



TİASAD

Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi
The Journal of Turk & Islam World Social Studies

Yıl: 4, Sayı: 11, Haziran 2017, s. 155-168

Ali KAHRAMANOĞLU¹

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE KOÇLUK²

Özet

İşletmelerin en önemli ve değerli sermayeleri iyi organize olmuş insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarında yaşanan yetersizliklerin veya performansla ilgili yetersizliklerin giderilmesi için bir uzman veya yönetici aracılığıyla müdahaleler yapılmaktadır. Çalışan veriminin artırılması amacıyla İnsan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme çalışmalarına önem verilmektedir. Alternatif bir yöntem olarak da koçluk tekniği ile değerlendirme, doğal bir süreç olarak kendini göstermektedir. Bu teknik ile değerlemede insan kaynaklarını geliştirebilme ve çalışanların içgüdüsel yeteneklerini kullanabilmeleri sağlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerdeki insan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde faydalanabilmek için ve personeli güçlendirme vizyonu çerçevesinde çalışanların; yönetime, karar verme sürecine yüksek oranda katılımı ile birlikte özel rehberlik yöntemiyle bireysel performans değerlendirme işleyiş sürecini çeşitli yönleriyle ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Koçluk, Personel Güçlendirme

PERSONAL REINFORCEMENT AND COACHING IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract

The most important and valuable capital of enterprises are well organized human resources. Interventions are carried out through an expert or a manager for inadequacy of human resources or inability to perform. Emphasis is placed on personnel empowerment in the management of human resources in order to increase employee productivity. As an alternative method, evaluation by coaching

¹Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi Doğanhisar Myo ., akahramanoglu@selcuk.edu.tr

² Ali Kahramanoğlu 'nun yüksek lisans çalışmasının özetidir.

technique is shown by itself like a natural process. With this technique, it is possible to develop human resources in valuation and enable employees to use their instinctive abilities.

The aim of this study is to be able to benefit from the human resources of the enterprises effectively and efficiently and in the framework of the vision of empowerment of personnel; The individual performance evaluation process of the employees is carried out in various ways through the special guidance method with high participation in the decision making process.

Keywords: Human Resources Management, Coaching, Staff Empowerment

GİRİŞ

1980’li yılların başlarında insan kaynakları Avrupa ve Amerika’da kullanılmaya başlanan bir terim olup, günümüzde yönetici ve yönetici adayları için önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu dönemde insan kaynaklarında önemli gelişmeler olmuş; sosyo-ekonomik faktörler ile uluslararası rekabet, endüstriyel sektör ve şirketlerin yeniden yapılanması, yönetim konusundaki doğruların biçim değiştirmesi ile bağlantılı olarak; organizasyonun başarısında katkı, mükemmellik, kalite ve yenilik sağlanmıştır.

20. yüzyılın sonlarında işletmelerin içinde bulunduğu iç ve dış çevre koşulları önemli ölçüde değişmiş, çalışma koşulları yerel ve ulusal boyuttan küresel boyuta taşınmış, küresel düşünme ve karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin artan rekabet baskısıyla birlikte yaşamlarını devam ettirebilmeleri, yaratıcılık ve yenilik kapasitelerini artırabilmelerine, daha ekonomik, daha kaliteli mal ve hizmet üretmelerine, özel ihtiyaç ve siparişleri en süratli biçimde karşılayabilmelerine bağlıdır. Sorun rekabetin önümüze koyduğu başarı hedeflerini ve standartlarını, birbirine kenetlenmiş, destekleyici rol oynayan, yaratıcılığı yüksek, birbirlerini çeşitli bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlık alanları ile tamamlayan takımlar kurabilme ve çalıştırma becerisini yerine getirmekle aşılabacaktır. Modern organizasyonlarda; bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktör olarak görülmesi ve takım çalışmalarının oluşması personeli güçlendirme sürecini gerekli kılmaktadır.

Güçlendirme kavramı, işletme biliminde bugün sıkça kullanılan bir kelime haline gelmiştir. Bu kavramın geçmişine bir göz atacak olursak; kavramı ilk kullanan kişilerin: 1983’te Harrison ve Kanter; 1985’te Bennis ve Naus; 1986’da Burke ve Neilsen; 1987’de Block; 1988’de House olduğu görülmektedir. Ancak bu kavramın ilk kez kullanıldığı zamanlarda üzerinde anlaşılmuş bir tanımı yoktu. Kullanılan tanımlar güçlendirme kavramını çok yüzeysel ifade edebilmiş ve bu kavramın gerçekte ifade ettiği anlama çok az yaklaşabilmiştir.

Personel güçlendirme 1980’lerde kendi anlamını bulmuş ve Block’un çalışmaları ile üne kavuşarak, eskilerle kıyaslandığında övgüye layık yeni yönetim şekli personel güçlendirme olmuştur. Personel güçlendirme adeta bir slogan haline gelmiş ve hakkında çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Bandura, 1986’da güçlendirmeyi çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri olarak ifade etmiştir. Böylece güçlendirme daha çok, çalışanların işlerini yapmada daha yetenekli olduklarını hissetmelerine imkan verme anlamına gelmiştir. 1988’de ise Conger ve Kanungo bu kavramı açıklamada önemli bir adım atmıştır. Adı geçen yazarlar güçlendirme kavramını ilk kez çalışanların “motivasyon süreçleri” ile tanımlamak gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Tevrüz, 2002).

Thomas ve Velthouse ise, Conger ve Kanungo'nun bu genel yaklaşımını esas almakla birlikte, onların modelini daha da geliştirmişlerdir. Thomas ve Velthouse'nin 1990'daki "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivations" adlı makalelerinde belirttikleri tanım şudur: Güçlendirmek gücü başkalarına vermektir. Bununla birlikte, güç pek çok anlama gelebilmektedir; otorite, kapasite, enerji gibi... Güç aslında istenen sonuçları elde etme yeteneğidir. Personel güçlendirme kavramının popüler olma nedeni, motivasyona gelenekselin dışında kazandırdığı anlamdır. Thomas ve Velthouse'ye göre güçlendirme, çalışanların motivasyonunu sağlayan parametrelerdeki (örneğin; yapılan işin takdir görmesi gibi...) değişimlerle tanımlanmıştır.

1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı

İşgören güçlendirme, global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı veya önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme: yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, ve ekip çalışması ile kişilerin karar verme haklarını(yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Genç , 2004: 222).

Bowen ve Lawler ise personeli güçlendirme kavramını "işgörenlerin, örgütün dört girdisini paylaşmaları" olarak tanımlamaktadırlar. Bunlar (Yüksel ve Erkutlu , 2003 : 132):

- Örgütün performansına ilişkin bilgilerin paylaşımı,
- İşgörenlerin örgütün performansına katkıda bulunmalarını sağlayacak olan kaynakların paylaşımı,
- Örgütün performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı ve
- Örgütün yönünü ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.
- Personel güçlendirme, en basit ifadeyle çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir.

Joan Pastor'a göre personel güçlendirmeyi tanımlamanın en iyi yolu, güçlendirmeyi iki veya daha fazla sayıda insanla bireysel ve mesleki bir ilişki içerisinde olunan bir süreç veya evrimin bir parçası olarak düşünmektir. Steven H. Appelbaum ise, personel güçlendirme kavramını "güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletme alt kademe çalışanların sahip olacağı etkide, önemli artış talep eden bir vizyon" olarak tanımlamaktadır.

Caudron'da "Çalışanlar kendi işlerini sahiplendikleri zaman; işletmeler ya da bölümlerin başarısı kadar kendi bireysel başarılarını da ölçme ve etkileme gücüne sahip olduklarında, personel güçlendirmeden söz edebilir" ifadesini kullanmıştır.

Erstad personel güçlendirmeyi iki farklı boyutta tanımlamaktadır: İlk olarak, personel güçlendirmeyi "çalışanların karar almasına olasılık tanıyan bir araç"; ikinci olarak, "bireylerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu aldığı kişisel bir olay" olarak tanımlamaktadır.

Personel güçlendirmeye ilişkin çok farklı tanımlar yapılsa da, güçlendirme, çalışanların kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı,

inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde özetlenebilir.

1.1. Neden Güçlendirme?

Güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerin başlıcaları olarak şunlar belirtilebilir:

- Bilgi işleme (information) teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS uygulamalarındaki gelişmeler, organizasyonları orta kademeyi ortadan kaldıracı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin deyimini ile “bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademeler yerine bilgi teknolojisi geçmiştir”.
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme(response time) zorunluluğunun artması.
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı.
- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması.
- Bilgi ve insan unsurunun, en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirmesi: Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile, envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi şirketi” olarak adlandırılacak bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanlarının bilgi ve uzmanlığıdır. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek “entelektüel sermaye” olarak ele alınmaktadır. Bu konu da Drucker’ın sözünü ettiği “bilgi ekonomisi” (knowledge-based economy) ve “bilgi toplumu” (knowledge society) ile yakından ilgilidir. Drucker’ın belirttiği modern organizasyonların bilgi uzmanlıklarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük yerine meslektaşlık(colleagues) ve takım (team) ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir denilebilir.
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması.
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması (Koçel, 2003: 417).

1.2. Güçlendirmenin Yararları

- Güçlendirme hem çalışanlar hem de örgüt açısından pozitif sonuçlar doğurur.
- Güçlendirme ile karar verme yetkisi arttırılan;
- Çalışanların rol tanımıyla ilgili stres ve 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.
- Çalışanların yetenekleri, yaratıcılıkları önemli ölçüde artar.
- Güçlendirilmiş çalışanları yönlendiren, destekleyen, koç’luk yapan yöneticiler;
- Ayrıntılarla ve rutinle uğraşmaktan kurtulup dikkatlerini daha stratejik konulara yöneltme fırsatı bulurlar.
- Birçok işi vasat biçimde yapmaktansa çok daha az işi daha iyi biçimde yapmaları mümkün olur.
- Kariyerde ilerlemeleri kolaylaşır.

- Güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte;
- Çalışmanın esnekliği artar.
- Verimlilik önemli ölçüde artış gösterir.
- Daha hızlı ve etkin kararlar üretilir.
- İç ve dış müşteri tatmini artar.
- Bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanılması mümkün olur (Ataman , 2001: 347).

1.3. Güçlendirmenin Başarılı Olma Koşulları ve Uygulama Sorunları

Bir organizasyonda güçlendirme uygulamalarının başarılı olması neye bağlıdır? Başarılı bir güçlendirme uygulaması için neler yapılmalıdır? Güçlendirme, yaptığı işin niteliğine bakılmaksızın, tüm işletme organizasyonları için gerekli bir kavram mıdır? Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Yukarıdaki sorulara cevap verebilmek için önce şu hususu bir daha vurgulamakta yarar vardır: Güçlendirme, demokrasi ile yönetime geçiş ve sürmede karşılaşılan güçlükler ve sonuçlar ne ise, organizasyonlarda güçlendirme uygulamaları ile ilgili güçlüklerin de birbirine benzer olduğu söylenebilir (Koçel, 2003 :422).

1.3.1. Güçlendirmenin başarı koşulları:

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, organizasyonun nereye ve neden gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle başarının ilk şartı bilgi paylaşımına imkan veren bir bilgi sisteminin (information system-IS) tasarımı ve uygulamasıdır. Bu anlamda bir IS uygulaması sadece formal raporlama sistemi olarak ele alınmamalıdır. Organizasyonun tüm çalışanları arasında tam bir iletişimin kurulması gerekmektedir. Formal veya informal, direkt veya indirekt, dikey, yatay ve çok yönlü iletişim gerekir. Kısacası iletişim temel bir koşuldur.

Güçlendirmenin başarılı olması için, güçlendirilmek istenen çalışanlara, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim imkanları verilmeli ve ortamı yaratılmalıdır. Kişinin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması hem işin sonuç üretecek tarzda yapılması için önemli, hem de çalışanın kendine olan güvenin artması açısından önemlidir.

Bir diğer başarı koşulu, çalışana, kullanması gereken kaynakların verilmesidir. Özellikle para, araç ve gereç anlamındaki bu kaynakların bulunması ile çalışanın, dolayısıyla da güçlendirmenin başarılı olma olasılığı artacaktır.

Güçlendirmenin başarısını etkileyen bir diğer koşul performans değerlendirme, geri besleme ve olumlu pekiştiricinin gerekliliğidir. Kendi amaçlarını belirleyip uygulama kararları veren ve belirli sonuçlar elde eden çalışanların bu performansının misyon ve vizyon açısından uygunluğu değerlendirilmeli ve kendilerine geribesleme olarak aktarılmalıdır. Olumlu pekiştirici (positive reinforcement) ile desteklenen böyle bir geribesleme, çalışanları motive edecek, iş yapma arzu ve güvenlerini yükseltecektir.

Bilindiği üzere “güç” kavramı; belirli kaynaklar, sistemler ve süreçler ile insan ilişkilerinden oluşan bir ortamda ve belirli kısıtlar altında belirli amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili bir olayı ifade etmektedir. Güçlü insan, böyle bir ortamda amaçları gerçekleştirilen kişidir. Bir organizasyon içinde çalışan bir kişinin gücünü etkileyen başlıca faktörler:

- Yönetim felsefe inanç ve değerleri,
- Bütçe ve kaynak dağılımı,
- Personel bulma ve seçme uygulamaları,
- Yetki devri,
- Personel eğitim ve geliştirme uygulamaları,
- Bilgi yönetimi uygulamaları,
- Ödül ve teşvik sistemleri,
- Bilgi teknolojisi,
- İletişim teknolojisi,
- Organizasyon yapısı ve işlerin tasarım tarzı,
- Fiziksel çalışma ortamı,

Bu ve yukarıda belirtilen diğer faktörler, çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayacaktır. Bu yöndeki gidiş sonunda bazı çalışmalarını “dahili girişimci”(intrapreneur) durumuna getirebilecektir.

1.3.2. Güçlendirmenin uygulama sorunları

Güçlendirme programlarının uygulanması sırasında çeşitli sorunların ortaya çıkması doğaldır. Aşılması gereken sorunların en önemlisi, yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirmeleridir. Yöneticiler, değişik rol oynamaları gerektiğini kabul etmelidir. Yöneticilerin yeni rolünün esasları “komuta ve kontrol” değil, “geliştirme, koç'luk (coaching), mentor'luk, kaynaştırıcılık (facilitator) ve mümkün kılıcılık (enabler)”tır. Böyle bir değişimi benimsemek ve gereğini yapmak kolay olmamaktadır.

Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorun, güçlendirilmenin özelliklerine bakılmaksızın tüm işletmeler için geçerli olup olmayacağıdır. Acaba güçlendirme için bazı tür işletmeler diğerlerine oranla daha uygun olabilir mi? Bu konuda, kesin ve yaygın araştırma sonuçları olmamakla beraber, işletmelerin bazı özelliklerinin güçlendirme uygulamalarını sınırladığı söylenebilir. Bu özellikler olarak şunlar belirtilebilir.

- Temel strateji olarak düşük maliyet, yüksek üretim miktarının (low cost-high volume) vurgulanması,
- Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması,
- Basit ve rutin teknolojinin kullanılması,
- İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
- Çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması,
- Çalışanların kişilerarası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olması,

Ana hatlar itibarıyla bu özellikler güçlendirme uygulamalarını sınırlayıcı etki yaratmaktadır. Bu nedenle güçlendirme için, aynı organizasyon içinde de olsa, bu özelliklere sahip birimlerden değil, tam zıttı olan özelliklere sahip birimlerden başlamak daha uygun olacaktır.

Bu iki önemli sorun yanında, güçlendirme uygulamalarında sorun olarak görülen diğer hususlar şöyle sıralanabilir:

- Yapılacak hataların maliyetinin yüksek olması,
- Kişilerin değişme arzularının olmayışı,

- Organizasyon kültürünün belirli bir misyon ve vizyonu pekiştirecek tarzda gelişmemesi,
- Müşterilere verilen hizmette standartlığın kaybolması olasılığı,
- Eğitim ve geliştirmenin maliyetinin artması,
- Üst yönetimin gerekli, desteği vermeyişi,
- Güçlendirilecek kişiye bilgi, enformasyon ve diğer gerekli kaynakların verilmeyişi,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmesi.

1.4. Personel Güçlendirmedeki Engeller

Personel güçlendirme ile ilgili engellerin bazıları işletmenin kendisinden, bazıları çalışanlardan, bazıları da çevreden kaynaklanabilir. Bu engellerden bazıları şunlardır:

- Personel güçlendirme amaçları, kültürü ile uyuşmayan bazı işletmeler vardır. Bu kültürler, çalışanların birbirlerine bağlı olmadığı, işletme üyelerinin örgütsel amaçları paylaşmada başarısız oldukları veya eğer örgüt üyeleri bir şeyler yapmak isterse, cezalandırılmaktan korktukları kültürlerdir.
- Bazı ulusal kültürler ile personel güçlendirme felsefesi de uyuşmayabilir. Ulusal kültürler belki de yüksek derecede güce odaklanmış insanları adeta bir şeytan olarak görebilir ya da bunun tam tersi yüksek derecede hiyerarşiye sahip olabilirler. Bu da personel güçlendirmenin önündeki bir engeldir.
- Yönetim için de cezalandırma korkusu bir problemdir. Yöneticiler için de yetki devrettikleri astların yaptıkları nedeni ile cezalandırılmaları söz konusu iken, onların gücü diğerlerine aktarmalarını ummak çok da akıllıca olmayacaktır. Bir takımın kaptanı maç kaybedilirse değiştirebilecek, ancak aynı durumdaki bir yönetici olursa, o yönetici personel güçlendirme sürecindeki çalışanlarla çatışabilecektir. Yöneticiler, eğer kendi birimlerinin kararlarının tüm sorumluluğu kendilerine ait olmazsa yetki devretmeyeceklerdir. Bazı işletmelerde de, otokratik liderlik tipi benimsendiğinden, bu işletmelerin yöneticileri daha çok emir verme taraftarı olacaktır. Çalışanlar da birilerinin kendilerine şunu yap ya da bunu yapma demelerini bekleyecek ve personel güçlendirmeye karşı direnecektir.
- Çalışanların da personel güçlendirmeden korkması söz konusu olabilir. Çünkü personel güçlendirme ile karar alma durumundaki personel, karar kötü olursa risk alacaktır. Çalışanlar hata yaparlarsa işten çıkartılmayacaklarını ve müşteri tatmini sağlamak için çalıştıkları süreçte hata yapabileceklerinin kabul edildiğini bilmek istemektedirler. İşte güçlendirme programında mutlaka çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve onların rahatlatılması gerekmektedir.
- Bir personel güçlendirme programını uygulamada yöneticinin belirli kişisel özellikleri ve liderlik yeteneklerine sahip olmaması da bir engeldir. Örneğin; yüksek derecede güç, mevki hırsı içinde olan yöneticiler, kontrolü elden bırakmaya isteksiz olacak ve daha çok güç kazanmak için, daha çok çalışacaktır. Bunlardan ancak bazıları personel güçlendirme mesajının içeriğini kavrayabilecek, diğerleri ise bu kavramın ifade ettiği anlamı anlayamayacaklardır. Pek çok orta kademe yönetici, güçlendirmeyi kontrolün azalacağını düşünerek istememektedir. Güçlendirilmiş çalışanlarla, orta kademe yöneticilerin bir parça kontrolü azalsa da, bu asla olumsuzluk anlamında değerlendirilmemelidir. Bunun anlamı, yöneticinin müşteri ile temas halinde olan çalışanlar tarafından alınacak kararları kontrol etmek için ayıracağı zamanı, şimdi başka konulara harcayabileceğidir. Örneğin; işletmenin

vizyon ve misyonunun, stratejik amaçlarının belirlenmesi ve çalışanlarla bunların paylaşılması gibi (Doğan, 2003: 177) ...

1.5. Başarılı Personel Güçlendirme Uygulaması İçin Kritik Faktörler

Başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için kritik faktörler vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Düren Zeynep A, 2002: 315):

- Personel güçlendirme bir teknik değil, felsefe olduğu kabul edilmelidir.
- Değerlendirme yaparken açık ve gerçekçi olunmalıdır. Yani yöneticiler, öncelikle içinde buldukları organizasyonu ve sahip olunan organizasyon kültürünü iyi bilmelidir. Daha sonra ne kadar ve hangi hızla güç paylaşacaklarını işgörenleri ve ekiplerin hazırlık düzeyini iyi belirleyerek karar vermelidir. Personel güçlendirme her şeyden önce hem yöneticiler hem de işgörenlerde belli bir davranış değişimi gerektirmektedir. Aksi halde hem yöneticiler hem de işgörenler kendilerini sahip olunan organizasyon kültüründe uygun ve rahat olmayan bir aksiyona zorla itilmiş hissedeceklerdir.
- Anlayış, bilgi ve yetenek önemlidir. Personel güçlendirme uygulandığında ortaya çıkacak yeni durumla ilgili yöneticiler ve işgörenler aynı düşünce ve hisleri paylaşmalı ve ortak anlayış oluşturmalarıdır (örgüt kültürü). Uygulamada ihtiyaç duyulacak ve eksikliği hissedilen yetenek ve beceriler için gerekli eğitim desteği sağlanmalıdır. Uygulama sırasında ortaya çıkabilecek hatalar hoş görülmeli, uygulama teşvik edilmeli, çıkan eksikliklerin giderilmesi için geri besleme sırasında hataların giderilmesi için gerekli yeni kabiliyetlerin kazandırılması sağlanmalıdır.
- Gerçekçi beklentiler oluşturulmalı ve aşırı hayalperestlikten kaçınılmalıdır. Şaşaalı, ütöpik ve radikal söylemlerle başlanılan personel güçlendirme uygulamaları paydaşlarda (ortaklar, müşteriler, çalışanlar, yöneticiler, toplum...etc.) Personel güçlendirme ile ilgili uygulanan strateji sonucu oluşacak faydalar konusundaki beklenti ve öngörülerde olması gerekenden daha farklı bir durum ortaya çıkaracaktır.
- Başarısızlık öğrenme için bir fırsat olarak kabul edilmelidir. Her değişim sürecinde hatalar ve başarısızlıklar olacaktır. Önemli olan onların nasıl karşılandığıdır. Muhtemel sonuçlarla ilgili önceden saptanmış davranış standardı, beklentiler ve bunlarla ilgili tespit edilen toleranslar bu durumlar ortaya çıktığında onlarla mücadele edilmesinde kritik öneme sahiptir.
- Sabırlı olunmalıdır. Küçük değişimlerin bile uzun sürede yerleştiği dikkate alınırsa personel güçlendirme gibi radikal bir güç paylaşımı ve örgütsel değişim gerektiren bir uygulamanın çok kısa sürede yerleşmesi gerçekten uzak bir beklentidir. Hatalara, başarısızlıklara, çatışmalara, kargaşalara hazır olma ve bunların üstesinden sabırla gelme personel güçlendirme ve diğer yönetim anlayışlarının yerleşmesinde en önemli unsurdur.

2. İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching

İşletmelerde nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmanın pozitif bir boyuta sahip olduğu açıktır. İşgücü devri ve devamsızlık açısından düşünüldüğünde, bu olumlu durumun işletme faaliyetlerinde çok önemli avantajlar sağlayacağı da açıktır. Ancak bu avantajlar, insan kaynaklarının iş gerekleri ile ilgili performans yetersizliklerinde dezavantaj durumuna düşmektedirler. İşyerindeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan bu sorunlar yönetim, yapılan iş, iş yeri ve çalışma şartları ile ilgili norm ve kurallardan yada çalışanların kendilerinden kaynaklanabilmektedir (Akın, 2002: 97).

Coaching yaklaşımıyla değerlendirme sürecinde, işletmelerdeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan tutum ve davranışlarının iş gereklerindeki standartlara bağlı olarak, değerlendirme operasyonlarıyla analiz edilmesi irim sonucunda iyileştirilmesi ve geliştirilmesi söz konusudur.

İşletmelerde insan kaynaklarının çeşitli nedenlerle coaching yöntemine dayalı değerlemeye tabi tutulduğu görülmektedir. Bu tarz bir değerlendirme sürecinin kaynağında iş yaşantısına bağlı rehabilite olma talepleri bulunmaktadır. Coaching tekniği ile değerlendirme bir süreye bağlı olarak işlemez. Performans değerlendirme sürecinde özel rehber (coach) ile çalışanlar arasındaki ilişkilerdeki açıklık ve güven esas olmalıdır. Bu nedenle rehber, ahlaki değerlere sahip, çalışanı ciddiye alan, empatik davranan, başkalarının sorunlarını çözebilmek için dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yeteneklerini iyi kullanabile birisi olmalıdır (Akın, 2002: 102).

2.1. Koç Kavramı

Rehberlik, yönetim literatüründe kendini ilk kez 1950’li yıllarda göstermiştir. O dönemde rehberli, yöneticinin sorumluluğunun bir bölümünün, usta-çırak ilişkisi ile astların yetiştirilmesi olarak görülüyordu. Bu dönemde rehberlik üzerine makaleler, çalışanın işe yönelik becerilerini geliştirmek üzere, üstlerin rehberlik becerilerinin geliştirmesinin değerini vurguluyordu. Rehberlik, iş becerisi geliştirme ile hemen hemen aynı anlamda kullanılıyordu.

1970’li yılların ortasında karşılaşılan makaleler, spora ilişkin rehberlik faaliyetlerinin yönetsel durumlarda ne şekilde kullanılabileceği üzerinde duruyordu. 1980’li yıllardan bu yana ise rehberlik, yönetim geliştirme kapsamı dahilinde bir eğitim tekniği olarak görülmektedir.

Son yıllarda yeniden yapılanmaya olan ilginin artması, işletme yönetiminde rehberliğe olan ihtiyacı da arttırmıştır. İşyerlerinde yaşanmaya başlanan tutum değişimleri de bu artışın açıklamalarından biridir. Gemini Consulting grup başkanı Ellen R. Hart, insanların yönetici olabilmeleri için şart koşulan rekabetçi yaklaşımların yerini, takım olarak çalışabilme becerilerinin aldığını sözlerinde ifade etmiştir (Özalp, 2005: 625).

Koç;

- Kişinin gerçekleştirmek istediği davranış değişikliklerini yapmasını sağlar.
- Güçlü yanlarını öne çıkararak, işinde daha etkili olmasına yardımcı olur.
- Gelişmesi gereken yönlerini ortaya çıkarır ve geliştirmesini sağlar.

Kısaca koç; kişiler henüz sorunlara saptanmadan, kısır döngülere girmeden yardım elini uzatan bir profesyoneldir (Baltaş, 2003: 31). Koçluk, "nereye gidileceğine" değil "oraya nasıl gidileceğine" ilişkin bir süreçtir (Goldsmith, 2000: 3). Yönlendirmenin bir şekli, insanları farklı düşünmeye yönlendirme süreci olarak da tanımlanabilir.

NEDİR?	NE DEĞİLDİR?
--------	--------------

Öğrenilebilir bir beceri Yüksek düzeyde etkinlik Bir süreç Sabır gerektiren Değerlerin yönlendirdiği Sağduyuya dayalı Pratik, kullanışlı Tüm ekipler için yararlı Gelişimsel bir süreç Güçlü yönleri geliştiren Hem formel hem de informel Proaktif Grup uygulaması için yararlı Fiil: Dinamik/ Faaliyet	Genetik bir hediye Her zaman çalışan bir şey Bir olay Kısa vadeli problem çözme aracı Teknik Yaygın bir uygulama Tepeden alt kademelere işleyen bir süreç Yalnız problem odaklı Bir defalık bir program Otomatik Formel Reaktif Talimat ve kontrole dayalı İsim: Şey/ Obje
---	---

Tablo 1: Koçluk nedir? Ne değildir? Kaynak: Ceylan, 2002:6.

Etkili koçluğun temel prensiplerinden biri de, koçluk sürecine tabi tutulmak istenmeyen insanların bu sürece tabi tutulamayacağıdır. Diğer bir prensipte, insanlar değişime karşı olan performanslarından ve motivasyonlarından kendileri sorumludur. Bununla birlikte, koç insanlara performanslarını geliştirmelerinde ve iş tatminlerini arttırmada yardımcı olabilir. Dış bir gözlemci olarak koç, insanların görmekte zorlandıkları kendilerine ait performans unsurlarını ve davranışlarının örgütü nasıl etkilediğini görmelerine yardımcı olur.



Şekil 1: Koçluğun Gelişim Aşamaları

Üçgenin ortasında işaretli olan ilişkiler alanıdır. İyi bir koç kendisiyle iyi ilişkiler içindedir. Kendine karşı rahattır. Amaçlarını, sınırlarını ve değerlerini iyi bilir. Ahlaki değerlerine sadıktır. Tüm yaptıklarının sadece başkalarını değil kendisini de etkilediğini bilir, bundan dolayı özen gösterir. Mesleki ahlak onun iç standardıdır. O, ayrıca bu standartları, beceri seviyesi ve diğer insanlara gösterdiği dikkatle kendini belli eder. Koçluğun saygınlığı arttıkça, giderek daha fazla mesleki standart beklenecektir.

Üçüncü alan (üçgenin tabanındaki) gerçekler ve olaylar alanıdır. Koç konusunu bilir ve anlar. Şartlara bağlı olarak yeni bir şey yaratmak için farklı yaklaşımlar harmanlamak suretiyle konusunda yaratıcı olabilecek yetenektedir. Uzmanlık ve zekâ gücüyle, başkalarının anlaması için kendi süreçlerinden modeller kurmada da başarılıdır.

Tüm bunların özeti, iyi bir koç kendini iyi tanır. Hedeflerini ve hedeflerin arkasındaki değerleri iyi bilir, eylem planlarını yapmıştır ve mümkün olduğunca hedeflerinin değerlerini yaşamaktadır. Sınırları vardır. Onun için en iyi koç olmadığını yada müşterinin başka birine ihtiyacı olduğunu hissederse, müşteriyi almaz. Mesela, eğer ilk seanstan sonra bir koç müşterinin bir tıp doktorunu görmesinin önemli olduğuna karar verirse, bunu söyler ve müşteri doktoru görene kadar koçluk seansını erteler. Bazen müşterinin bir terapist ihtiyacı olur ve koç, eğer önerebildiği birisi varsa müşteriyi o terapistle havale eder. Aslında bir koçun birtakım güvenilir, tamamlayıcı anlamda terapistler, psikolojik danışmanlar, osteopathlar, eğitmenler, danışmanlar kadar iyi bir tıp doktoru da tanınması gerekir. Bunlar, gerektiğinde müşteriyi havale edebilmesi için lüzumludur.

2.2. Koçluk Türleri

Koçluğun farklı türleri vardır, ancak gerekli beceriler aynıdır, sadece farklı alanlarda uygulanır. Bir koçun uzmanlık alanı olabilir, ama mesela hayat koçluğu ile işletme koçluğu arasında çoğu kez ciddi bir örtüşme vardır. Bir hayat koçu, müşterisinin mesela iş hayatına bakmadan çalışamaz, bir işletme koçu da müşterisinin işini hayatıyla uyumlu hale getirmesine yardım etmezse, müşterisine karşı adil davranmamış olur (O'Connor, Joseph ve Andrea Lages, 2004: 37).

2.2.1. Hayat koçluğu

Bir hayat koçu, müşterisinin hayatının tüm boyutlarıyla –kişisel ve mesleki hayatı, sağlığı ve ilişkileri ile- ilgilenir. Daima acil bir mesele vardır, ancak bu mesele genişler ve müşterinin hayatının birçok yönlerine mesela diyet, egzersiz, iş ortakları ve çocuklarla ilişkilere ve çalışma, kariyer, emeklilik ve yaşam şartlarından tatmine kadar varır.

2.2.2. Yönetici koçluğu

Yönetici koçları, üst düzey yöneticilere koçluk etmekte uzmandırlar. Bir organizasyonda yetki ve gücü elinde bulunduranlarla ilgilenirler. Üst düzey yönetici koçları bu dünyaya aşinadırlar ve o dünyaya uyumludurlar. Bu koçlar, kendileri koçluk eğitimi almış, dolayısıyla da üst düzey yöneticilerin ne tür baskılara maruz kaldıklarını ve ne tür kararlar vermek zorunda olduklarını bilen müdürlerden olabilirler.

2.2.3. İşletme koçluğu

Yönetici koçluğu, işletme koçluğunun son noktasıdır. İşletme koçları insanlara mesleki konularda işlerinde koçluk yaparlar. Çoğu kez bir şirketin içinde müdürlerle çalışırlar ve ekiplere koçluk yapabilirler. Mesela, bir yöneticinin diğer yöneticilerle problemi olabilir ve koçluğa ihtiyaç duyabilir. Ya da bir müdür, vizyonu, değerleri, işletme misyonu ve amacı konusunda netliğe ihtiyaç duyuyor olabilir. Yahut da ekipler, kendilerini daha verimli hale getirmesi için koçluk hizmeti alabilirler.

İşletme koçluğu aynı zamanda herhangi bir tür profesyonel danışmanlığın veya eğitimin ardından yapılacak en iyi şeydir. Çoğu kez işletme koçluğu hayat koçluğuna kayabilir, zira hiç kimse işini hayatının geri kalan kısmından ayıramaz. Çoğu kez müdürler özel hayatlarındaki bir şey, mesela ortağıyla olan ilişkisi, kendilerini kaygılandığı için iyi performans gösteremezler.

2.2.4. Koçluk yapan müdür

Bir kişi aynı zamanda hem müdür hem de koç olabilir mi? Bu önemli bir soru. Koçluğa rağbet arttıkça birçok işletme, müdürlerine koçluk eğitimi alarak ya da daha da kötüsü, müdürün hiçbir koçluk eğitimi almadan koçluk yapabilmesini bekleyerek, bu iki rolü birleştirmeye çalışıyorlar.

Şüphesiz bir müdür amatörcce koçluk yapabilir, bununla birlikte bir müdür dört nedenden ötürü dışardan danışmanlık yapacak eğitilmiş koçun yerini alamaz. Müdür 'müşterisini' her gün görecektir ve bu da onun objektif olmasını daha zorlaştıracaktır. Müdür iş gününe fazladan bir görev katmadan yeterince meşguldür. Asıl sorumluluğu müşterisine karşı değil, işletmeye karşıdır, bu da gizliliği çetrefil bir konu haline getirir.

Müdür, koçluk hizmeti vermekte olduğu aynı kişiyi değerlendirme durumunda olabilir, bu durum da problemlere yol açar. Bir 'müşterinin', müdürüne işini sevmediğini ya da kötü yönetildiklerini düşündüğünü itiraf etmesi kolay mıdır? Gerçek ne olursa olsun, müşteri işiyle ilgili anlamlı duygularını ve deneyimlerini sır olarak tutmak zorundadır.

2.2.5. Meslek koçluğu

Meslek koçu, iş bulmak, kariyer değiştirmek ya da çalışmaya bir süre ara verdikten sonra iş piyasasına dönmek isteyen insanlara koçluk yapmakta uzmanlaşmıştır. Bu, önemi giderek artan bir alandır.

2.2.6. Spor koçluğu

Koçluk kavramı ilk kez burada başlamıştır. Koçluk geleneksel olarak sporla ilişkilendirilmiştir ve tüm ciddi atletlerin, genellikle kendi zamanında en yüksek seviyede olmasa bile başarılı olmuş kıdemli bir oyuncu olan, bir koçu vardır.

SONUÇ

İşletmelerin, artan rekabet ile birlikte yaşamlarını devam ettirmesi ve geliştirmesi açısından, sahip olduğu en önemli unsur insandır. Örgütün sahip olduğu insan beyninin yaratıcılık ve yeteneğinin dünya çapında rekabetçi üstünlükler sağlamak için en önemli varlık olduğu anlaşılmıştır. Yeteneklerin, becerilerin ve bilginin başarılı bir şekilde kullanılabilmesi, personeli güçlendirme süreci ile birlikte, takım çalışmasını gerekli kılmaktadır. İyi bir takım çalışması personel ile üst arasında geliştirici bir rehberlik ilişkisiyle mümkün olmaktadır.

TİDSAD

İnsan kaynaklarında yaşanan yetersizliklerin giderilmesinde veya performansla yetersizliklerinde bir uzman veya yönetici vasıtasıyla müdahaleler yapılmaktadır. Bu süreç içerisinde alternatif bir yöntem olan koçluk tekniği önerilmiştir. Koçluk tekniği ile yönetilen takımlarda bireylerin katılım becerileri geliştirilerek, bireysel yaratıcılığı ortaya çıkarılmakta, bilgi sağlama ve beceri transferi gerçekleştirilmektedir. Bu teknik çalışanların performansını değerlendirme, bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme süreci olup, personeli güçlendirme ile desteklenmelidir. Personeli güçlendirme, işlerini etkin bir biçimde yapmaları için kendilerine güvenlerini geliştiren ve kendi katkılarının organizasyonunun performansına direkt olarak etki ettiğine inanan çalışanlar ile gücün, yetkinin paylaşılması sürecidir.

Sonuç olarak; küreselleşen rekabet ortamında işletmelerin başarısı, güçlendirilmiş personelin bir koç liderliğinde başarılı bir takım halinde çalışması ile önemli ölçüde artacaktır.

KAYNAKLAR

- BİNGÖL, D., “İnsan kaynakları yönetimi” , Atatürk Üniversitesi İİBF, 4. Basım, 1998, ss. 7-9
- BALTAŞ, A., “Başarılı İnsanlara Koçluk”, Activeline, Temmuz, sayı : 40, 2003, s.1
- BAKAN,İ., ‘Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar’ Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 2004
- CEYLAN, C., Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, “ Yönetimsel ve Organizasyonel Açısından Koçluk Yaklaşımı, 2002
- DALAY,İ., Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Dağıtım, Kırklareli, 2002
- DOĞAN, S. (2003a), Personel Güçlendirme (Empowerment), İstanbul: İz Yayıncılık
- DOĞAN, S. (2003b) “ İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, sayı:29, ss.177-203
- DOĞAN, S., “Personel Güçlendirme”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003
- DÜREN Zeynep A. 20002’li Yıllarda Yönetim, Alfa, İstanbul, 2000.
- ERGÜL, Ş., Personel Yönetimi , Araştırma Yayınları, IMKB,1996
- ERDİL, O, KESKİN,H. (2003). “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:32, sayı:1, ss.7-24
- ERDEM, F., ÖZEN, J. (2002). “Akademik Örgütlerde Rehber Duyulan Güvenin Bir Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu Olarak Sivil Erdem Davranışını Geliştirmeye Etkisi”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs, Antalya, ss.608-616
- GENÇ, N., Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2004
- GOLDSMITH, M., “Değişimin Koçu Olun”, Excellence Executive, Nisan,Sayı :49, 2001, s.3
- HASDEMİR, B., “İnsan Kaynaklarının Değişime Adaptasyonu”, Excellence Executive, Haziran, sayı :39, 2000,ss.14-15

İSLAMOĞLU, Güler, “Ekip Geliştirme”, Örgütte Kişisel Gelişim ASLAN A.Esra (ed.), Nobel, Ankara, Eylül 2002)

ÖZALP, İ., ‘İşletme Yönetimi’, Birlik Ofset, Eskişehir, 2005

KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Dağıtım, Kırklareli, 2003

YÜKSEL, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004

TEVRÜZ Suna, “Güdülenme”, Örgütte Kişisel Gelişim Aslan A. Esra (ed.), Nobel, Ankara, Eylül 2002.