar. Güçlendirmenin şekilleri büyük ölçüde çalışanlarda bir sahiplik duygusu geliştirmekle ilgilidirler. Öyle ki, bunlar doğrudan çalışanların müşterilere uygun hizmet ve ürün sağlayacakları ve kendi deneyimlerinden faydalanarak iyileştirme yapmanın yollarını arayacakları işlerle ilgilidirler.⁵⁴

Kalite çemberleri, yapılan iş ile ilgili ortak konuları tartışmak için düzenli olarak toplanan çalışanların oluşturduğu grupları kapsar. Genellikle bu toplantılar haftalıktır ve gönüllülerin katılımı ile yaklaşık bir saat sürer-

⁵³ Conrad Lashley, *Empowerment*, First Publishing, Elseiver Butterworth Heinemann, Burlington 2001, s.84-88.

⁵⁴ N.D. Ahanotou, "Empowerment and Production Work: A Knowledge Based Perspective", *Empowerment in Organizations*, VI/7 (1998), s.63.

ler. Kalite çemberine katılan sayısı ile ilgili net bir veri bulunmamaktadır. Japonya'da en çok kullanılan sayı 5-10 arasındır.⁵⁵

Katılımcılar organizasyonun içinde daha çok yer alma imkânına sahip olduklarından ve organizasyona kendilerini daha fazla ait hissettiklerinden dolayı kendilerini güçlendirilmiş hissederken, katılımcı olmayanlar bunlardan yararlanma imkânına sahip değillerdir. Kalite çemberleri çalışanlardan öneri toplayan bir mekanizma oldukları ve çalışanların yapabilecekleri önemli katkıları ortaya çıkardıkları için katılım duygusunda genel bir artış sağlarlar. Kalite çemberleri, çalışanların yabancılaşmasını, doyumsuzluğunu önlediği gibi, karara fiilen katılmasına da olanak sağlamaktadır. Kalite çemberlerinin en önemli işlevi de parçalara bölünmüş, yaratıcılığı, saygınlığı olmayan işlerde pasifize edilerek yabancılaştırılmış, robota dönüştürülmüş iş gören kavramının yerine; yaratıcı becerilerini geliştirmiş, düşünce ve yöntem üreten, dolayısıyla yönetim kademesinin oluşturduğu karar sürecine katılan bir çalışan modelini gündeme getirmiştir.⁵⁶

Kalite çemberleri sayesinde, çalışanların moral düzeylerini arttırmalarını sağlayarak işyeri eğlenceli bir hale gelir, kalite kontrol konusunda her çalışanın duyarlı olması sağlanabilir, çalışanların işteki sorumluluk duyguları artar, yönetim ile çalışanlar arasında birbirlerini daha iyi anlama yolunda ilerlemeler sağlanabilir, örgüt içinde dikey ve yatay haberleşme kolaylaşır ve grup çalışmalarının kolaylaşması gerçekleşebilir.⁵⁷

Takım brifingleri, yöneticilerin ve çalışanların yapılan işlerle ilgili konuları tartışmak için düzenli olarak bir araya geldikleri bir mekanizma sağlarlar. Bazı durumlarda, vardiya talepleri, yeni üretim hatları, başarılar, başarısızlıklar gibi örgütsel konuların ve üst ve ast kararlarının iletişiminin sağlandığı araçlar olarak da kullanılırlar. Aynı zamanda, çalışanlara danışmak ve onlardan öneriler almak için de kullanılabilirler.⁵⁸

Güçlendirme perspektifinden bakıldığında amaç, hedefleri ve geri beslemeleri sağlayan iletişim süreçleri vasıtasıyla bir sahiplik duygusu geliştirerek çalışanların katılımını sağlamaktır. Bu güçlendirme şekilleri öneri vermeyi ve danışmanlıkta bulunmayı kapsarken, aynı zamanda sahiplik duygusu yaratmayı da amaçlarlar. Bu gibi durumlarda, öneri veren ve verdikleri önerilerin uygulandığını gören çalışanların yaptıkları isten duydukları gururun artması, ürün ve hizmet hatalarını bulup düzelttikleri için kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, sunulan ürün ve hizmeti geliştirdiklerini düşünmeleri ve sürekli olarak müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışacak-

⁵⁵ İnan Özalp, "İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VI/2 (Kasım 1988), s.51.

⁵⁶ Ahmet Kovancı, *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, 3. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004, s.292.

⁵⁷ İnan Özalp, *a.g.m.*, s.55.

⁵⁸ R. Tannenbaum-W.H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, (May-June 1973), s.168-170.

ları umulur. Çalışanlara olan bu esas faydalarına ek olarak, potansiyel olarak ürün ve hizmet kalitesi iyileşecek ve organizasyon, ön hatlarda çalışanların deneyimlerinden gelen önerilerle çeşitli kazançlar sağlayacaktır. Takım brifinglerinin vermiş olduğu yeterliliklerden dolayı, müşteri seçimleri, tercihleri, ürün ve hizmet beklentileri kolaylıkla fark edilip yerine getirilecektir.⁵⁹

İş genişletme rutin, monoton, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin kişide yarattığı olumsuz duyguları önlemek ve bu duyguların neden olduğu devamsızlık, verim düşüklüğü gibi örgütsel sorunlara çözüm getirmek amacıyla işlerin yatay olarak yeni görevlerle yüklenmesidir.⁶⁰ Bu koşullardaki güçlendirme, hem işin tamamını oluşturan unsurlardan birisidir ve hem de teknisyenlerin yaptıkları işlerden dolayı ortaya çıkan işle ilgili sıkıntılarla sınırlandırılmıştır.

Bağlılık Yolu ile Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, örgütte önemli ölçüde değişim gerektirmektedir. Günümüz yöneticileri değişim programlarını tam olarak işletmemektedir. Yöneticilerin, örgütte çalışanların içsel motivasyonunu sağlamada sorumluluğu paylaşmalarına rağmen, değişim programları henüz işletmelerde var olmayan yüksek düzeyde içsel bağlılık ve personel güçlendirmeyi sağlayamamaktadır.

Çalışanların örgüte iki tür bağlılığı söz konusudur. Birincisi, dışsal bağlılıktır ve örgüt çalışanlarının kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul eder. Yönetim tek bir elden çalışma şartlarını belirlerse, çalışanların örgüte dışsal bağlılığı söz konusu olacaktır. Çünkü çalışana bırakılan sadece kendisinden bekleneni gerçekleştirmesidir. Görevler ve bu görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış kalıpları başkalarınca belirlenmekte, performans hedefleri ve bu hedeflerin önemi de yönetim tarafından oluşturulmaktadır. İşte bu nedenle de, çalışanların örgüte karşı dışsal bağlılığı söz konusu olmaktadır.

İkincisi ise, içsel bağlılıktır. Burada çalışanların örgüt ile ilgili tüm çabalara gönüllü olarak katılımı söz konusudur. Eğer yönetim, çalışanların kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk almalarını isterse, bu onların örgüte karşı içsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Çalışanlar, örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır. Eğer bir örgüt çalışanlarını güçlendirmek istiyorsa, onların önce içsel bağlılıklarını sağlamalıdır. Bu nedenle, üst yönetim çalışanlarından içsel bağlılığı istemeli, onlardan çalışma amaçlarını yönetimle birlikte tanımlamalarını beklemeli, bu amaçları nasıl başaracaklarına kendilerinin

⁵⁹ Conrad Lashley, *a.g.e.*, s.97.

⁶⁰ Tuğray Kaynak vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul 2000, s.71.

karar vermelerini ve yeni hedefleri yine kendilerinin belirlemelerini istemelidir. Ancak yönetim bu şekilde çalışanların örgüte içsel bağlılığını sağlayarak, güçlendirilmelerine yardımcı olabilecektir.

Aslında örgüt için her iki tür bağlılığı sağlamak da önemlidir. Fakat personel güçlendirmeyi sadece içsel bağlılık kuvvetlendirebilecektir. Örgüt ile olan anlamsa, gereği, boyun eğmeye dayalı bağlılıktan kaynaklanan dışsal bağlılık, çalışanların kendi kaderleri üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu bir bağlılıktır. Örneğin, yönetim çalışma şartlarını tek elden belirlediği zaman, çalışanlar için dışsal bir bağlılık söz konusu olacaktır. Bu bağlılık dışsaldır, çünkü çalışanlardan sadece kendilerinden bekleneni yapmaları istenmektedir. Bu da onların personel güçlendirmeyi hayata geçirmelerine engel olmaktadır. Oysaki eğer yönetim çalışanlarından kendi kaderlerini belirlemede daha çok sorumluluk almalarını isterse, bunun anlamı onların içsel bağlılığını geliştirme konusunda cesaretlendirmektir. Çalışanlar bu durumda, kendi bireysel nedenleri veya motivasyonları nedeniyle özel projelere, kişilere veya programlara bağlanmaktadır.⁶¹

Çalışanların yaptıkları işlerin organizasyonu ile ilgili kararlara sınırlı katılım imkanlarının olduğu veya kendilerine düzenli olarak bir amaca yönelik danışılmadığı durumlarda, personel güçlendirme çalışanların kişisel etkinlik duygularını ortaya çıkarabilmelerine karşı bir engelmiş gibi görülebilir.⁶² Personel güçlendirme kapsamında yapılan yenilikler, çalışanların organizasyonun politikalarına ve yapılan işe karşı kişisel bağlılık hislerinin derecesini etkileyecektir. En önemlisi de bu yenilikler, bağlılığı sağlayacak ve kişisel etkinliği arttıracak olan güçlendirilmiş olma duygusunu sağlamalıdır.

Bağlılık ile personeli güçlendirme yaklaşımından beklenen, personelin daha fazla tatmin edilmesi, daha verimli ve esnek olmasıdır.⁶³ Bağlılığı sağlanan çalışanların örgütten ayrılmaya eğilimleri daha düşük olacaktır, daha iyi kalitede ürünler üreteceklerdir ve müşteri ilişkilerinde daha başarılı olacaklardır. Dolayısıyla bağlılık, güven duygusunu geliştirme ve çalışanları işleri ile ilgili normal veya alışılmışın dışındaki bir talebe cevap dair cesaretlendirme ile sağlanabilir. Bunların yapılabilmesi için de personel güçlendirme önemli bir araçtır. Bundan dolayı personel güçlendirme, insan kaynakları yönetiminin bağlılık konusundaki temel öğelerinden birisidir.

Kademe Azaltma Yolu ile Personel Güçlendirme

Kademe azaltma, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak ama-

⁶¹ Selen Doğan, *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003a, s.41-43.

⁶² H. Houtagers, "Empowerment; using skills and competence management", *Participation and Empowerment in Organizations: an International Journal*, VII/2 (1999), s.60-72.

⁶³ K. Legge, *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Macmillan, London 1995, s.152-154.

cını taşımaktadır. Böylece organizasyon yapısı daha basık hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler çalışanlar arasında yeniden dağıtılacak ve büyük olasılıkla iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem örgütün organizasyonunu daha yalın hale getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Peter Drucker'e göre, organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve datanın sağlıklı bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında gürültüye neden olmaktadır. Bu şekilde kademe sayısının azalması ile iletişim daha sağlıklı hale gelecek ve hızlanacaktır. Bu da daha çabuk karar verme ve tepki gösterme ile sonuçlanacaktır.

1990'larda yönetimlerin ilgi alanları, çalışan ilişkilerinden ve endüstriyel mücadelelerin azaltılmasından globalleşmeye ve uluslararası rekabete doğru kaymıştır. Bu durum da organizasyon yapısı konusunu tekrar ön plana çıkarmıştır. Çok katı ve mekanik bir organizasyon yapısına sahip firmalar, hızla değişen ve rekabetçi bir ortamın bulunduğu uluslararası pazarlarda güçlüklerle karşılaşmışlardır. Bürokrasinin fazlalığı, iletişimin uzun ve karmaşık yollarla sağlanması, müşteri odaklılıktan uzak olma ve organizasyon içerisindeki çatışmalar bu tür firmaların yasadıkları güçlüklerin başlıca sebepleridirler. Yöneticilerin güçlendirilmesi ile organizasyon içerisindeki gereksiz bürokratik işlemlerin ortadan kaldırılabilmesi ve daha dinamik bir örgütsel yapıya ulaşılabilmesi düşünülebilir.⁶⁴

Bu tür güçlükleri ortadan kaldırabilmek için büyük firmaların birçoğu organizasyon stratejilerini "esnekliği maksimum seviyeye çıkarmak ve maliyetleri minimuma indirmek" amacıyla değiştirdiler.⁶⁵

Yönetici kademesinin azaltılmasının diğer bir olumlu sonucu ise, üst yönetim ile çalışanlar arasındaki bilgi akışının daha etkili bir şekilde yürütülebilmesidir. Çok sayıda yönetici kademesinin olması durumunda, ön hatlarda çalışanlar ile üst yönetim arasındaki iletişim bütün bu yönetici kademelerini aşmak zorunda olduğu için kesintiye ve filtrelemeye uğrayacaktır. Güçlendirme ile kıdemli yöneticilerin üzerindeki gereksiz sorumluluklar alınır ve onların organizasyonun stratejik kararlarına ve adımlarına daha fazla konsantre olmaları sağlanır. Aynı zamanda üzerlerindeki gereksiz sorumlulukların yaratmış olduğu isteksizlik duygusundan da kurtarılırlar.

Bundan dolayı, organizasyonlarda yapılan kademe azaltmaların birçok faydası vardır. Üst düzey yöneticiler müşterilere daha yakın olduklarından ve çalışanlarla olan iletişimlerini daha doğrudan yaptıkları için organizasyonlar karşılaşılan sorunlara daha çabuk cevap verebilir hale gelirler. Karar verme mekanizmaları problemin kaynağına daha yakın noktalara yerleştirirler.

⁶⁴ P. Block, *The Empowered Managers*, Jossey Bass., San Francisco 1987, s.1-5.

⁶⁵ R. Goffee - R. Scase, *Corporate Realities: The Dynamics of Small and Large Organisations*, Routledge, London 1995, s.89-91.

rilmiştir ve üst düzey yöneticiler de şirketin stratejik konulardaki yönetimine daha iyi konsantr olabilmektedirler. Orta derecedeki yönetim kademelerinin kaldırılması ile yönetim giderleri azaltılabilmekte ve bunun sonucunda da üretim kapasitesini etkilemeksizin maliyetler düşürülebilmektedir. Daha düz organizasyon yapıları genç yöneticilerin daha aktif ve girişimci olmalarına imkan verirler, aynı zamanda büyük organizasyonların daha küçük yapılar gibi esnek hareket edebilmelerini ve pazardaki değişikliklere çabuk cevap verebilmelerini sağlarlar.⁶⁶

Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme

Genelde kamu yönetimleri, özelde Türk Kamu Yönetiminin özellikleri düşünüldüğünde; kamu yönetimlerinin merkeziyetçi, hantal, değişime kapalı, dikey örgütlenmenin yoğun olduğu, yöneticilerin güçlü olduğu, etkili-verimli-rasyonel olmayan, israf ve kayıpların çok olduğu, örgütsel yapı ve personel sisteminin kronik sorunlarla boğuştuğu, katılımın çok düşük olduğu, bürokratik sorunların yoğun olarak hissedildiği, motivasyonun sağlanamadığı, işbirliği ve takım çalışmasından uzak, iletişim ve koordinasyonun dengesiz olduğu, vatandaşların sürekli şikâyet ettikleri yapılanmalar olarak karşımıza çıktıkları görülmektedir.

Kamu yönetiminde güçlendirmenin uygulamaya konulmasıyla katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşacaktır. Katılımcı yönetimle birlikte iş görenlerin karar verme yetkisi ve sorumluluk alanları artmakta, dolayısıyla güçlendirme süreci başlamış olacaktır. Böylece iş görenlerin örgüte bağlılıklarında da bir artış söz konusu olacaktır. Bu nedenle güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için iş görenlerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması, etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması ve tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin güçlendirmeyi benimseyerek uygulaması gerekmektedir. Tüm bunlar sağlandığında güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılıklarında artışın olması kaçınılmaz olacaktır.

Kamu yönetimlerinde personeli güçlendirmeye ilgili eleştirilerin büyük bir bölümünü; yönetimin kontrol ve gücü kaybedeceğinden korkması, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemeleleri, çalışanlara etkin bir şekilde karar almada güven duyulmaması, yönetimin çalışanları eğitmede ve motive etmede yetersiz kalması, örgüt ve karar verme sürecine ilişkin bilgilerin paylaşılmaması gibi geçmiş personel güçlendirme politikalarının ve sonuçlarının başarısız olmasına sebep olan organizasyon yapısı, yönetim ve personelden kaynaklanmış çeşitli uygulama hatalarına yönelik eleştiriler oluşturmuştur. Personeli güçlendirme uygulamalarının etkinlik derecesi ve başarısı diğer yönetim uygulamaları ile insan kaynakları politikalarına bağlıdır. Bu alanlarda atılacak yeni adımlar çalışanlara yönelik güçlü kılma çalışmalarını da verimli kılacaktır.

⁶⁶ Conrad Lashley, *a.g.e.*, s.134.

Örgütlerin günümüzdeki genel amaçlarının; iş yaşamının kalitesini yükseltmek, verimliliği arttırmak, müşteri şikâyetlerini en aza indirerek müşteri tatminini en üst seviyeye çıkarmak, iş gören devir hızını ve devamsızlığı azaltmak ve bu sayede rekabet avantajları elde etmek olduğu düşünülürse; bu amaçlara ancak iyi uygulanan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile başarmaya, yeniliğe, sorumluluk üstlenmeye isteği yüksek, çevrenin gerektirdiği hızlı değişim ve ihtiyaçlara çabuk cevap verebilme yeteneği ve yetkisine sahip güçlendirilmiş çalışanlarla ulaşılabileceği söylenebilir.

Güçlendirme yaklaşımı yönetim literatürüne 1980'lerden bu yana girmiş bulunmaktadır. Personeli güçlendirme, işlerini etkin bir biçimde yapmaları için kendilerine güvenlerini geliştiren ve kendi katkılarının organizasyonun performansına direkt olarak etki ettiğine inanan çalışanlar ile gücün, yetkinin, sorumluluğun paylaşılması sürecidir. Personeli güçlendirme, çalışanların kendilerini güçsüz olarak hissetmeyip, çok kuvvetli bir biçimde kendi bireysel etkinliklerine inanmaları ve kendilerine daha fazla güvenir olmaları şeklinde değişimlere sebep olmaktadır. Güçlendirmenin başarısı ise, yönetim, çalışanlar ve organizasyon arasındaki uygun ortamın sağlanmasına ve gerekli alt yapıların gerçekleştirilmesine bağlıdır. Ancak öncelikle personel güçlendirmenin yöneticiler ve çalışanlar tarafından iyi anlaşılması, her iki tarafın da güçlendirmeye istekli olmaları ve bunu karşılayabilmeleri gerekmektedir. Güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlarda komuta-kontrol yönetim anlayışı yerine, çalışanlara daha fazla kararlara katılma imkânı tanıyan ve yol gösterici bir rolü benimseyen ortamlar oluşturulmalıdır. Ayrıca böyle bir ortam, çalışanlara işlerini en etkin bir biçimde yapabilmeleri için gerekli olan bilgi paylaşımını, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli desteği, karar verebilmeleri için gerekli olan yetkiyi, gücü ve hak ettikleri ve katkılarından dolayı kazandıkları ödüllerini sağlar. Böyle bir ortam, denetleme, kontrol ve koordinasyon için daha az kişiye ihtiyaç duyulması sebebiyle giderleri de azaltır. İş yapan çalışana yüksek performans telkin edildiğinden kalite ve hizmet gelişir.

Genel olarak kamu yönetimlerinde başarılı bir şekilde personeli güçlendirme çalışmalarının yürütülebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon oluşturmak,
- Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- Örgüt içinde güven ve bağlılık sağlamak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,

- Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- İş gören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Türk kamu yönetiminde bazı örgütlerde iş zenginleştirme ve genişletme, öneri ve tavsiyeler, eğitimler, maddi imkânlar, takım çalışmaları, sorumluluk verme ve çeşitli sosyal etkinlikler güçlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. Bu yöntemler sayesinde örgüt müşteri taleplerini daha iyi algılayabilir, çalışanların iş süreçlerinde iyileştirmeler yapabilir ve bunun sonucunda da maliyetlerini azaltabilir. Ancak buradaki sorun, nihai kararı her zaman yöneticilerin vermesidir. Öneri ve tavsiye sisteminin daha iyi oturmasıyla beraber çalışanların işi ve örgütü daha fazla sahiplenmesi söz konusu olacaktır. Örgüt bağlılığı yüksek, işine hakim ve yüksek motivasyonlu çalışanlar sayesinde rekabet avantajını yakalayabileceklerdir. Eğitim, maddi olanaklar ve sosyal etkinlikler de çalışanların psikolojik durumları üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bunun sonucunda işyerindeki gerilimler ve çatışmalar azalmaktadır ve çalışanlar örgütü daha eğlenceli bir yer olarak algılamaktadırlar.

Türk kamu yönetiminde çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olabilmeleri için şunların yapılması veya mevcut olması gerekir:⁶⁷

1. Yaratıcı davranışı destekleyen bir ortam ve örgüt kültürünün varlığı,
2. Otokratik yönetim tarzından uzak durmak,
3. Çalışanları, yeni fikirleri denemeye ve en azından kabul etmeye teşvik etmek,
4. Çalışanlara, kendilerini kişisel olarak geliştirdiklerine inandıkları bir iş vermek,
5. Çalışanların karşılaştıkları sorunları kendilerini geliştirme fırsatı olarak görmelerini sağlamak,
6. Savunmacı davranışlardan uzak bir çalışma ortamı yaratmak,
7. Alışılmamış, çok ters gelen, hatta anlamsız görünen fikirlerin tartışılmasına imkân vermek; bunlardan işle ilgili sonuçlar çıkarmak,

⁶⁷ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.65.

8. Kişileri, işin daha iyi yapılması doğrultusunda alışılanın dışına çıkmaya teşvik etmek,
9. Yaratıcı ve yenilikçi davranışları ödüllendirmek,
10. Alışılanın dışındaki fikirleri peşinen reddetmemek,
11. İnsanları hata yapmak korkusundan uzaklaştırmak.
12. İnsanların birbirlerine aktardıkları enformasyon,
13. Gerçek ve mekanik belleklerde toplanan bilgi,
14. Dışsal bir ortamın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerde yetkinlik,
15. İlımlı bir düzenlemeye sahip bir finans sistemi,
16. Duyulan ihtiyaçlarla var olan imkanlar arasında bir dengesizlik,
17. Kültürel bakımdan çeşitlilik gösteren bir topluluk,
18. İyi bir iletişim.

Son olarak kamu yönetimlerinde personel güçlendirme ile ilgili uygulama hatalarına şunları da ekleyebiliriz:

- Yönetimin personel güçlendirmenin nasıl uygulanacağını tam kavrayamamış olması,
- Çalışanların güçlendirmeye isteksiz olduklarını görmezlikten gelmek,
- Güçlendirilecek personelin seçiminde doğru kararların verilmemesi,
- Örgütsel hedef ve amaçların açık bir şekilde tanımlanmaması,
- Çalışanların eğitimine gerekli önemin verilmemesi,
- Bazı yöneticilerin ikna edilmeden uygulamaya geçilmesi.

SONUÇ

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme; örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, çalışanlarını güçlü kılmamanın yollarını aramakta; bu sayede onların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığın- dan yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen güçlendirme kavramının henüz net olarak tanımlanamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının (yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi kavramlarla) yaşandığı görülmektedir.

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar örgütleri ve dolayısıyla da yöneticilerini önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştire-

bilmektedir. Dahası örgüt yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, çalışanların görevleri başında karşılaştıkları sorunları ya da örgütü geliştirmek için üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Dolayısıyla, dünyada birçok örgüt artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Son yıllarda güçlendirmeye yönelik çalışmalarda artışın asıl sebebi, hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde etmek isteğidir. Bu istek, iş ile ilgili kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin çalışanlara kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri ve örgüte bağlılıkları artmakta, bu da bireysel performansla, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların çalışanlarca kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilerin daha önemli faaliyetlere zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır.

Pek çok bilim adamı ve yönetici, örgütlere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörün çalışanlar olduğunu ve başarıya ulaşmada çalışanların katılımlarının sağlanmasının gerekliliği konusunda hemfikirdirler. Küresel rekabet ve değişim, risk alabilen, inisiyatif kullanabilen ve yaratıcılıkları gelişmiş çalışanları gerekli kılmaktadır. Personel güçlendirme, bu faydalarından dolayı oldukça önemlidir ve örgüt kültürüne bu yaklaşım yerleştirilmeye çalışılmalıdır. Güçlendirme yaklaşımı yönetim literatürüne 1980'lerden bu yana girmiş bulunmaktadır. Güçlendirmede temel felsefe, çalışanların yardımlaşma, paylaşma, karar verme güçlerinin ve yetkilerinin artırılmasıdır. Bunun sonucunda da çalışanların örgüte bağlılıkları sağlanacak, örgüt içindeki etkinlik ve verimlilikleri artacaktır.

KAYNAKÇA

- AHANOTOU N.D., "Empowerment and Production Work: A Knowledge Based Perspective", *Empowerment in Organizations*, VI/7 (1998), s.177-186.
- AKDEMİR Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1996.
- ATAMAN Göksel, *İşletme Yönetimi*, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002.
- BAKAN İsmail, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2004..
- BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 2001.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004.
- BESTERFIELD, Dale H., Carol Besterfield-M.Chna, Glen H. Besterfield ve Mary Besterfield-Sacre, *Total Quality Management*, Second Edition, Prentice Hall: USA 1999.
- BLOCK P. *The Empowered Managers*, Jossey Bass, San Francisco 1987.

- BODDY David, *Management An Introduction*, Second Edition, Prentice Hall, England 2002.
- BOWEN David E.- Edward E. Lawler, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, (Spring 1992), s.31-39.
- CAUDRON Shari, "Create An Empowering Environment", *Personel Journal*, LXXIV/9 (September 1995), s.28-36.
- CURTİS W.Cook-Phillip L. Hunsaker-Robert E.Coffey, *Management and Organizational Behavior*, Second Edition, Irwin McGraw-Hill, Chicago 1997.
- ÇETİN Canan- Gürcan Günay, "Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs, İstanbul 2001.
- ÇINAR Füsün, "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)", *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, XVII/ 1-2 (Mayıs 1999).
- ÇÖL G., "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması". *Isguc.org Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, VI/2 (2004)
(<http://www.isguc.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi=2&yil=2004>).
- ÇUHADAR M. T., Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25 (Temmuz-Aralık 2005).
(<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/tcuhadar.pdf>).
- DALAY İsmail-Recai Coşkun-Remzi Altunışık, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2002.
- DOĞAN Selen, *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003a.
- DOĞAN Selen, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi", *İ.Ü.Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ekim, Sayı: 29 (2003b) .
- DRUCKER P. (1992), "The New Society of Organizations", *Harvard Business Review*, LXX/5 (1992), s.95-104.
- DUVALL, C. K., "Developing Individual Freedom Act Empowerment in the Knowledge Organization", *Participation and Empowerment: An International Journal*, VII/8 (1999), s.204-212.
- EADE Vincent H., *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Gorsuch Scarisbrick Publishers, Arizona 1993.
- ERDİL Oya-Halit Keskin(2003), "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, XXXII/1 (Nisan 2003).
- ERDOĞMUŞ N., Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerin Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Deniz Harp Okulu, İstanbul 1997.
- EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.S., İstanbul 2003.

- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001.
- GANDZ J., "The Employee Empowerment Era", *Business Quarterly*, LV/2 (1990), s.74-79.
- GENÇ Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005.
- GEROY G.D.-P.C. Wright-J. Anderson, "The Strategic Empowerment Model," *Empowerment in Organizations*, VI/2 (1998), s.15-27.
- Frank M. GO-Mary L. Monachello-Tom Baum, *Human Resource Management in The Hospitality Industry*, John Wiley&Sons, Inc., Canada 1996.
- GOFFEE R.-R. Scase, *Corporate Realities: The Dynamics of Small and Large Organisations*, Routledge, London 1995.
- GÜMÜŞ M., "Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, II/1 (2001).
- HARLEY W. B. (1995), Eight Critical Principles of Empowerment, *Empowerment in Organizations*, III/1 (1995).
- HOUTAGERS H., "Empowerment; using skills and competence management", *Participation and Empowerment in Organizations: an International Journal*, VII/2 (1999).
- JAQUES David, *Learning in Groups*, Koan Page, London 2000.
- KANTER Rosabeth Moss, *Men and Woman of the Corporation*, Basic Books, USA 1997.
- KAYNAK, Tuğray-Zeki Adal-İsmail Ataay-Cavide Uyargil vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul 2000.
- KLİDAS A.-P. Van Den Berg-C. P. M. Wilderom, "Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europe", *International Journal of Service Industry Management*, XVIII/1 (2007).
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2005.
- KOVANCI Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, 3. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004.
- KUSY Mitchell vd., "The Human Side of Leadership Promotes The Bottom Line of Organizations", *Manager Update*, IX/1 (1997).
- LASHLEY Conrad, *Empowerment*, First Publishing, Elsevier Butterworth Heinemann, Burlington 2001.
- LEGG K., *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Macmillan, London 1995.
- ORAL Saime, *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2005.
- ÖZALP İnan, *İşletme Yönetimi*, 1. Basım, Birlik Ofset, Eskişehir 2000.
- ÖZALP İnan, "İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VI/2 (Kasım. 1988).
- SEYMEN Oya Aytemiz, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayınları, İstanbul 2000.
- SHARAFAT Khan, "The Key To Being a Leader Company: Empowerment", *Journal For Quality and Participation*, XXI/1 (January/February, 1997).

TANNENBAUM R.-W.H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, (May-June 1973).

TERENCE R. Mitchell, "Predicting Self-Efficacy and Performance During Skill Acquisition", *Journal Of Applied Psychology*, LXXIX/4 (1994).

YÜKSEL Ö.-H. Erkutlu, "Personeli Güçlendirme-Empowerment", *G.Ü., İİBF. Dergisi*, V/1 (2003).