

YETKİLENDİRMENİN ÖNEMİ VE ÇALIŞANLARIN YETKİLENDİRİLMESİ

İbrahim KOCABAŞ*

Turgut KARAKÖSE**

Özet

Organizasyonlar kendi çıkarları için devamlı olarak kendilerini geliştirmek zorundadır. Başarının en önemli koşullarından biri, üründe ve hizmette kaliteyi yakalamaktır. Şirket bu sayede ayakta kalabilir. Bunun için müşteriyle doğrudan iletişim halinde olan çalışanlar göreviyle ilgili olarak yetiştirilmelidir. Yöneticiler yetkilendirme yapabilmek için önce çalışanlara güvenmelidirler. Çalışanlar görevlerinin gerektirdiği yeterlilikleri sahip olmalıdırlar. Bu yüzden bireyler yeni fikirler üretme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilmeli ve desteklenmelidir.

Anahtar Sözcükler: Yetkilendirme, güven, sorumluluk, iletişim

GİRİŞ

Örgüt yöneticileri, örgütün işleyişini kolaylaştırmak ve hedeflere daha kolay ulaşabilmek için çalışanların nelerden hoşlandıklarını tespit ederek, onların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hareket etmelidirler. Yöneticiler bunu başarabilmek için çalışanlarla olumlu ilişkiler kurarlar. Bu yolla örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının ortak noktasını bulmayı hedefler. Ancak bireylerin yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmek için çalışanların yetkilendirilmesi önemlidir. Yetkilendirme dilimizde izin verme, güçlendirme anlamlarında kullanılmaktadır. Yetkilendirilen çalışan, kendi kendine karar verme becerisine sahip olmalı ve çalıştığı alanda yeterli olmalıdır. Yetkilendirme konusunda bir çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

Yetkilendirme (empowerment), örgüt bünyesinde yer alan kişi veya birimlerin sahip oldukları bilgi ve yetenekleri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulması süreci olarak tanımlanabilir (Olgun, 2003, 1). Yönetim kavramı olarak yetkilendirme, bir çalışanın faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otoritedir (Çınar, 2003, 1).

Başka bir tanıma göre ise yetkilendirme, çalışanın özgürce ve tek başına düşünmesini, karar almasını, kararları uygulamasını motive eden ve sağlayan ortamı oluşturma; bunları yapabilecek sorumluluğu, otoriteyi ve esnekliği çalışana verme süreci olarak tanımlanabilir. Diğer yandan yetkilendirme, çalışanın kendi kaderini ve iş başarısını kontrol edebilecek gücü hissetmesini de ifade eder (http://www.insan-kaynaklari.com/İçerik_Ekibi).

* Yard. Doç. Dr.; Fırat Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

** Öğrt.; Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Bütün bu tanımlar ışığında yetkilendirmeyi, yöneticilerin örgüt amaçlarına daha kolay ulaşabilmek amacıyla çalışanların kendi kendine iş yapabilmesine, karar vermesine ve inisiyatif kullanmasına izin vermesi olarak tanımlamak mümkündür. Kısaca yetkilendirme ;

- bireylere gerekli bilgi ve becerinin kazandırılması,
- bireylerin katkısının desteklenmesi ve bireylerin motive edilmesi,
- yeni vizyon oluşturanların ödüllendirilmesi ile ilgili bir kavramdır.

Yetkilendirme ile benzerlik gösteren bir kavram da yetki devridir. Yetki devri, yönetimin olmazsa olmaz şartlarından biridir. Ancak verilen yetkinin neleri yapıp neleri yapmama noktasını ifade ettiği açık olmalıdır. Verilen yetki, yetkiyi veren tarafından tüm sorumluluğun da devredilmesi anlamına gelmemektedir. Bir yönetici, yetkisinin tamamını devretse bile sonuçtan sorumludur. Dolayısıyla sorumluluğun tamamının devredilmesi mümkün olmadığından, zaman zaman bilgi alınmalıdır. Ancak yetkili kılınan açısdan yetki ve sorumluluk eşit olmalıdır. Bir personel sadece sorumlu kılınarak yetkisiz durumda bulundurulmamalıdır (Gümüş, 1995, 364). Yetkilendirmenin esası, üstün ast tarafından yerine getirilebilecek sorumlulukları kendisinde toplamamasıdır. Örneğin ailenin fonksiyonlarının devlet tarafından üstlenilmesi aileyi anlamsız ve işlevsiz hale getirdiği gibi, astın sorumluluklarının üstleri tarafından "çalınması" da astların içini boşaltır ve zamanla onları yeteneksizleştirir (Özden, 1999, 119).

Yetkilendirme kavramı yakından incelendiğinde yetki devri ile benzerlik gösterse de aralarında bazı farklılıklar vardır. Her şeyden önce yetkilendirme kavramı yetki devrine göre daha geniş bir anlam taşımaktadır. Yetki devrinde, bir amirin kendisine ait olan herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteğiyle bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerektiğinde tekrar geri alması söz konusudur. Oysa yetkilendirmenin temelinde, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları görebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. Yetkilendirme, belli bir ruh haline ulaşmakla olumlu politikayla ya da insan duygularıyla temasa geçmek ile ilgili değildir (Çınar, 2003, 2).

Görüldüğü gibi yetkiyi devretme ile yetkilendirme arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yetki devri, üst yönetimin bazı haklarını geri alabilmek koşuluyla astlara vermesi olarak ifade edilebilir. Yöneticiler kendi yetkilerini devredebilirler ancak sorumluluk devredilemez. Örneğin bir yönetici, imza yetkisini örgüt içindeki herhangi bir kişiye verebilir. İmza yetkisini devralan kişi aynı zamanda sorumluluğu da devralmaz. Bu yüzden imzanın kullanılmasından doğabilecek herhangi bir olumsuz durumdan yine yeykiyi devreden yönetici sorumlu tutulacaktır. Yetkilendirmede ise işle ilgili kararların yetkilendirilen tarafından alınması ve uygulanması önemlidir. Ayrıca yetkilendirmede çalışanların bilgilendirilmesi ve yetiştirilmesi söz konusudur.

Organizasyonlar, varlıklarını sürdürebilmek için rakipleriyle sürekli olarak rekabet etmek ve zamanın gerektirdiği şekilde kendilerini yenilemek durumundadır . Rekabetin ön koşullarından biri de üründe ve hizmette kaliteyi yakalayarak müşteri memnuniyetini kazanmaktır. Bu yüzden müşteriyle devamlı olarak yüz yüze gelen çalışanların göreviyle ilgili olarak yetiştirilmesi ve bazı yetkilerle donatılması önemlidir. Ortaya çıkabilecek hatalardan nasıl çalışan sorumlu tutuluyorsa, iş ile ilgili kararların alınması ve uygulamaya konulması da çalışana bırakılmalıdır. İş ile ilgili yetersizliklerin giderilmesi amacıyla çalışanlar sürekli olarak eğitime tabi tutularak yetiştirilmelidir. İşinde ve alanında yetersiz elemanlar yetkilendirmenin kapsamı dışında tutulmalıdır.

Yetkilendirme Kuralları

Organizasyonlar başarılarını devam ettirebilmek amacıyla içinde buldukları piyasa koşullarını iyi değerlendirmek zorundadırlar. Yani, bilgiyi ve teknolojiyi yakalamak durumundadır. Bunu gerçekleştirebilmek için yönetim basamağındakiler, kendi yetkilerini belli ölçülerde çalışanlarla paylaşmalıdırlar. Yöneticilerin yetkilendirme yapabilmeleri için önce çalışanlara güvenmeleri şarttır. Bunun için çalışanlar görevlerinin gerektirdiği yeterliliklere sahip olmalıdırlar. Çalışanlar yetkilendirdikten sonra işlerine çok fazla müdahale edilmemelidir.

Bir yetkilendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çınar, 2003, 4):

- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalı,
- Güçlü bir çift yönlü iletişim kurulmalı ve desteklenmeli,
- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalı,
- Güvenilir çalışanların desteği sağlanmalı,
- Çalışan ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.

Örgütlerde yetkilendirme modelinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, yöneticiler paylaşılan bir liderlik rolü üstlenmelidir. Bunun için bir örgütte takım çalışmasının uygulanması ve desteklenmesi önemlidir. Örgüt içinde güven ortamının oluşturulması ve çalışanlarla yönetim arasında etkili bir iletişim ağının kurulmasıyla başarıyı yakalamak daha da kolaylaşacaktır.

Yetkilendirme (Empowerment) ilkesinin tam uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şöyle ifade edilebilir (http://www.insankaynaklari.com/İçerik_Ekibi):

- Çalışanın sahip olduğu sorumluluklar ile yetkiler arasında bir denge olmalı,
- Çalışana güven duyulmalı ve bu ona hissettirilmeli,
- Adaletli olma, emeğe saygı, çalışanın kredibilitésinin korunması ve çalışanın onurunun desteklenmesi güvenin olmazsa olmaz unsurlarıdır.
- Detaylar tamamen çalışanın sorumluluğuna bırakılmalı ve yersiz müdahalelerden kaçınılmalıdır.

Tüm bunları uygularken, kontrol ve takip elden bırakılmamalıdır. Etkili bir ödüllendirme sistemi sayesinde bireylerde sorumluluk duygusu gelişecek ve sonuçta başarı artacaktır. Yetkilendirmede dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, herkeşe yetki dağıtımı yapılmamasıdır. Sadece alanında yeterli, yetişmiş bireylere yetki verilmelidir. Liyakatsiz kişilerle yetki paylaşımı sonucunda örgütte çatışma ve huzursuzluk ortamının oluşması muhtemeldir.

Yetkilendirme süreci; birlikte çalışma, yardımlaşma ve paylaşma yoluyla ortak gücün inşasını, geliştirilmesini ve artırılmasını içerir. Bu tür bir ilişkinin temelinde güven bulunmak zorundadır. Yetkilendirme, her şeyden önce özgüveni olan liderleri ve güvenilir astları gerekli kılar. Mutlak bir güven duygusu kısa vadede sağlanamasa da organizasyonun geliştirilmesi amacına yönelik olarak zamanla tesis edilebilir. Aslında güven, organizasyon yeniden oluşturulduğunda ve örgüt yapısı işlevsel kılındığında işletmeyi geliştiren bir sonuç olarak da ele alınabilir (Olgun, 2003, 2).

Görev, yetki ve sorumluluklar organizasyonun yararına serbestçe hareket etmeleri için çalışanlara derece derece devredilmelidir. Gelişmenin, başarının, işi sonuçlandırmanın temelinde bu yatmaktadır. İşler bölünmeli, dağıtılmalı ve devredilmelidir. İnsanlara hareket serbestisi tanınmalı, tecrübe kazanmalarına yardımcı olunmalıdır. Aksi takdirde ileride örgütü devralacak insanların kararsız, yeteneksiz ve tutuk çalışan olmalarına neden olunabilir (Gümüş, 1995, 365).

Yetkilendirmede çalışanların eğitim yoluyla yeterli hale getirilmesi, yönetim tarafından örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi ve inisiyatif kullanılması esastır. Yetkilendirmenin yapılabilmesi için üst yönetimin çalışana güvenmesi gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlara yetkilerini devretme konusunda cömert davranmalıdırlar. Bu sayede insanlar kendilerini geliştirebilme fırsatı bulacaklar ve işleriyle ilgili olarak tecrübe kazanabileceklerdir. Yetkilendirmede önemli olan konu, yetkilendirilecek kişilerin özenle seçilmesi ve eğitilmesidir. Üst yönetime düşen görev, yetkilerini gelişi güzel dağıtarak örgüt içinde karmaşaya yol açmamaktır.

Sonuç

Örgüt yöneticileri hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla çalışanların yetkilendirilmesine dikkat etmelidirler. Yalnız, yetkilendirme yaparken çalışanların belli konularda eğitilmesi, gerekli olan bilgi ve beceriyi kazanmaları konusunda hassas davranılmalıdır. Gelişi güzel yapılan yetkilendirme, hem örgüt için hem de çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Etkili bir yönetim anlayışında, çalışanların da karara katılması söz konusudur. Bunun için bireyler yeni fikirler üretme konusunda cesaretlendirilmeli ve desteklenmelidir. Yönetici aynı zamanda çalışanların, organizasyonun amaçları doğrultusunda motive edilmesine dikkat etmeli ve yeni vizyon oluşturanlar ödüllendirmelidir.

Yetkiyi devretme ile yetkilendirme arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yetki devrinde yöneticinin belirli bir konudaki karar verme hakkını, geri almak koşuluyla başkasına devretmesi söz konusudur. Yetkilendirmede ise çalışanın iş ile ilgili tüm kararları kendisinin alması ve uygulaması söz konusudur. Müşteriyle doğrudan iletişim halinde olan yetkilendirilmiş çalışanın alanında yetişmiş olması ve müşteri ilişkileri konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki; yetkisini bir başkasına devreden yönetici sorumluluğu da devredemez. Sorumluluk kendisinde kalmak koşuluyla yetkisini bir başkasına aktarabilir. Yani yetki devredilir ama sorumluluk devredilemez ilkesi esastır.

Öneriler

a) Günümüzde her yönetici yetkisini astlarına devretme konusunda cesur davranmamaktadır. Çünkü yetkilendirmenin yapılabilmesi için yöneticinin ilk önce kendisine olan güveninin tam olması gerekir. Aynı zamanda astların ve çalışanların da üst yönetime güven vermesi esastır. Bir organizasyonda yönetimle çalışanlar, çalışanlarla çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamı inşa edilmemişse başarıya ulaşmak çok güçtür.

b) Yetkilendirmenin uygulandığı organizasyonlarda bireysel çaba yerine takım çalışması ön plana çıkmaktadır. Yönetimin görevi emir vermek değil çalışanlara rehberlik ederek onları eğitim yoluyla yeterli hale getirip, kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Örgüt yöneticileri çalışanlardan optimal düzeyde faydalanabilmek için onlarla yetkilerini paylaşma yoluna gitmelidir. Bunun için bireylerin

amaçlarıyla örgütün amaçlarını örtüştürmelidir. Yöneticilerin yetkilerini çalışanlarla paylaşabilmesi için karşılıklı olarak güven ortamının sağlanması önemlidir. Bireysel başarıdan ziyade kurumsal başarıya itibar edilerek takım çalışmasına ağırlık verilmelidir. Örgüt içinde takımlar oluşturarak, bu takımlar aşama aşama yetkilerle donatılmalıdır. Takımlar arası iletişimin gelişmesine katkı sağlayarak ortaya çıkabilecek çatışmalar ve huzursuzluklar giderilmelidir. Yetkilendirilmiş takımların birbirine bağlılıkları artacak, karar verme sürecine katılan bireylerin başarıları ve işdoymu düzeyleri yükselecektir.

c) Çalışanların arzulu olarak çalışabilmeleri, onların istek ve beklentileri ile ilgilidir. Ancak bireylerin amaçlar doğrultusunda motive edilmeleri ve kendilerinin de çaba göstermeleri otomatik olarak başarı ile sonuçlanmayabilir. Çünkü bireyin isteyerek bir işi yapabilmesi için o işle ilgili bilgiye sahip olması gereklidir. Eğer yapacağı iş ile ilgili bilgiye sahip değilse, ne kadar çalışırsa çalışsın başarılı olamayacaktır. Örgüt yöneticileri çalışanların ilgi, beceri ve bilgilerini dikkate alarak onları cesaretlendirmeli ve yetkilendirmelidir. Yetkilendirme yapıldıktan sonra sık sık işe müdahale etmemeli, sadece gerekli olduğu zaman devreye girerek denetim ve rehberlik rolünü üstlenmelidir. Yöneticiler, çalışanlarla iletişimini geliştirmeli onların amaç ve beklentilerini de dikkate almalıdır. Çalışanlarla yetkisini ve örgütün başarısını paylaşarak onları da karar verme sürecine katmalıdır. Örgütün başarısının ancak işinde uzmanlaşmış, doyuma ulaşmış çalışanlarla mümkün olacağı unutulmamalıdır.

Kaynakça

ÇINAR, Füsün (2003). [www.iktisat.uludag.edu.tr/organizasyonlarda çağdaş bir yaklaşım:yetkilendirme](http://www.iktisat.uludag.edu.tr/organizasyonlarda_çagdaş_bir_yaklaşım:yetkilendirme), 15 Şubat 2003.

GÜMÜŞ, Mustafa (1995). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

[www.insankaynaklari.com/içerik_ekibi/çalışanları yetkilendirme](http://www.insankaynaklari.com/içerik_ekibi/çalışanları_yetkilendirme),12 Ocak 2003.

OLGUN, O. (2003). www.cvtr.net/empowerment (yetkilendirme), 20 Nisan 2003.

ÖZDEN, Yüksel (1999). **Eğitimde Yeni Değerler**. Pegem Yayıncılık, Ankara.

THE IMPORTANCE OF EMPOWERMENT AND EMPOWERING PERSONNELS

İbrahim KOCABAŞ*

Turgut KARAKÖSE**

Abstract

Organizations are always obliged to developing for his own benefit. One of the most important conditions of success is to reach the quality at product and service. Thanks to that the business is able to stay afloat. For this reason it's important personnel must be trained as connected with their jobs. At first managements must trust their personnels. Personnels are become the owner of skills concerned with their jobs. For this reason, personnel is must be taken courage and is supported by managers in connection with to product new ideas.

Key Words: Empowerment, confidence, responsibility, communication

* Ass. Prof.; Firat University Faculty of Technical Education Educational Sciences

** Teacher; Firat University Institute of Social Sciences Doctoral Student