

Personeli Güçlendirme - Empowerment

Öznur YÜKSEL*

Hakan ERKUTLU**

ABSTRACT

In recent years, the concept of empowerment has become prominent in management literature. Empowerment is the process of sharing power with employees, thereby enhancing their confidence in their ability to perform their jobs and their belief that they become influential contributors to the organization's goal attainment. This study first defines empowerment concept. Then, such topics as the major reasons for the practice of empowerment, factors which affect the effectiveness of empowerment and the problems that may exist in the application of empowerment process are discussed. The study concludes that empowerment leads to the changes in employee' beliefs- from feeling powerless to believing strongly in their own personal effectiveness. As a result of it people take more initiative and persevere in achieving their goals and visions even though they may face some obstacles. To foster empowerment, management must create an environment in which everyone feels they have real influence over performance standards and business effectiveness within their areas of responsibility.

KEY WORDS : Empowerment

Personeli Güçlendirme Tanımı

Küresel iş ortamının ve buna bağlı olarak artan rekabetin açığa çıkardığı yeni yönetim kavramlarından birisi olan "personeli güçlendirme (empowerment)" kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Örneğin Vogt ve Murrell'e göre personeli güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Vogt ve Murrell, 1990:8). Gandz'a göre personeli güçlendirme, geleneksel olarak yönetsel bir ayrıcalık olan karar verme veya onaylama yetkisinin organizasyon çalışanlarına da verilmesini ifade etmektedir (Gandz, 1990:74). Bowen ve Lawler ise personeli güçlendirme kavramını "çalışanların, organizasyonun dört girdisini paylaşmaları" olarak tanımlarlar (Bowen ve Lawler, 1992:31). Bunlar:

- Organizasyonun performansına ilişkin bilginin paylaşımı,

* Prof Dr. Dekan, Çankaya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

** Dr, Öğretim Görevlisi, Bilkent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

- Çalışanların organizasyonun performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
 - Organizasyon performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- 132** • Organizasyonun yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Literatürde, personeli güçlendirme ile ilgili en kapsamlı tanımlardan birisi de Thomas ve Velthouse'a ait tanımdır:

"Personeli güçlendirme, çalışanlara güç vermeyi, yetki vermeyi ifade eder. Aynı zamanda, çalışanları harekete geçirmeyi, onlara enerji vermeyi de kastedebilir. Bu anlamı, terimin günümüzdeki motivasyonsal kullanımını da en iyi şekilde kapsamaktadır. Bizce, personeli güçlendirme kavramı, çalışanların güdülenmesinde klasik olmayan bir düşünceyi (paradigma) benimsediği için günümüzde popüler olmuş bulunmaktadır..... değişim, işletme yönetimini, çalışanların organizasyona bağlılığını, risk almalarını ve yenilik yapmayı (innovation) teşvik edecek bazı alternatif yönetim biçimleri araştırmaya zorlamış bulunmaktadır.... (personeli güçlendirme kavramıyla getirilen) yeni paradigma çalışanların daha rahat (veya geniş) denetimlerini kapsar... Biz, personeli güçlendirme kavramının, yönetimin sahip olduğu bu yeni paradigmanın motivasyonsal içeriğine işaret ettiğini söyleyebiliriz" (Thomas ve Velthouse, 1990:666-670).

Personeli güçlendirme ile ilgili makalesinde Honold, "başarılı olmak için, her organizasyon personeli güçlendirmeyi kendi bünyesinde yaratması ve onu tanımlaması gerektiğinden" bahsetmektedir. Ayrıca personeli güçlendirme her bir organizasyonun sahip olduğu ihtiyaçlara ve kültüre hitap etmelidir (Honold, 1997:202).

Personeli güçlendirme kavramı detaylı bir biçimde incelendiği zaman bu kavramın, katılım (participation), yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu, personeli güçlendirmenin bu kavramlardan temel farkının ise, hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerlerine göre daha zor olmasıdır.

Çalışanların yönetime katılması veya yalnızca katılım (employee participation), çalışanların organizasyonla ilgili verilecek olan kararlara katılmalarını göstermektedir. Çalışanların karar verme sürecine katılmaları mutlak olmayıp görece bir olaydır. Çalışanların katılımının hiç istenmediği işletmelerde, yöneticiler kararlarını verecek ve bu kararlara astlarının uymalarını bekleyeceklerdir. Çalışanların yönetime katılmalarının en yüksek olduğu işletmelerde ise, çalışanlar yaptıkları işle ilgili sorunları tarif edecek veya amaçlarını belirleyebileceklerdir. Çalışanların, iş gördükleri işletmeler içerisinde

yönetime, karar verme sürecine yüksek bir oranda katılmaları, çalışanların motivasyonunu, işe, işletmeye karşı tutumlarını, başarıma anlayışlarını, gördükleri işlerin anlamlarını olumlu yönde etkileyecektir. Personeli güçlendirme kavramı içerisinde, çalışanların daha fazla katılımı öngörülmektedir.

Diğer bir kavram olan yetki devri (delegation) kavramında, yönetici sahip olduğu karar verme yetkisini, belirli koşullar altında kendi rızası ile bir astına devretmesi ve gerek olduğu zaman tekrar geriye alması söz konusudur. Yetki devrinde, yetki yine yöneticidedir ancak yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, karşılaşılan sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaktadır. Personeli güçlendirmede de bir yetki devri boyutu söz konusu olmakla birlikte, personeli güçlendirme gerek anlayış itibarıyla ve gerekse esas itibarıyla yetki devrinden ayrılmaktadır. Yetki devri kavramı temeli itibarıyla hiyerarşik bir organizasyon yapısının anlayışıdır. Bu tip bir organizasyonda üst kademe karar verme yetkisine sahip olup iş yapma metotları ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve yönetmeye çalışırlar. Halbuki personeli güçlendirme, işi fiilen yapan çalışanın, organizasyonun üst kademelerinde bulunan yöneticilere nazaran bu işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır (Bossidy, 1993:42). Bu nedenle personeli güçlendirme, işi fiili olarak yapan çalışana, işin gerçek sahibi yapmayı amaçlayan bir anlayıştır.

Personeli güçlendirme ve yetki devri arasında esas bakımından da farkın olduğunu belirttik. Yetki devrinde, organizasyon içerisinde yetkiye sahip olan yönetici, yetkilerinden bir kısmını geçici olarak, daha iyi sonuç alınabileceği beklentisi ile astına devretmektedir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan çalışana işin sahibi haline getirmektir. Yetki işi yapan çalışanın elindedir.

Personeli güçlendirme kavramı ile ilişkili olan motivasyon kavramının temelinde, çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerin iş ortamında tam olarak kullanılabilmesi için, yönetim tarafından iş yerinde uygun ortam ve koşulların yaratılması yatmaktadır. Yani ne yapmalıyız ki yada çalışana iş ortamında hangi koşulları sunmalıyız ki, ondan işletme açısından yararlı davranışlar bekleyelim soruları cevabı aranan sorulardır. Çalışanın davranışının nasıl yönlendirileceği ve denetleneceği esastır. Halbuki personeli güçlendirme kavramının hareket noktası farklıdır. Cevabı aranan soru: çalışanın kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve bunun sonucunda daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için yönetim neler yapmalı, nasıl bir ortam yaratmalıdır? sorusudur.

Personeli Güçlendirme Nedenleri

Günümüzde organizasyonların özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına başvurmalarını gerektiren başlıca sebepler aşağıdakilerdir:

- İşletmeler açısından küresel bir hale gelmiş bulunan iş ortamının oluşması ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişen (hyperchange) dış çevre,
- İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin, ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Artan rekabete hızlı bir biçimde cevap verebilmek, çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamı koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunabilmek vb. nedenlerle klasik organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Enformasyon teknolojisindeki müthiş ilerlemeler,
- Günümüz işletmeleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmeleri. Peter Drucker'a göre, modern organizasyonlar içerisinde bilgi uzmanlıkları oluşması nedeniyle ast-üst vb. hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaktadır ve bu durumun personeli güçlendirme kullanımını zorunlu bir hale getirdiği söylenebilir (Drucker, 1992:95).

Personeli Güçlendirmenin Yararları

Literatürde personeli güçlendirmenin, onu etkin bir biçimde kullanan organizasyonlara yararlar sağladığı geniş olarak bahsedilmektedir. Örneğin Wall Street Journal'da "The Front Line" adında bir köşesi bulunan Thomas Petzinger personeli güçlendirmenin hararetli bir savunucusudur (Petzinger, 1997). Petzinger, "toplum olarak, insanları örgütlemek ve başarıya ulaşmak için en iyi yolun onları bu konuda özgür bırakmak olduğunu biliyoruz. İşletmelerde durum neden farklı olsun?" demektedir. İşletmelerde personeli güçlendirmenin yararlarından bahseden yazarların bir kısmı (Bowen ve Lawler, 1992:31; Randolph, 1995:19) bu konuda bir kaynak olarak Kanter'in ismini vermektedirler (Kanter, 1997:65). Organizasyonlarda pozisyona bağlı güç konusundaki makalesinde, Kanter, "Örgütsel gücün kısmen paylaşımlar ve personeli güçlendirme ile artacağını belirtmekte ve personeli güçlendirme sonucunda bir liderin gücünde azalma değil aksine, tüm organizasyon daha iyi iş gördüğü zaman (sinerji), artma olacağını" savunmaktadır. Ona göre, işletmeler gibi, ülkelerin üretim kapasiteleri, eğer vatandaşların bilgi, yetenek tabanları geliştirilirse, daha da büyür. Daha komplike kararlar alabilmek ve hızlı hareket edebilmek için gerekli kaynak, bilgi ve desteğe sahip olan insanlar genellikle daha fazlasını da başarabilirler.

Bowen ve Lawler'a göre personeli güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan çalışanlar, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak; yaptıkları işlerden ve başarılı sonucu aldıklarında kendilerinden daha hoşnut olacaklar; müşterilerle daha sıcak ve hevesli bir biçimde ilişkiye girecekler; kendi ihtiyaçlarının yönetim tarafından gözetildiğini hissettikleri zaman, müşterilerle daha çok alakadar olacaklardır (Bowen ve Lawler, 1992:31-38). Randolph, personeli güçlendirmenin en önemli yararının, çalışanlar açısından artan "organizasyona güven" olduğunu ifade etmektedir (Randolph, 1995:19). Çalışanlar, işletmenin kendilerini sömürmediğini, kendilerine değer verildiğini ve rekabet üstünlüğü olan mal ve hizmetler üretildiğine inandıkları zaman olumlu bir biçimde yanıt vereceklerdir.

Bowen ve Lawler ile Gandz gibi yazarlar da, küresel iş ortamının doğurduğu artan rekabetin daha iyi müşteri hizmeti vermeyi zorunlu kıldığını ve bunu sağlayabilmek amacıyla personeli güçlendirme uygulamasını kullanarak, çalışanlar arasından yaratıcı fikirlerin açığa çıkarılabilmesinin mümkün olduğundan söz etmektedirler (Bowen ve Lawler, 1992:39; Gandz, 1990:74-79).

Güçlendirmenin Gerçekleştirilmesi

Coffey, Cook ve Hunsaker'a göre organizasyonlarda personeli güçlendirme uygulamalarının başlayabilmesi, organizasyondaki üç önemli unsur olan; güçlendirilecek personel, güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak yönetici ve güçlendirmenin olacağı organizasyon arasındaki etkileşime bağlıdır (Coffey, Cook ve Hunsaker, 1994:152).

Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için göz önüne alınacak en önemli unsurlardan birisi güçlendirilecek olan çalışanlardır. Organizasyon içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce çalışanlarla ilgili şu hususlara dikkat edilmesi gerekir:

- Personeli güçlendirme uygulamasında, yetkileri artırılmış olan çalışandan, organizasyonun performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Eğer birey olarak çalışanın kendine öz güveni az yada zayıfsa bu kararları almakta çok zorlanacaktır. Bu nedenle denilebilir ki, kendine güveni tam olan çalışanlar üzerinde personeli güçlendirme uygulamak diğerlerine göre daha kolay olacaktır.
- Bazen çalışanlar yalnızca yaptıkları işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilirler. Bu gibi çalışanlara göre, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacaktır. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler. Bunun tam karşıtı olan durum, yani çalışanın sürekli olarak kendini geliştirme arzusu içerisinde olup, değişimlere açık olması personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir.
- Personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek olan çalışanlar hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi

çalışanlar güçlendirileceklerdir, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü yada varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan, gerek organizasyonun çalışanlarını gerekse çalışanın kendini detaylı bir biçimde tanıyıp olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.

Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi sırasında göz önüne alınacak diğer önemli bir etken yöneticilerdir. Kanter'e göre pek çok organizasyon personeli güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır (Kanter, 1997:73). Çünkü bu organizasyonlarda, yöneticiler sahip oldukları yetkileri astlarıyla paylaşmayı kendileri için bir tehdit olarak görmektedirler ve eğer astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa işlerini kaybedecekleri korkusunu taşımaktadırlar. Organizasyon içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce yöneticiler ile ilgili şu hususlar göz önüne alınmalıdır:

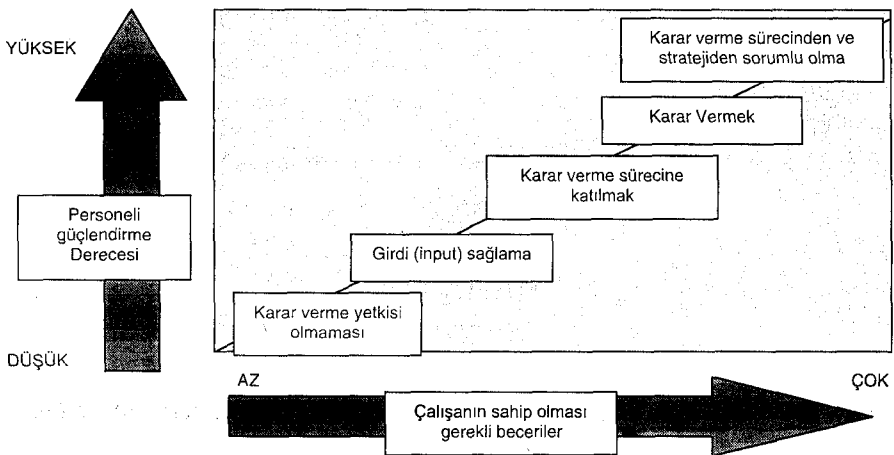
- Personeli güçlendirme uygulamalarıyla güçlendirilmiş bulunan çalışanın işlerini kolaylaştırmak, daha etkin bir biçimde yapabilmesini sağlayabilmek için yöneticiler onlara yol göstermeli, onların gelişimlerine her türlü katkıda bulunmalıdırlar. Bu nedenle, klasik hiyerarşik organizasyonlarındaki emir- denetleme yerine çalışanlara gelişmeleri konusunda rehberlik yapan, onları yönlendirebilen, çalışanların performansları konusunda zamanında ve yapıcı geribildirimler verebilen ve her türlü desteği sağlayabilen yöneticilerin personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu yönde etki edeceklerini söyleyebiliriz.
- Güçlendirilmiş bulunan çalışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri için, organizasyon içerisinde "bilginin" paylaşılması gereklidir. Kendine güvenen, astlarının kendilerini geliştirmesinden memnun olan ve bu nedenle onlarla her türlü bilgiyi paylaşabilen katılımcı (participative) yöneticiler personeli güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmalarına önemli katkıda bulunacaklardır.
- Çalışanların iş yaşamlarındaki her başarı yada başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendiren, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticiler personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaklardır.

Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirileceği organizasyonlarda, personeli güçlendirmenin başarısı üzerinde önemli etkilere sahiptir:

- Güçlendirilmiş çalışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri, her türlü bilgiyi kolaylıkla paylaşabilmelerine, kendilerini geliştirecek bir eğitim, öğrenme ortamına sahip olmalarına, organizasyonda kullanılan ödüllendirme sistemlerini benimsemelerine bağlıdır. İşte bu sebeplerden dolayı, üst-ast arasında her türlü bilgi paylaşımına olanak sağlayan, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yol açacak bazı eğitim-öğretim sistemlerini bünyesinde bulunduran ve çalışanlar tarafından kabul gören bir ödüllendirme (veya cezalandırma) sistemine sahip olan organizasyonlar, personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını artıracaktırlar.
- Organizasyonların çok kademeli olmayıp aksine basık (flat) olması personeli güçlendirmeye olumlu katkıda bulunacaktır. Çünkü personeli güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak olan üst yönetim ile güçlendirilecek olan personel arasındaki direkt iletişime engel olan hususlar bu şekilde azalmış olacaktır (Louis, 1987:82).

Günümüz organizasyonlarının pek çoğu personeli güçlendirme programlarını yürürlüğe koymakta ve bu nedenle çalışanlarını değişen derecelerde güçlendirmektedirler. Bazı işletmelerde, personeli güçlendirme, yöneticiler en son kararlar için yetkiyi ellerinde bulundururken çalışanların işleri hakkında fikirlerini söylemelerinin teşvik edilmesini ifade etmektedir. Bazı işletmelerde ise personeli güçlendirme, çalışanlara karar vermek ve bunları istedikleri biçimde uygulayabilmek için hemen hemen tam bir hareket serbestisi sağlama ve güçlendirme olarak görünmektedir. Personeli güçlendirmenin halihazırdaki uygulamaları aşağıdaki şekilde görülmektedir.

ŞEKİL 1: Robert C.FORD and Myron D.FOTTLER, "Empowerment: A Matter of Degree", Academy of Management Executive 9, No.3, (1995), s.21-31.



Şekil 1'de görülebileceği üzere personeli güçlendirme dereceleri, geleneksel montaj hattındaki durumda olduğu gibi çalışanların hemen hemen hiçbir karar verme yetkisi olmadığı durumdan, çalışanların örgüt stratejilerini bile belirleyebildikleri tam personeli güçlendirmeye doğru uzanmaktadır. Şekilde merkezden uzaklaşıldıkça personelin katılımı artmakta, güçlendirme gelişmekte ve en uç noktada kendi kendine yönetime dönüşmektedir (self-directed teams). Bu noktada güçlendirme en yüksek noktadadır.

Güçlendirmenin Başarılı Olması ve Uygulama Sorunları

Personeli güçlendirmenin başarılı olabilmesi için organizasyon bünyesinde bazı koşulların bulunması gerekmektedir:

- Çalışanları güçlendirmenin başarılı olabilmesi için en önemli koşullardan birisi bilginin organizasyon içerisinde üst yönetim ve güçlendirilecek personel arasındaki paylaşımıdır. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır (Hamel , 1997:37).
- Bir diğer başarı koşulu, güçlendirilmiş çalışanlarla ilgili performans değerlendirme, performansı hakkında kendisine yapılacak geribeslemenin varlığı ve etkin bir biçimde iş gören çalışanlara hak ettikleri ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin varlığıdır.
- Güçlendirmiş olan çalışanlara işlerini etkin bir biçimde görebilmelerine olanak verecek olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın çalışana gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve çalışanın kendini daha da geliştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması da personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkileyecektir.
- Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen bir başka koşul da üst yönetimin çalışanları güçlendirme uygulamasının işletme açısından gerekliliğine inanmasına ve çalışanları bu yönde desteklemesine bağlıdır.

Personeli güçlendirme uygulamaları esnasında çeşitli sorunlarda ortaya çıkabilmektedir:

- Örneğin üst yönetim, personeli güçlendirmenin önemini anlayamadığı için yada bu uygulamayı kendi konumu için bir tehdit olarak gördüğünden, güçlendirilen personele yeterli desteği vermeyebilir.
- Organizasyon içerisinde iyi tasarlanmış bir enformasyon sistemi olmadığı için, güçlendirilmiş çalışanlar kendileri için gerekli bilgileri elde etmekte zorlanabilirler.

- Bir diğer sorun, güçlendirilmiş çalışanlarla ilgili uygun bir performans değerlendirme, çalışanlara performansları hakkında geribesleme yapabilecek bir sistemin, çalışanların kendilerini daha da geliştirebilmelerine olanak verecek bir eğitim ortamının ve etkin bir biçimde iş gören çalışanlara hak ettikleri ödülleri sağlayabilecek bir ödüllendirme sisteminin organizasyon bünyesinde bulunmamasıdır (Koçel, 2001:345-346).

Sonuç

Günümüzde personeli güçlendirme kavramını daha sık işitir olduk. 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 paylaşılması sürecidir. Personeli güçlendirme, çalışanların inanışlarında kendilerini güçsüz olarak hissetmeyip, çok kuvvetli bir biçimde kendi bireysel etkinliklerine inanmaları şeklinde değişimlere sebep olur.

Özellikle personeli güçlendirme çalışanlar arasında aşağıdaki inanışları teşvik eder:

- Çalışanlar yaptıkları işleri, kendi değerlerine ve davranışlarına uyum sağladığına inanıp daha anlamlı bulacaklardır.
- Çalışanlar kendilerini, sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanarak işlerini yapabildikleri için daha yeterli hissedeceklerdir.
- Çalışanlar karar verebilme hissine sahip olacaklardır.
- Çalışanlar, önemli stratejik, idari kararlarda veya iş konusundaki çıktılarda bazı etkileri nedeniyle, buldukları organizasyonda bir etkiye sahip olacaklardır.

Personeli güçlendirmeyi desteklemek amacıyla, yöneticiler, bütün çalışanların performans standartları ve işletme etkinliği üzerinde etkilerinin olduğunu hissedebildikleri bir ortam yaratmalıdırlar. 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 ödülleri sağlar. Böyle bir ortam, denetleme, kontrol ve koordinasyon için daha az kişiye ihtiyaç duyulduğu için giderleri azaltır. İş yapan çalışana yüksek performans telkin edildiği için kalite ve hizmet gelişir. Çalışanlar problemleri, çözümleri ve fırsatları yerinde görüp harekete geçtikleri için, personeli güçlendirme daha hızlı hareket edilmesine imkan verir.

İşletme liderleri çalışanları güçlendirmek ve bu yolla olumlu sonuçlara ulaşabilmek için neler yapabilir?. Çalışanları güçlendirmek, onların karar verme sürecine katılmalarını sağlamayı, bilgi ve becerileri konusunda onlara güven duymayı, yaptıkları işlerde daha fazla hareket serbestisine sahip olabilecekleri şekilde işlerini tasarlamayı, anlamlı ve onları mücadeleye teşvik edecek amaçların belirlenmesini ve çalışanların yaptıkları işler için sorumluluk almalarını teşvik edilmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda, çalışanların gerekli bilgilere ulaşabilmesi ve onlara sosyal ve duygusal destek sağlanmasını da kapsamaktadır. Daha özel faaliyetler arasında; her düzeyde imza yetkisini artırma, kuralların ve onay basamaklarının sayılarını azaltma, rutin olmayan işler verme, bireysel yargıda bulunma, esneklik ve yaratıcılığa müsaade etme, işleri görevler olarak değil de daha ziyade projeler olarak yani daha geniş olarak tanımlama ve organizasyonun tamamında gerek kaynaklara ve gerekse kişilere ulaşabilmeye daha fazla serbesti sağlamayı kapsar.

Personeli güçlendirme, çalışanlara örneğin yemekhanenin ne renge boyanacağı vb. çok da önemli olmayan bazı işlerde karar vermesine izin verilmesini ifade etmez. Personeli güçlendirmenin bir fark oluşturması için, çalışanların yaptıkları işler üzerinde kalite, verimlilik vb. bir etkiye sahip olmaları gerekir.

Personeli güçlendirme özellikle kısa dönemde bazı problemler doğurabilir. Bu durum yapılan her hangi bir değişim içerisinde görülebilir. Güçlendirilmiş çalışanlar özellikle yeterli bir eğitime, tecrübeye sahip olana kadar olan devrede hatalar yapabilirler. Ve daha fazla eğitim gerektiği için masraflar artabilir. Ayrıca, çalışanlar yeni bilgi ve becerilere sahip oldukları ve daha fazla katkıda buldukları için ücret artışı talep edebilirler. Ancak, eğer çalışanlar iyi eğitilip gerçekten güçlendirilmiş iseler, onlar daha iyi koşulları hak edeceklerdir ve hem onlar hem de işletme fayda sağlayacaktır.

Sonuç olarak, personeli güçlendirme (empowerment) bir yönetim felsefesi olup, bilgi paylaşımı, eğitim ve geliştirme temellerine sahiptir. Uzun vadeli olup sabır gerektirdiği gibi, özünde, üst yönetimin, gücünü, yetkisini paylaşma arzusuna dayanan bir yönetim anlayışıdır.

KAYNAKÇA:

KİTAPLAR

COFFEY, R., COOK, C. ve HUNSAKER, P. 1994 Management and Organizational Behavior, Chicago: Irwin, s: 150-152.

KOÇEL, T. 2001 İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım, s: 337-346.

- LOUIS, P. V. 1987 Organizational Communication (3rd Edition), New York: Wiley, s: 26-88.
- VOGT, J. ve MURREL, K. 1990 Empowerment in Organizations, Amsterdam: Pfeffer and Co., s: 5-8, 145.

MAKALELER

- BOSSIDY, L. 1993 "A Master Class in Radical Change", Fortune, December, s: 42
- BOWEN, D.E. ve LAWLER, E.E. 1992 "The empowerment of service workers: What, Why, How and When", Sloan Management Review, Spring, s: 31-39.
- DRUCKER, P. 1992 "The New Society of Organizations", Harvard Business Review, September-October, s: 95.
- FORD, R.C. ve FOTTLER, M.D. 1995 "Empowerment: A Matter of Degree", Academy of Management Executive, IX.3, s: 21-31.
- GANDZ, J. 1990 "The employee empowerment era", Business Quarterly, LV.2, s: 74-79.
- HAMEL, G. 1997 "Turning Your Business Upside Down", Fortune, June 23, s: 37.
- HONOLD, L. 1997 "A review of the literature on employee empowerment", Empowerment in Organizations, V.4, s: 202-212.
- KANTER, R.M. 1979 "Power failure in management circuits", Harvard Business Review, LVII.4, s: 65-75.
- PETZINGER, T. 1997 "The front lines: Forget empowerment this job requires constant brainpower", Wall Street Journal, 17 October, s: B-1.
- RANDOLPH, W.A. 1995 "Navigating the journey to empowerment", Organizational Dynamics, XXIII.4, s: 19-32.
- THOMAS, K.W. ve VELTHOUSE, B.A. 1990 "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", Academy of Management Review, XV.4, s: 666-670.