

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

PERSONEL GÜÇLENDİRME ÇALIŞMALARI VE
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ (RESTORAN
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)

Nazlı MÜDÜT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Yrd. Doç.Dr Abdullah KARAMAN

KONYA-2009

ÖNSÖZ

Değişimin hız kesmeden yaşandığı günümüzde organizasyonlarda hayatta kalabilmek için bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Değişimle birlikte gelişen yeni yönetim modelleri arasında personel güçlendirme modeli de yerini almıştır. Personel güçlendirme çalışanların yetki ve sorumluluk düzeylerinin artırılması anlamına gelmektedir. Bu çalışmada personel güçlendirme kavramının önemi ve değeri göz önüne alınarak yapılmıştır.

Bu çalışmada emeği geçen ve benden yardımlarını esirgemeyen öncelikle danışmanın Sayın Yrd. Doç. Dr. Abdullah KARAMANA ve bana huzurlu bir ortam yarattıkları için aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Nazlı MÜDÜT	Numarası-064227011013
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim dalı	
	Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Abdullah KARAMAN	
Tezin Adı		Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi(Restoran işletmeleri üzerine bir araştırma)	

ÖZET

Küresel değişimin ve acımasız rekabetin ortaya çıkardığı ya da gelişmesi ve kullanılmasına sebep olduğu kavramlardan biri olan personel güçlendirme kavramı önemli bir kavramdır. Personel güçlendirme kavramının önemi insana vermiş olduğu değerden kaynaklanmaktadır.

Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.

Personel güçlendirmenin en önemli hedefi örgütteki tüm personelin zihinsel ve yaratıcı enerjisini arttırmak herkese uzmanlık alanlarında gerçek önderlik göstermeleri için sorumluluk ve kaynak vermekle genel amaçlara uyumlarını sağlamaktır.

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenlerini artırmaktadır. Motivasyonu ve iş tatmini artan çalışanlar artık kendilerini nasıl geliştireceklerinin yoluna aramaktadırlar.

Personeli güçlendirme çalışmasının uygulanması başarılı bir müşteri ilişkileri yönetiminin de işletmeye yerleştirilmesi anlamını taşımaktadır. Personeli

güçlendirilmiş bir işletmede müşteri çalışan arasındaki iletişim daha şeffaf müşteri tatmini daha yüksek seviyededir.

Çalışmamızın temelini oluşturan personel güçlendirme kavramı ve müşteri ilişkilerine olan etkisini ölçmek amacıyla hizmet işletmelerinin ele alınması, müşterilerin hizmeti alma ve tüketme anının aynı olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların müşteriye tatmin noktasında uzman, gerekli bilgi ve beceriye sahip kısacası kendilerini değerli ve motive olmuş hissetmeleri gerekir ki başarılı bir müşteri çalışan ilişkisi gerçekleşsin. Personeli güçlendirilmiş organizasyonlarda müşteri ilişkileri de yeterince güçlenmiş ve müşteri değeri yaratılmış olur.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu temel konulardan biri personeli güçlendirilmiş işletmelerin başarısı ve müşteriye memnun etme noktasında yaratmış oldukları müşteri sadakatidir.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Nazlı MÜDÜT	Numarası-064227011013
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı/ Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Abdullah KARAMAN	
Tezin İngilizce Adı		The personnel strengthening works and the impacts of them on the customer relations (a study on restaurant businesses)	

SUMMARY

Global change and cruel rivalry reveal or lead to the development and use of the concept of personnel strengthening which actually is a very important concept.

The importance of the concept of personnel strengthening stems from the value it has given to the people. As a management concept personnel strengthening means; assistance, sharing, training and the enhancement of the people's decision-making rights (privileges) through the team work and may be defined as development process of the people. The main goal of the personnel strengthening is to improve the mental and creative energy of all the personnel in the organization, ensuring the fulfillment of general aspirations by giving the responsibility and resources to show the real leadership in everyone's expertise area.

Personnel's strengthening increases the employee motivation, job satisfaction and the confidence in business. The work of implementation of the personnel strengthening means inclusion of the management of a successful customer relationship in the business.

If there is a more transparent communication between the employees and customer in a personnel strengthened business there is a higher level of customer satisfaction.

Therefore, employees should be specialist in the field of customer satisfaction,

basically possess the essential knowledge and skills, or just feel themselves esteemed and motivated to succeed in the relationships with the customers.

This study revealed that one of the major issues of the success of businesses with the strengthened personnel and customer satisfaction is the customer loyalty.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
SUMMARY	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM-PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE KAPSAMI	
1.1. GÜÇLENDİRME KAVRAMI.....	4
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI.....	6
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AKTÖRLERİ.....	11
1.3.1. Personel Güçlendirme ve Organizasyon.....	11
1.3.2. Personel Güçlendirme ve Personel.....	15
1.3.3. Personel Güçlendirme ve Yöneticiler.....	16
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN GELİŞİMİ.....	19
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ.....	23
1.5.1. Personel Güçlendirme ve Planlama.....	24
1.5.2. Personel Güçlendirme de Örgütlenme-Organize Etme	27
1.5.3. Personel Güçlendirmede Yöneltilme.....	28
1.5.4. Personel Güçlendirme de Koordinasyon (Eşgüdümleme).....	31
1.5.5. Personel Güçlendirmede Kontrol İşlevi.....	32

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	35
1.6.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	35
1.6.2. Katılnalı Yönetim ve Personel Güçlendirme.....	37
1.6.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme.....	39
1.6.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme.....	40
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE TEMEL UNSURLAR.....	42
1.7.1. Katılım ve Karar Yetkisi.....	42
1.7.2. Yenilik.....	43
1.7.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	44
1.7.4. Sorumluluk.....	45
1.7.5. Ortak Hedeflere Yönelme.....	46
1.7.6. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama.....	46
1.7.7. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme.....	47
1.7.8. Eğitim ve Geliştirme.....	47
1.7.9. Açık Bir İletişim Ortamı.....	49
1.7.10. Çalışma Ortamında Esneklik.....	49
1.7.11. Kaynaklara Ulaşılabilirlik.....	50
1.7.12. Takım Çalışması.....	51
1.8. PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI.....	53
1.9. PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN OLUMSUZ GÖRÜNEN YÖNLER VE MALİYETİ.....	56

İKİNCİ BÖLÜM-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI.....	59
2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	60
2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	62
2.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	64
2.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	65
2.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN EVRELERİ.....	67
2.6.1. Müşteri Seçimi.....	67
2.6.2. Müşteri Edinme.....	68
2.6.3. Müşteri Koruma.....	68
2.6.4. Müşteri Derinleştirme.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM-PERSONEL GÜÇLENDİRME ÇALIŞMALARI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME ÇALIŞMALARI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ.....	72
3.2. HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ANLAYIŞI VE YÖNETİMİ.....	74
3.3. MÜŞTERİ (TATMİNİ) MEMNUNİYETİYLE İLİŞKİSİ.....	78
3.4. MÜŞTERİ SADAKATIYLE İLİŞKİSİ.....	82
3.5. MÜŞTERİ DEĞERİYLE İLİŞKİSİ.....	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM-PERSONEL GÜÇLENDİRME ÇALIŞMALARI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ (RESTORAN İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)

4.1. ARAŞTIRMA KONUSU VE AMACI	88
4.2. ARAŞTIRMA VARSAYIMLARI	89
4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	90
4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	92
4.5. ANKET FORMLARININ HAZIRLANMASI.....	92
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	93
SONUÇ VE ÖNERİLER	128
KAYNAKÇA.....	135
EKLER.....	146

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya katılanların cinsiyetleri.....	93
Tablo 2:Araştırmaya katılanların işyerindeki pozisyonu.....	94
Tablo 3: Araştırmaya katılanların eğitim durumu.....	94
Tablo 4: Araştırmaya katılanların yaş durumları.....	94
Tablo 5: Halen bulunduğu işyerindeki çalışma süresi.....	95
Tablo 6: İşletmede çalışan personel sayısı.....	95
Tablo 7: Araştırmaya katılan işletmenin yaşı.....	96
Tablo 8: Araştırmaya katılan işletmenin temel faaliyet alanı.....	96
Tablo 9: Araştırmaya katılanlara göre personeli güçlendirmenin en önemli faydası.....	97
Tablo 10: İşletmemizde çalışanlara önem verilmektedir.....	98
Tablo 11: İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir.....	98
Tablo 12: İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır.....	98
Tablo 13: Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır.....	99
Tablo 14: İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikirleri önemsenmektedir....	99
Tablo 15: İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır.....	99
Tablo 16: İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve bilgilere kolayca ulaşılabilir.....	100
Tablo 17: İşletmemizde sorumluluk ortaktır.....	100
Tablo 18: İşletmemizde çalışanlar takım çalışmasıyla ortak hedeflere yönetilmektedirler.....	100
Tablo 19: İşletmemizde çalışanlara güvenilmekte ve yöneticilere karşı da güven yaratılmaktadır.....	101
Tablo 20: Tüm çalışanlar yeterlidir ve yetenekleri sürekli geliştirilmektedir.....	101

Tablo 21: İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir.....	101
Tablo 22: Çalışanlar yeterince esnektir ve her türlü müşteri ihtiyacına anında cevap verebilmektedir.....	102
Tablo 23: Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar.....	102
Tablo 24: Çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenekleri tam olarak gösterebilmeleri için gerekli motivasyon verilmektedir.....	102
Tablo 25: Çalışanlar yaratıcı düşünme ve düşündüklerini ifade etme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilmektedirler.....	103
Tablo 26: Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler.....	103
Tablo 27: Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir.....	103
Tablo 28: İşletmemizde personel yeterince güçlendirilmiştir.....	104
Tablo 29: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.....	104
Tablo 30: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri sadakatini arttırmaktadır.....	104
Tablo 31: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri değerini arttırmaktadır.....	105
Tablo 32: Personel güçlendirme çalışmasının uygulanması için gerekli planlama yapılmamıştır ve başarısız olmuştur.....	105
Tablo 33: Personel güçlendirme uygulanmasında yöneticiler yeterince inanmamış ve destek vermemiştir.....	105
Tablo 34: Personel güçlendirme çalışmasının başarılı olabilmesi için yeterince zamanımız yoktu.....	106
Tablo 35: Personel güçlendirmenin işletmemizde uygulanması yüksek bir maliyete neden olmuştur.....	106
Tablo 36: Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için alt yapımız yeterince güçlü değildir.....	106
Tablo 37: Ölçek önermelerine ait bazı istatistikler.....	107

Tablo 38: Eğitim Durumu.....	110
Tablo 39: Araştırma grubundaki çalışanların statülerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır. (eğitim durumuna göre).....	111
Tablo 40: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) cinsiyetlerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının incelenmesi.....	112
Tablo 41: Halen çalıştıkları işletmelerdeki çalışma süreleri	113
Tablo 41.1: Halen çalıştıkları işletmelerdeki çalışma süreleri göre oluşturulan yeni tablo.....	113
Tablo 41.2: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) iş yerlerindeki çalışma sürelerine güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının incelenmesi.....	114
Tablo 42: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının incelenmesi.....	115
Tablo 43: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri ilişkileri değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	116
Tablo 44: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri memnuniyetini artırma değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	119
Tablo 45: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri sadakati değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	122
Tablo 46: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri değerinin yaratılması değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	125
Tablo 47: Araştırma grubundaki iş yerlerinin halen faaliyet alanlarının, iş yerlerindeki çalışma sürelerine güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının incelenmesi.....	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Personel Güçlendirmenin İşe Yönelik Yaklaşımlardan Farkı.....	10
Şekil 2: Geleneksel ve Güçlendirilmiş Organizasyon Yapıları.....	14
Şekil 3: Yönetim Paradigmasında Kayma	22
Şekil 4: Güçlendirmenin Aşamaları.....	34
Şekil 5. Müşteri (tatmini) Memnuniyeti, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri için Değer Yaratma.....	86
Şekil 6. Uygulanan Araştırma Yöntemi.....	91

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Personel güçlendirme uygulamasının müşteri ilişkileri üzerine etkisi üzerine saçılım grafiği	116
Grafik 2: personel güçlendirme uygulamasının müşteri memnuniyeti üzerine etkisi.....	118
Grafik 3: personel güçlendirme uygulamasının müşteri ilişkileri üzerine etkisi.....	121
Grafik 4: personel güçlendirme uygulamasının müşteri değeri üzerine etkisi.....	124

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte günümüzde yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler dünyamızı küçük ve tek bir pazar haline getirmiştir. Bilimde, teknolojiye daha doğrusu bütün alanlarda yaşanan hızlı değişimler doğal olarak işletmelerinde bu değişimlere ayak uydurmalarını gerekli kılmıştır.

Küreselleşmeyle beraber yaşanan rekabet daha yoğun olmuş işletmelerin ayakta kalmaları güçleşmiştir. İşletmelerin ayakta kalabilmesi için sadece yakın çevresindeki işletmelerle rekabet etmesi yetmemekte küresel ortamda yer alan bütün işletmelerle rekabet etme zorunlulukları olmuştur. Bunun için işletmelerin yaşanan değişimleri takibi ve uygulaması kaçınılmaz olmuştur. Kendini yenilemeyen, değişimleri takip etmeyen, öğrenmeyi bir yaşam biçimi haline getirmeyen işletmeler kaybolmaya mahkûmdur. Bunun içinde değişmeyen tek şeyin değişim olduğunun bilinciyle işletmeler sürekli öğrenip kendilerini yenilemek daha doğrusu ortama ayak uydurabilmek için değişmek durumundadır.

Yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler müşteri istek ve ihtiyaçlarını da değiştirmiş ve taleplerinin artmasına ve değişmesine neden olmuştur.

Bildiğimiz gibi günümüzde en önemli kavramlardan biri de müşteri kavramıdır. Müşterinin önemi ve değeri kaçınılmazdır. İşletmeler, müşterilerin üründen beklentilerinin neler olduğunu, bu beklentilerinin ne kadarlık bir kısmını karşılayabildiklerini bilmek ve müşterinin memnun olmadığı noktaları belirleyip tatmin düzeyini artırmak için çalışmalar yapmak zorundadırlar.

Kaliteli müşteri ilişkileri organizasyonu, konu olarak işletmenin üst düzey yöneticilerinden başlayarak, bütün yöneticileri ile işletme içindeki ve işletme dışındaki bu işletmenin faaliyetlerinden etkilenen herkesi ilgilendirmektedir. Özellikle işletmenin tepe yöneticilerinden en alt kademedeki bütün çalışanlara kadar herkes müşteriye özen gösterme konusunda uzmanlaşmalıdır.

Kaliteli müşteri ilişkileri organizasyonu bakımından müşteriye işletmenin bir iş ortağı olarak gören bir bakış açısı, geleceğin kaliteli müşteri ilişkileri

organizasyonunu geliştirmesinin ötesinde, somut olarak bugünün işletmesinin verimliliğini yükseltecek yöntemleri sunmaktadır.

Yaşanan hızlı değişim ve gelişimle birlikte müşteri ilişkilerinin önem ve değerinin artmasıyla beraber işletmeler sürekli yeni yönetim modellerini uygulamaya başlamış ve başarılı olmuştur. Bu yeni yönetim modellerinde biride “personel güçlendirme” modelidir.

Personel güçlendirme konusu günümüzde en çok konuşulan konular arasında yer almaktadır. Personel güçlendirmenin önemli ve popüler olmasının nedeni de canlıya daha doğrusu insana vermiş olduğu değerdendir. Personel güçlendirmenin en önemli hedefi örgütteki tüm personelin zihinsel ve yaratıcı enerjisini arttırmak herkese uzmanlık alanlarında gerçek önderlik göstermeleri için sorumluluk ve kaynak vermekle genel amaçlara uyumlarını sağlamaktır.

Personel güçlendirme, örgüt ihtiyaçları ile işgören karakterinin uyumlulaştırılmasıdır ki, bunun sonucu olarak hem çalışanın memnuniyeti hem de üretkenliği ve verimliliği artar.

Güçlendirmenin temelde iki boyutu vardır. Birincisi belirlenmiş hedefler doğrultusunda personelin yetkilendirilmesi veya kurumun kişilere sorumluluk yüklemesidir. Diğer boyutu ise kişiye özgü duygu ve sorumlulukların güç duygusu ile yoğrularak kişilerin bu sorumluluğu kabul etmesinin sağlanmasıdır.

Yapılan bu çalışmada bütün yaşanan bu gelişmeler göz önüne alınarak personel güçlendirme kavramı araştırılmış ve çalışması yapılmıştır. Ayrıca personel güçlendirme kavramının müşteri ilişkilerine olan etkisi de incelenmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel güçlendirme kavramının gelişimi incelenmiş, tanımı yapılmıştır. Ondan sonra personel güçlendirmenin aktörleri, personel güçlendirme süreci ve diğer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. Son olarak ta personel güçlendirme uygulamasının yararları ve işletmelere getirmiş olduğu maliyet ve zararlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ele alınmıştır. İlk olarak müşteri ilişkileri yönetimi kavramı tanımlanmış, kavramın kapsamı, önemi, amaçları, ilkeleri ele alınmıştır. Bu bölümün sonunda da müşteri ilişkileri yönetimin evreleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde personel güçlendirme kavramının müşteri ilişkilerinin olan etkisi ele alınmış ve incelenmiştir. Ayrıca konumuzla ve uygulamamızla alakalı olarak hizmet sektöründe personel güçlendirme kavramının öneminden bahsedilmiştir. Bu bölüm personel güçlendirme kavramının müşteri değeri, müşteri sadakati ve müşteri memnuniyetiyle olan bağlantısının incelenmesiyle tamamlanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde personel güçlendirme kavramının hizmet işletmeleri olan restoranlarda uygulamasının ölçebilmek için anket çalışması yapılmış ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Güçlendirme kavramı, 1980'lerin başlarında "çalışanların katılımı" anlayışından ortaya çıkmıştır ve endüstriyel demokrasi fikirlerinin eski moda olarak görüldüğü bir dönemde geliştirilmiştir.(Willkinson ve Willmott, 1996: 58)

Günümüzde güçlendirme en çok konuşulan kavramlar arasında yer almaktadır. Güçlendirmenin hedefi, örgütteki tüm personelin zihinsel ve yaratıcı enerjisini arttırmak herkese uzmanlık alanlarında gerçek önderlik göstermeleri için sorumluluk ve kaynak vermekle genel amaçlara uyumlarını sağlamaktır.(Kiernan, 1998: 151-152)

Güçlendirmenin yönetim biliminde yeni kullanılmaya başlaması nedeniyle, kavram hakkında bilinenler sınırlı ve karışıktır.

Güçlendirme kavramının tanımını yapmadan önce "güç" kavramına kısaca değinelim. Genel anlamda "güç" başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. (Koçel, 1982: 224)

Diğer bir tanıma göre "güç görünmez fakat etkin birinin diğerleri üzerinde bir şeyler yaptırması veya yaptırmaması ya da karşı koyup koydurumama yeteneğidir".(Montana ve Charnow, 1993: 90)

Sosyal bilimler içerisinde değerlendirilen beşeri ilişkilerde ise "güç olgusu" bir kişinin bir başkası veya başkalarını kendi isteği doğrultusunda hareket ettirmesi yönündeki kabiliyetidir. (Karaman, 1999: 37)

Güç kavramının tanımını yaptıktan sonra güçlendirme kavramıyla ilgili yapılan tanımlara bakalım.

Cunningham ve arkadaşlarına göre güçlendirme, karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır.(Cunningham vd., 1996: 44)

Erstad için güçlendirme; işgörenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır.(Erstad, 1997: 325)

Appelbaum ise, güçlendirmeyi; güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt

kademede çalışanların sahip olacağı etkide önemli artışlar sağlayan bir vizyon olarak tanımlamaktadır.(Appelbaum vd., 1999: 235-239)

Güç verme kavramı, yetki vermek anlamında kullanılmaktadır. Çalışma alanında güçlendirme ise, personele ya da çalışanlara daha önceden yapmadıkları bir şeyi yapabilmeleri için onlara güç ya da yetki verme anlamını taşımaktadır.(Donovan, 1994: 12)

Güçlendirme, çoğunlukla yetki devri ve gücün paylaşılması kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmakla birlikte daha geniş bir anlama sahiptir.(Conger ve Kanungo, 1998: 471)

Güçlendirme kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için değişik tanımlara bakmakta yarar vardır.

Güçlendirme, her kademedeki kişi yada takımların sahip oldukları bilgileri kullanarak, inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, bu otoriteyi kullanılabilir yeterliliğe kavuşturulma sürecidir.(Erengül, 1997: 114)

Bireylerin karar verme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine imkan veren bir örgütsel ortamda bireysel inisiyatifin kullanılmasıdır.(Smitley ve Scott, 1994: 44)

Personele otorite vererek kendi başlarına karar almasına olanak vermektir.(Akdemir, 1996: 198)

Kabul gören başka bir görüşe göre güçlendirme, çalışanlara onlardan ne istediğinizi

söylemek, bunu yapabilmeleri için de gerekli ortamı sağlamak ve onlara kendi uygulamalarını hayata geçirme imkanı vermektir.(Baltaş, 2001: 143)

Tüm bu tanımlardan hareketle personeli güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yoluyla kişilerin karar verme etkilerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.(Koçel, 1998: 299)

Güçlendirme kavramı, geleneksel motivasyon anlayışına yeni bir anlam sağlaması nedeniyle oldukça popüler hale gelmiştir. Yaşanan hızlı değişim ve dış rekabet, alternatif yönetim şekilleri konusunda örgütleri zorlamaktadır ve bu anlamda güçlendirme terimi; risk alma, katılımı cesaretlendirme ve yenilikçilik konusunda yaygın bir şekilde kullanılır hale gelmiştir. Bu eğilim, özellikle liderlik ve örgüt kültürü konusunda daha belirgindir. Dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik araştırmaları göstermiştir ki, anlamlı amaçlara ve hedeflere ulaşabilmenin yolu personele güç vermekten geçmektedir.(Akhan, 2002: 90-91)

Güçlendirmek bir başkasına güç vermek anlamına gelir. Bununla birlikte gücün birkaç anlamı vardır. Yaygın kullanımda güç, yetki anlamına gelir. Bundan dolayı güçlendirme yetkilendirme ve yetki verme anlamında da kullanılır.

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Günümüz modern iş dünyasında geleneksel yönetim anlayışını benimseyen örgütler, sorunlara çözüm üretmek ve bu anlayış doğrultusunda çalışanları motive etmek konularında başarısız olmaktadır. Müşteriyi ön plana çıkaran günümüz işletmelerinde ise müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve doğru cevap verebilmek ön planda görülmektedir. Geleneksel yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde buna karşılık, müşterilerle birebir ilişki kuran elemanların inisiyatif kullanamaması, kararların üst kademelere taşınıp orada alınması ve dolayısıyla iletişim kanallarındaki yavaşlık ve gecikmeler, hızlı ve esnek hizmet sunulmasını engellemektedir. Müşteri ile yüz yüze iletişim içinde olan alt kadro elemanlarının, karar verebilecek şekilde eğitilmeleri ve buna uygun davranmaları işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır.

Örgütlerin başarılı olabilmeleri, ekonomik etkinliklerine, içsel bütünleşme ve koordinasyonlarına, dışsal koşullara uyum sağlama ve tepki verme yeteneklerine ve bunlara ek olarak insan kaynaklarından yararlanma düzeylerine bağlıdır. Hızla

değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek için örgütlerin esneklik, uyum sağlama, devamlı gelişim ve yenilik yapma özelliklerini bünyelerinde bulundurmaları ve bunları etkili olarak kullanmaları gerekmektedir. Bu özellikleri uygulayabilmek hiyerarşik basamakların azaltılması ve karar yetkisinin aşağı kademelere yayılmasına bağlıdır. Örgütler, insan kaynakları ile ilgili stratejilerini de çalışanların öz denetim, sorumluluk, eğitim ve sürekli öğrenme unsurlarını kapsayacak şekilde değiştirilmelidir.(Tutar, 2000: 203)

Personel güçlendirme büyük ölçüde “verimliliği artırma” ve “çalışanların hedeflere katılımı” gibi iki amacın bir arada alt kademedeki çalışanlarca benimsenmesine yönelik bir anlayıştır.

Personel güçlendirme literatürü, güçlendirme sürecinde rol oynayan önemli unsurların tanımlandığı ve uygulandığı genel kabul görmüş ve tutarlı çalışmalardan yoksundur. Güçlendirmenin tanımı çeşitli ekoller açısından farklılık göstermektedir.

Bazı çalışmalar personel güçlendirmeyi, “göreve özgü güdüleme” (intrinsic task motivation) olarak tanımlarken, bazıları “çalışan çevre uyumunu yansıtan güdüleme” (motivation reflective of the person environment fit) olarak tanımlamaktadır.

Literatürde güçlendirmeyi, “algılar” (perceptions) ile tanımlayan çalışmaların yanı sıra, “amaçlara dayalı kararlar” (commitment-based designs) şeklinde tanımlayan çalışmalar da göze çarpmaktadır.

Personel güçlendirme, örgüt ihtiyaçları ile işgören karakterinin uyumlulaştırılmasıdır ki, bunun sonucu olarak hem çalışanın memnuniyeti hem de üretkenliği ve verimliliği artar.(Leslie ve Holzhalb, 1998: 212-223)

Albertyn’e göre ise personel güçlendirmenin 3 düzeyi mevcuttur.

Birinci düzey, kişisel güç düzeyi olan mikro düzeydir. Bu düzeyde kişi kendinin farkına varma, saygınlığını fark etme, yararlı olduğunu anlama, kendine güven, pozitif düşünme, liderlik, maharet ve kişisel sorumluluk üstlenme düzeyinde güçlendirme yapılabilir.

İkinci düzeyde (ara düzey, kişiler arası güç düzeyi), personel olaylar karşısında ani karar verme, karşılıklı ilişki ve yardımseverlik, münazara edebilme, farklılıkları fark edebilme, sorun çözme ve karar verme düzeylerinde güçlendirme yapılabilir.

Nihayet son düzeyde (politik güç, makro düzey), olaylar karşısında kritik refleks gösterme ve nüansları fark edebilme nitelikli güçlendirme yapılabilir.(Albertyn vd., 2001: 2)

Vogt ve Murrel'e göre personel güçlendirme, yardımlasma, paylaşma, yetistirme ve ekip çalışması yolu ile kisilerin karar verme yetkilerini arttırma ve kisileri geliştirme çalışmaları olarak tanımlanabilir.(Vogt ve Murrel, 1990: 8)

Gary Johns güçlendirmeyi, insanların inisiyatif almalarını ve organizasyonun sorunlarını çözmelerini sağlayacak olan yetki, fırsat ve motivasyonu vermek olarak tanımlamaktadır.(Johns, 1996: 418)

Diğer taraftan bazı araştırmacılar, işin yapısını göz önüne alarak "otorite ve ya gücün transferi" (the transfer of authority and power) anlamında güçlendirmeyi tanımlamaktadır.(N.Şimşek, 2004: 2)

Güçlendirmenin temelde iki boyutu vardır. Birincisi belirlenmiş hedefler doğrultusunda personelin yetkilendirilmesi veya kurumun kişilere sorumluluk yüklemesidir. Diğer boyutu ise kişiye özgü duygu ve sorumlulukların güç duygusu ile yoğrularak kişilerin bu sorumluluğu kabul etmesinin sağlanmasıdır.(Conger ve Kanungo, 1998: 478)

Personel güçlendirme, bir konsept, bir felsefe, bir dizi örgütsel davranış ve örgütsel bir programdır.

Konsept olarak personel güçlendirme: geleneksel olarak bir takım yetkilerin, yönetsel ayrıcalıkların mevcut olduğu yerlerde, karar alma ve onama yetkisinin çalışana verilmesidir.

Felsefe ve bir dizi örgütsel davranış olarak personel güçlendirme: kendi kendini yöneten takımlara ve bireylere paylaşılan örgüt vizyonu yoluyla, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmada kendi profesyonel yazgıları ile yükümlü olmalarına izin verilmesi anlamına gelmektedir.

Örgütsel bir program olarak personel güçlendirme: çalışanların kendileri gibi örgütün de başarısı için, tüm çalışanlara bir çatı sağlamayı, bilgi ve becerilerini en üst düzeye getirmeleri, kullanmaları, çözmeleri ve geliştirmeleri için onlara izin vermeyi kapsamaktadır.(Ripley, 1992: 20)

Personel güçlendirme, örgütün hedefleri yardımıyla çalışanların kişisel amaçlarını elde edebilmeleri için ortam sağlamasıdır.(Mohrman, 1997: 17)

Diğer bir tanıma göre ise, personel güçlendirme, koşulların tanımlanması ile etkin bilgi sağlayan resmi örgüt uygulamaları ve informal teknikler yoluyla örgüt üyeleri arasında kendi kendine yetme duygusunun artırılma sürecidir.(Conger ve Kanungo, 1998: 474)

Bir yönetim olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve gelişim süreci olarak tanımlanabilir.(Koçel, 1998: 299)

Personel güçlendirme, astların karar alması için gereken yetkinin verilerek, yeni değerlerin yaratılabilmesi için tüm beceri ve bilgilerinin kullanılmasına yönelik motive edilmesidir. Bir organizasyonda otoritenin dağılması ve çalışanların güçlendirilmesiyle, tüm çalışanlar işletmelerinin başarılı olması için daha fazla çaba harcarlar.(Pektaş, 2004: 6)

Personel güçlendirme kavramının geleneksel yaklaşımla farkını açıklayan bir tanımsa, personeli güçlendirmenin geleneksel anlayışta organizasyonun üst kademelerine ait karar alma ve sorun çözme uygulamalarının, çalışanların ve yöneticilerin birlikte uyguladığı bir yönetim kavramı olduğudur.(Ginnodo, 1997: 3)

Bowen ve Lawler'e göre ise personel güçlendirme çalışanların örgütün dört girdisini paylaşmalarıdır. Bunlar:

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşılması
- Çalışanların örgütün performansının anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı
- Örgütün performansıyla ilgili ödüllerin paylaşımı
- Örgütün performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.(Bowen ve Lawler, 1992: 31)

Tanımlar incelendiğinde güçlendirme ile ilgili temel unsurların çalışanları karar verme aşamasına dahil etmek, çalışanlara yetki devretmek ve çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak olduğu görülmektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme kavramının işe yönelik yaklaşımlardan çok farklı olduğu söylenebilir. İşe yönelik yaklaşımı benimseyen işletmeler ile personel güçlendirmeyi benimseyen işletmeler arasındaki fark incelendiğinde bu iki ayrı kavramın özellikleri de ortaya çıkmaktadır.

Şekil 1: Personel Güçlendirmenin İşe Yönelik Yaklaşımlardan Farkı

	İşe yönelik yaklaşım	Personel güçlendirme
İş bölümü	Düşük yetki	Yüksek yetki
İş tahsisi	Sınırlı ilgi	Yüksek ilgi
Güç	İşe göre sınırlı	Sınırsız güç
Vaatler	Maddi ödüller	Kararlara katılım
Kültür	Kontrole dayalı	Güvene dayalı
Temel iş stratejisi	Düşük maliyet, çok iş	Farklılaştırılmış, kişiselleştirilmiş iş
Tüketici ilişkileri	Kısa süreli, iş ile sınırlı	Uzun süreli ilişki
Teknoloji	Rutin, basit	Rutin olmayan, değişken
İş çevresi	Bilinen, beklenen, az sürprizli	Tahmin edilemez, çok sürprizli

Kaynak: C. Lashley ve C. McGoldrick, The Limits of Empowerment, A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organizations, Cilt 2, Sayı 3, 1994, s.30-31

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi personel güçlendirme kavramı örgüt teorileri içinde yeni bir kavram olmasından dolayı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımlarda ön planda bulunan öğeler şunlardır.(S.Şimşek, 2003: 4)

- Katılımcılık
- Ortam yaratma
- Ödüllendirme
- Çalışanları işlerinde serbest bırakma ve çalışanların istek ve cesaretlerini arttırma
- İş sahiplenme
- Çalışanları eğitme

Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade ederken, derecesi ise çalışanların kendilerini bu tür alternatife ne kadar yakın gördüklerini ifade etmektedir.(Coffey vd., 1994: 150)

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AKTÖRLERİ

Örgütlerdeki personel güçlendirme faaliyetinin gerçekleştirilmesi üç faktöre bağlıdır. Bunlar: örgütün kendisi, yöneticiler ve personel faktörüdür.

1.3.1. Personel Güçlendirme ve Organizasyon

Personel güçlendirme kavramı, otokratik ve hiyerarşik örgüt modelleri içerisindeki katı, iletişimin tek taraflı olduğu, çalışanların örgüt amaçlarının

belirlenmesinde bir katkısının olmadığı yönetim modellerine tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu tip geleneksel örgüt yapılarının değişen dünya koşullarına ayak uydurmadaki başarısızlığı, teorisyenleri ve düşünürleri daha basit ve içinde çalışılması daha kolay örgüt modelleri bulmaya yöneltmiştir.

Bu sebeple yeni örgüt modelleri geliştirilmiş ve bunların arasında personel güçlendirme kavramıyla ilgili çalışmalarda yapılmıştır.

Bir düşünceye göre; örgüt modeli duruma göre değişik biçimler almalı, tıpkı ısı değişince şekil değiştiren, ısı eski haline dönünce yine eski şeklini alan plastik bir madde gibi olmalıydı. Bu düşünce organik örgüt yapısına atıfta bulunmaktaydı.(Toffler, 1996: 322)

Organik örgütlerin yapısı güçlendirmeyi şöyle etkilemektedir.(Koçel, 1998: 340)

- **Örgüt yapısının basık olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir-** çünkü personel güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak olan üst yönetim ile güçlendirilecek personel arasında ki direk iletişime engel olan hususlar bu şekilde azalmış olacaktır. (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 141)
- **İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması güçlendirmeyi etkiler-**güçlendirilmiş personel ve yöneticiler beraberce çalışarak iş tanımlarının, yetki sınırlarının ve başarı ölçülerinin anlaşılmasını sağlamalıdır.
- **Açık ve net misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır-** bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapma üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder. Bir yöneticilik kavramı olarak vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları bileştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır.(Koçel, 1998: 75-76)
- Var olan misyon ve yaratılan vizyonun personelle paylaşılması ve açıkça ortaya konması işletmeleri daha başarılı olmalarına itecektir. Bununla beraber güçlendirilen personel de hangi amaç ve hedeflere hizmet ettiğinin farkında olacaktır.

- **Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirir-** personeli toplum önünde övme ve yüceltmede personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı bir etki yaratmaktadır.
- **Örgüt içinde bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulması güçlendirmeyi etkileri-** bilgilerin paylaşılması personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan temel unsurdur.(Doğan, 2003: 25)
- **Personelin sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak güçlendirmeyi etkiler-** eğitim personelin kendilerinden daha emin olmalarını, kendilerini daha bilgili, daha yetenekli ve daha motive olmuş hissetmelerini sağlamaktadır. Personel güçlendirme uygulamalarıyla hedeflediğimiz, personelin hedeflediğimiz seviyeye ulaşmasında en önemli etken örgütün amaçları ile paralellik arz eden eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır.(Çınkır, 2000: 93)
- **Personelin sadece çalışma saatlerini değil fakat tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi etkiler-** insanı sadece bir işgören olarak görmek yerine onu tüm özellikleriyle ele alarak, işlerinde ve iş dışında yaptıklarını ve davranışlarını bir bütün olarak gören, geliştirmeye açık bir anlayıştaki insan kaynakları yönetimini destekleyen organizasyon yapısı personel güçlendirmeye uygun bir yapı sergiler.
- **Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.**
- **Personel güçlendirme uygulamalarını geri beslemeyi destekleyen organizasyon yapıları olumlu yönde etkiler-** Geri besleme, uygun ürünün üretilmesi için verileri (bilgi) sürecin çıkış ucundan gönderen sistemin davranışıdır.(Soylu vd., 1998: 82)

Bu tür özelliklerin bir örgüt içerisinde bulunmasıyla modern örgüt yapıları ortaya çıkmıştır. Modern örgüt yapıları, çalışanların yönetimle ilgili verilecek olan kararlara daha fazla katkı sağladıkları, yapısal olarak daha az hiyerarşik basamakların olduğu, iletişimin daha açık olduğu ve motivasyonel unsurların daha rahat

kullanıldığı kısacası personel güçlendirme faaliyetlerinin yapılabileceği örgüt modelidir.

Şekil 2: Geleneksel ve Güçlendirilmiş Organizasyon Yapıları

Unsurlar	Geleneksel Organizasyon	Güçlendirmeyi Uygulayan Organizasyon
Organizasyon yapısı	Sivri/Kişisel	Basık/Takım Bazlı
İş Dizaynı	Dar Görev Tanımı	Bütün süreç/Geniş görev tanımı
Yönetimin Rolü	Doğrudan/Kontrol	Yönlendirici (Koçluk)
Liderlik	Yukardan Aşağıya	Takımlarla paylaşım
Bilgi Akışı	Kontrollü/Sınırlı	Açık/Paylaşım dayalı
Ödüllendirme	Kişisel/Kıdeme Göre	Takım bazlı/Yetenek bazlı
İş Süreci	Yöneticiler planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir	Takımlar planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir

Kaynak: Füsün Çınar, Organizasyonlarda çağdaş bir yaklaşım; Yetkilendirme, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/5/fusun/fusun.html> (2002)

Güçlendirmenin uygulandığı bir işletmede organizasyon yapısının çok kademeli değil aksine basık (flat) olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. Teknolojik gelişmelere de bağlı olarak oluşan basık bir yönetim yapısı, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve mesuliyet verilmesi, hiyerarşik kademelerin ve bürokrasinin azalması,

çalışanlara daha hızlı ve otonom hareket etme imkanı verilmesi ve çalışanların yönetime daha fazla katılmalarının sağlanmasına elverişli bir ortam oluşturarak personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu etkide bulunur.

1.3.2. Personel Güçlendirme ve Personel

Yönetim literatüründeki diğer tüm örgütsel kavramlarda olduğu gibi personel güçlendirme kavramında da insan faktörü önemli bir yer ihtiva etmektedir. Personel unsuru “*kim güçlendirilecek*” sorusunun cevabını teşkil etmektedir.

İşletmelerin sahip olduğu teknik sistemler ve idari sistemler faaliyetlerin düzgün ve yerinde yürümesini destekleyen ancak insan potansiyeli olmadan olamayacak, unsurlardır. Dolayısıyla insan yeni bir bakış açısıyla önemsenmeli ve anlaşılmaya çalışılmalıdır. İnsan potansiyeli harekete geçirilmeli, bir diğer ifade ile sürece çekilmelidir. Teknik sistemlerin aşırı ilerlemeleri sorunları çözmek için yeterli değildir.(Uzun, 2007: 13)

Teknoloji ilerledikçe çözülemeyen iş sorunlarından kaynaklı yabancılaşmış, mutsuz, küskün insanlardan oluşan iş mekanları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun çözümü eğitilmiş çalışan unsurundadır.

Bildiğimiz gibi güçlendirme kavramı örgütün alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır.

İş ortamındaki personelin ihtiyacı genel olarak; kendini ifade etme ihtiyacı, profesyonel olarak gelişme ve kariyer geliştirme ihtiyacı, takım üyesi olarak kabul edilebilme ihtiyacı, yönetim tarafından saygı görme ve özel bir işte görev alma arzusuna dayalı ihtiyaç, bilgilendirilme, güvenilme ve ödüllendirilme ihtiyacıdır.

Bununla beraber, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için en azından şu hususların dikkate alınması gerekir:(Akhan, 2002: 124)

- Personelin kendini iyi tanıması, (kimdir, istekleri ve kariyer hedefleri nelerdir, kuvvetli ve zayıf yönleri nelerdir) güçlendirmeye etkileri.
- Personelin kendini sürekli olarak geliştirme arzusu güçlendirmeye etkileri.

- Değişime açık olan değişimi kolay kabul eden personeli güçlendirmek daha kolaydır.
- Kendine güven derecesi yüksek olan personeli güçlendirmek nispeten daha kolaydır.
- Personelin dinleme ve geri bildirim alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler.
- Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir.

Personeli güçlendirmenin başarısı için çalışanların sahip olması gereken özelliklere bakıldığında; kişilik özellikleri, eğitimle kazanılacak özellikler ve tecrübe ile kazanılacak özellikler şeklinde ayrılabilir. Deneyimli bir çalışan eğitimle, güçlendirme başarısı için yeterli hale getirilebilir.(Uzun, 2007: 14)

Personel, güçlendirme sürecinin sonunda bir takım bilgiler ve yeteneklerle donanacaktır. Bunlar kısaca aşağıdaki sıralanmıştır.(Daff, 2001: 504)

- Personel, firmanın performansı hakkında bilgiye sahip olacaktır.
- Personel, firmanın amaçlarına ulaşacak bilgi ve yeteneğe sahip olacaktır.
- Personel, önemli kararlar alınırken bir güce sahip olacaktır.
- Personel, firmanın performansına bağlı olarak ödüllendirilecektir.

1.3.3. Personel Güçlendirme ve Yöneticiler

Güçlendirme faaliyetinin zor ve karmaşık bir faaliyet olması sebebiyle, bu faaliyetin yerine getirilmesi için güçlü yöneticiler gerekmektedir. Bir örgütte personel güçlendirme faaliyetinin ilk olarak yöneticilerden başlaması gerekmektedir. Zira yöneticiler bu tür bir faaliyeti örgütün alt kademelerine yayacak olan kişilerdir.(Darling, 1996: 474-479)

Yöneticiler, güçlendirmenin organizasyonun bütünüyle uyumlu olması için gereken altyapının hazırlanması amacıyla hem kendi yönetim anlayışları hem de organizasyonun yapısı ve personel üzerinde sosyo-psikolojik ve yapısal değişimlere

gidileceğini bilmeli ve bu süreçte kendisine büyük görevler düştüğünün farkında olmalıdır.

Güçlendirilmesi gereken yöneticilerin, üyesi bulunduğu örgütte belirli bir takım özellikler kazandırabilecek kişiler arasından seçilmeleri gerekmektedir. Bu tür yöneticilerin yönetim işlevini bir sanat, bir bilim, bir politika ve bir büyü olarak kabul eden kişiler olmalıdır.(S.Şimşek, 2003: 20)

Yönetim işlevini bir sanat olarak kabul eden yöneticiler, liderlik uygulamaları yoluyla geliştirdikleri bilgi, kişilik ve önsözleri ile doğan kişilerdir.

Yönetimi bir bilim olarak kabul eden yöneticiler, gerekli uygun bilgiyi öngören ve istenilen tekniklere uygulanılabilecek yetenekleri geliştirebilenlerdir.

Yönetimi bir politika olarak kabul edenler, örgütün karmaşık ortamında hayatın yazılı olmayan kurallarını kullanan ve kazanmak için oyun oynayabilen kişilerdir.

Yönetimi bir büyü olarak kabul eden yöneticiler ise ne olup bittiğini kimsenin bilmediğini ve diğerlerini güçlerine göre sınavan kişilerdir.

Güçlendirme süreciyle beraber yöneticiler klasik anlamdaki rollerinin değişmesi gerektiğini kabul etmeli destekleyici, yönlendirici, uygulamayı kolaylaştırıcı tarzda rehberlik ve koçluk gibi yeni tip rollerine uyum sağlamalıdır.

Koçluk, çalışanların güçlendirilmesi açısından, çalışanların kendi performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmakta kullanılan bir süreçtir. Koçluk emir ve talimatlar vermekten çok çalışanların işlerindeki performanslarını geliştirmek ve bunun devamını sağlamak için onlara rehberlik etme, onları cesaretlendirme, onlara örnek olma ve uygulamalar yapma konularını kapsar. Koçluğun amacı bir kişinin daha etkin hale gelmesine yardımcı olmak, eğitim yoluyla kazanmış olduğu bilgi, tutum ve becerilerinin pekiştirilmesidir.(Erdoğan, 1997: 48)

Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır.(Akhan, 2002: 125)

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı güçlendirmeyi etkiler. Personeli güçlendirme kavramının işletmelerde öne çıkardığı insan faktörü ancak karşılıklı güven ortamının yaratıldığı durumlarda istenilen seviyede davranışlar sergileyecektir.

(Kargın, 2000: 36) Bu güven istek, bilgi, beceri, yetkinlik ve kişiliğe güvendir.

- Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.
- Örgüt içinde yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler. Personelin hata yapma olasılıkları yüksektir ama güçlendirilmiş personeller bu hatalardan öğrenecekler ve şirketle birlikte büyüyeceklerdir.(Reichnitz, 2003: 27)
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler,
- Yöneticiliğin “emir-komuta ve kontrol” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma” olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

Güçlendirme derecesinin artması demek, personelin yaptıkları iş ile ilgili olarak amaçlarını belirlemeleri, karar vermeleri ve uygulamaları, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda sonuç üretmeye çalışmaları ve kendi kendilerini yada takım üyelerinin birbirini kontrol etmeleri demektir.

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN GELİŞİMİ

Personel güçlendirme kavramının tarihsel olarak gelişim sürecine bakıldığında bu kavramın yeni bir kavram değil geleneksel yönetim sisteminden yola çıkarak bugüne geldiğini açıkça görebiliriz.

Personel güçlendirme son birkaç yıldır çok kullanılan bir kavram olup ilk olarak Rosabeth Moss Kanter tarafından kullanılmıştır.(Koch, 1997: 140)

Şimdiki anlamıyla ilk olarak 80’li yıllarda iş dünyasında kullanılmaya başlayan personel güçlendirme kavramı 90’lı yıllarla birlikte yönetim literatüründe daha sık kullanılmaya başlanmıştır.

Personel güçlendirme kavramının gelişimi ta 1920’li yıllardan beri değişik şekillerde kullanılarak bugüne gelmiştir.

1910’li yıllarda bilimsel yönetim yaklaşımının öncülerinden F.Taylor’un fikirleri, yönetimin işleri küçük parçalara ayırması ve iş etüdü metotları kullanarak her bir görevin gerçekleştirilmesinde en iyi metodun kullanılmasında etkili olmuştur.

Bilimsel yönetim yaklaşımı Taylor’un 1911 yılında yayımladığı “*Bilimsel Yönetim İlkeleri*” (The Principles of Scientific Management) adlı kitabındaki yönetim ilkelerine dayanmaktadır. Bilimsel yönetim akımının diğer adıyla Taylorizm olarak bilinen akımın belli başlı ilkeleri şöyle özetlenebilir.(M.Ş.Şimşek, 2002: 43-44)

- Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde işgörenler (memur ve işçiler) ile yönetici gelişi güzel çalışma yerine, bilimsel ilkelere uygun biçimde çalışmalıdır.
- Örgütsel faaliyetler rastgele ve başıbozuk şekilde değil, fakat birbiriyle tutarlı ve koordineli (uyumlu biçimde) icra edilmelidir.
- Örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında bireylerin birbirlerinden bağımsız ve kişisel çalışma yapmaları yerine, karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği içinde faaliyet göstermelidirler.
- Örgütler ve onların yönetimleri düşük verimliliği kabullenmek yerine, bunu reddetme ve ulaşılabilecek en yüksek verimliliği sağlamaya çalışmalıdırlar.

- Tüm örgüt üyelerinin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmeleri için iş başında sürekli olarak eğitilmelidirler.

Bilimsel yönetimin özünü oluşturan bu ilkeler, genel olarak yönetime olduğu kadar, günlük faaliyetlerin yürütülmesine de önemli ölçüde ışık tutmuşlardır.

Bilimsel yönetim anlayışının sonucu olarak zaman ve hareket etüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemi, iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir.

1930'lu yıllar 1950'li yılların sonuna kadar olan dönemde, öncülüğünü Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı davranışsal ilişkilerinin göz önüne alındığı dönemdir.

Davranışsal yaklaşımın öncüsü olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşları Hawthone araştırmalarıyla Taylorizimi eleştirmiş ve çalışanların maddesel olduğu kadar manevi ihtiyaçlarının da olduğunu ve bu ihtiyaçların çalışanları motive edebileceğini savunmuşlardır.

Neo klasik yönetim düşüncesinin esasını oluşturan “insan ilişkileri yaklaşımının” ele aldığı başlıca konular, insan davranışı, insanlar arası ilişkiler, gruplar ve davranışları, algılama ve tutumlar, motivasyon, liderlik ve organizasyonlarda değişme ve gelişmedir.(Mucuk, 1998: 22)

“Yetki devri” kavramı ise Klasik dönemden sonra Neoklasik dönemle birlikte insan unsurunun önem kazanmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu dönemde organizasyonların merkezi ve katı bir hiyerarşiye dayanan piramitsel yapının yumuşatılarak, yetkinin örgüt içerisinde daha fazla yayılması ve çalışanların bu sayede karar süreçlerine daha fazla katılabilmeleri için çaba gösterilmiştir.

Bu dönemde yetkiyi devralacak çalışanların psikolojik yapısını ortaya çıkarmaya çalışan McGregor'un x-y teorileri yetki devrine yönelik ilk çalışmalardan biri olarak kabul edilebilir. Ancak daha sonra, modern yönetim teorileri olarak gelişen sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıyla beraber ortaya çıkan ve geliştirilen personel güçlendirme kavramı, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yalın organizasyonlar, öğrenen organizasyonlar, yüksek performans organizasyonları gibi yeni yönetim teknikleriyle birlikte yetki devrinin tek başına rekabet anlayışı sağlamasından çok, bir gereklilik olduğu kabul edilerek ve çalışanların daha fazla yetki ve sorumluluk alarak daha üst düzeyde katılım

gösterebildikleri ve çalışanların işin sahibi haline getirildikleri personel güçlendirme anlayışı önem kazanmıştır.

1960'lı yıllarda katılma (katılım) kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Bu yıllarda yapılan çalışmalar personelin isteklerinin, ilgilerinin ve yeteneklerinin fark edilmesi ve çalışanlarla yönetim arasında açık bir iletişim ve işbirliğinin doğmasına neden olmuştur. Bununla beraber 1970'li yıllar yöneticilerin, çalışanların yardımlarını istemeleri ve bununla beraber çalışanların da yönetimi karar verme sürecine katılma ilgi ve istekleri daha da artmıştır.

1980'ler rekabetin küreselleştiği ve hükümetlerin liberalleştiği bunun sonucunda piyasaların daha rekabetçi olduğu, tüketicilerin tercih, kalite, tasarım ve hizmet açısından daha fazla talep edici duruma geldiği yıllar olarak değerlendirilebilir. Tüm bu gelişmeler örgütlerin daha yenilikçi, çabuk tepki verebilen örgütler haline dönüşmelerine etki etmiştir. Artık örgütler daha esnek, daha yalın sürekli öğrenmeye hevesli örgütler haline gelmişlerdir.

Drucker ve Kanter gibi yazarların sıkça vurguladıkları örgüt yapısındaki kademe sayısının ve bürokrasinin azaltılması yani hiyerarşinin ve merkezci yönetimin sona ermesi gibi gelişmeler bilgi odaklı ve bunun sonucu olarak proje esaslı ekipler, kademesizleştirme (delaying), örgütsel küçülme stratejileri, ademi merkezilik (desantralizasyon) gibi yaklaşımları öne çıkarmış bu da güçlendirmenin bugünkü anlamıyla şekillendirilmesinde rol oynamıştır.

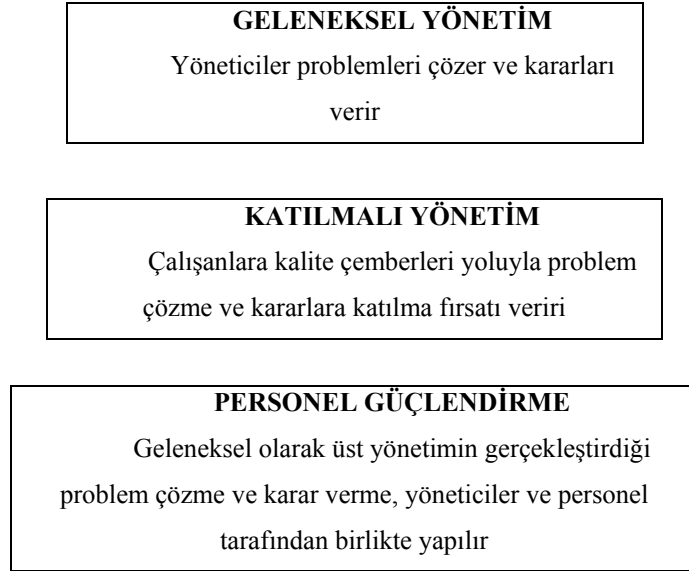
Değinen bütün bu yaklaşımlarda örgütlerin hiyerarşiden uzaklaşması daha yalın hale gelmesi söz konusudur.

1980'li yıllarla beraber ise kendi kendini yöneten takımlar gibi kavramların gelişmesi de toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi yeni yönetim teknikleri de personel güçlendirme kavramının gerekliliğini ve önemini daha da artırmıştır.

Bütün bu gelişmelerle birlikte personel güçlendirme kavramı tam olarak 1990'lı yıllarda kavram olarak yerini bulmuş ve kabul edilmiştir. Geleneksel yönetim anlayışından personel güçlendirme anlayışına geçiş süreci gibi ifade edilebilir. Ancak tüm yönetim kavramlarında olduğu gibi bu süreç tamamlanmış bitmiş bir süreç olarak kabul edilmemelidir.

Personeli güçlendirme kavramı dinamik bir kavram olması nedeniyle bu sürecin değişen şartlar içinde ve ilerde ihtiyaçlar doğrultusunda belki de farklılaşan bir hal alabileceği de kabul edilmelidir.(Kargın, 2000: 10)

Şekil 3: Yönetim Paradigmasında Kayma



Kaynak: Randeniya v.d. 1995, s.217

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişim çağı olarak nitelendirilebilir. Değişim toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görülmektedir. Değişimler nedeniyle, çok yakın zamana kadar dünya ekonomisinde bir yeniden yapılanma sürecinden söz edilirken, bugün dünya ekonomisinde köklü değişimlerden söz edilmektedir. Toplumların değişime ayak uydurup uyduramaması ise çağımızın temel sorunu olarak gözükmektedir.(Dönder, 1996: 1)

Yaşanan hızlı değişim doğal olarak örgütleri de etkisi altına almıştır.

Örgütler dış ya da iç gelişmelerle değişime zorlanmaktadır. Bu değişim yeni bir strateji, yeni yönetim biçimleri, daha doğrusu yeni bir kültür olarak ortaya çıkarmaktadır.

Yaşanan bu değişimler beraberinde örgütlerdeki çalışan personelin bilinçlenip önem kazanmasına etki etmektedir. Değişimle beraber örgütlerde çalışanların güçlendirilmesi ön plana çıkmıştır.

Çalışanların güçlendirilmesi, örgüt genelinde bir değişimin gerçekleştirilmesini, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi performans ölçütlerinde gelişmeler sağlayabilmek amacıyla iş süreçlerinin temelden tekrar düşünülmesi ve radikal şekilde yeniden tasarılanmasını gerekli kılar. Örgütün değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için, stratejik yönetim ve öğrenen örgüt yaklaşımlarını uygulaması bir zorunluluktur.(N.Şimşek, 2004: 41)

Stratejik yönetim kavramı, temel olarak işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplere üstünlük sağlayabilmek veya farklılık yaratabilmek için işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını içeren bir anlam taşımaktadır.(Akgemci, 2007: 7)

Öğrenen örgüt kavramı da pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa zamanda demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı, belirsizliklerin hâkim olduğu hızlı değişim ortamında yeni bilgi yaratan, öğrenen, uygulayan ve sonuçlarından yeniden öğrenen organizasyondur.(Koçel, 1998: 337)

Bu noktada, örgütteki roller, yapı, ilişkiler ve süreçler, güçlendirmeden beklenen sonuçlara uygun olarak belirlenmeli ve dönüştürülmelidir.

Örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi için örgüt vizyonunun, stratejilerinin, amaçlarının, misyonunun ve kültürünün güçlendirmeyi destekleyici yönde yeniden tanımlanması ve paylaşılması sürecine gidilmelidir.(Gümüş, 2000: 151)

Yönetimin klasik olan beş unsuru personel güçlendirme faaliyetlerinde de yer almaktadır.

1.5.1. Personel Güçlendirme ve Planlama

Genel olarak plan izlenecek yol anlamında kullanılmaktadır. Planlama ise işletmede ne yapılacağına önceden kararlaştırılması veya neyin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden belirlenmesi süreci şeklinde ifade edilebilir. Bir başka ifadeyle, planlama kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi amacıyla, işletmenin gelecekte ulaşması gereken amaçlarını çeşitli seçenekler arasından seçim yaparak saptaması ve işletme içi çalışmalarını da seçilmiş olan amaca en etkili olarak ulaşmayı sağlayacak, en etkili biçimde düzenlemesi işlemidir.(M.Ş.Şimşek, 2002: 207-208)

Planlama, sosyo-ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında, işletmelerin söz konusu değişmelere ayak uydurmak amacıyla, yapılarında gelişmiş güzel değişmelerin oluşmasına fırsat vermek yerine, bu nevi olaylara karşı önceden hazırlıklı olmalarını sağlamak suretiyle arızasız bir uyum sağlamalarında büyük çapta yardımcı olmaktadır.(M.Ş.Şimşek, 2002: 122)

Yukarıdaki tanımlardan planlama sürecinin iki temel özelliği bulunduğu görülebilir.

Bunların ilki, planlamanın geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme ve inceleme işi olmasıdır. Planlamanın, gelecekteki şartların neler olabileceğini tahmin etmeye dayalı bir faaliyet olması, onu ister istemez “belirsizlik” kavramıyla da ilişkili kılar. Fakat planlamanın geleceğe yönelik tahminlere dayanması yüzünden bu iki kavram karıştırılmamalıdır.

Tahmin, olayların gelecekteki olası gelişim seyirlerini önceden kestirmeye yönelikken, planlama olayların tahmin edilen gelişimleri karşısında ne yapılması gerektiğinin belirlendiği bir süreçtir.

Planlamanın ikinci özelliği de; planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Karar alma sürecindeki, amaç risk ve varsayımların daima yer almasına karşın, planlama süreci bu ilişkilerin açık ve net bir biçimde ortaya konması, tartışılması ve sonuçta akılcı bir karara ulaştırılmasıdır.

Planlama, bir harekete geçme hazırlığı olduğundan, mevcut riskler, belirlenen hedefler ve belirsizliklerin karar alma sürecinde önemli rol oynar.(Dinçer ve Fidan, 1995: 155)

Planlama sorunlar ortaya çıkmadan harekete geçmeyi ve önlem almayı ifade eden “proaktif” davranışın temelidir.(Ataman, 2001: 213)

Örgütlerde planlama süreci, öncelikle amaç ve hedeflerin belirlenmesi, misyon ve vizyonun oluşturulması, örgütte kullanılacak stratejilerin belirlenmesiyle oluşmaktadır.

Planlama sürecinde amaç ve hedeflerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi örgütün gelecekte nerede olmak istediğiyle ilgilidir. Personel güçlendirmeye ilgili bu aşamada üç kavram önemlidir.

Amaçlar; örgütsel faaliyetlerin yönünü belirleyen sonuçlar ve geleceğe ilişkin bekleyişler şeklinde ortaya çıkar. Geleceğe ilişkin bekleyişler için durum değerlendirmesi yapılarak iyileştirilmesi gereken alanlar belirlenir.

Hedefler; bir örgütün sahip olduğu misyonu gerçekleştirmek ve ya icra etmek için başarmak ve ulaşmak durumunda bulunduğu sonuçlar olarak ifade edilebilir. Nitelikleri gereği hedefler, fiili icraatın kolayca ölçümüne imkan sağlayıcı biçimde misyonun somut ve belirli terimler halinde ifadesi olarak da nitelendirilebilir.(M.Ş.Şimşek, 2002: 130)

Misyon, örgütlerin varlık nedenlerini ya da ne tür bir örgüt olarak kendisini görmek istediklerinin belirlenmesidir.(N.Şimşek, 2004: 47)

Vizyon ise işletmelerin gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir.(Akgemci, 2007: 43)

Temelde vizyon, çizilmeye çalışılan geleceğin resminde bir amaç duygusu, bir varoluş nedeni ve bir önder felsefeye dayanarak ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin sorularına yanıt oluşturabilir. (Karaman, 2005: 21)

Bir süreç olarak personel güçlendirme planlamasının da, genel planlama sürecinden farklı olması düşünülemez. Güçlendirme sürecinin başlaması kararını izleyen ilk aşama bir vizyon yaratmaktır. Yaratılan vizyonla değişim yönü belirlenmeli, ulaşılabilecek yer ve durum açıklanmalıdır.(Blachard vd., 1998: 34)

Diğer taraftan strateji ise belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma yöntemidir.

Personel güçlendirme anlayışı çerçevesinde de amacın belirlenmesi ve buna ilişkin hedef ve stratejilerin oluşturulması gereği kaçınılmazdır. Güçlendirme sürecinde planlamanın bir adımı olarak, amaçların hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi takımlara dayalı katılımcı bir anlayış içinde gerçekleştirilecektir.

Güçlendirmenin planlanmasında hedefler, örgütün tepe yönetimi tarafından geliştirilerek hiyerarşik yapı içinde astlara empoze edilmez, astların yani her seviyede çalışanların da dahil olduğu katılımcı bir süreç içinde belirlenir.

Personel güçlendirme süreci, sorun çözen ve kendi kendini yöneten takımların oluşturulmasına ve bunlar yoluyla yetkinin devredilmesine, hatta bürokratik kontrol süreçlerinin el değiştirmesine dayanmaktadır.

Takımlar aracılığıyla çalışanların katılımı; sonuçta birey ve örgüt performansını iyileştirme amacını güden ve düşük düzeydeki işçilerin kararlara katılmalarını ve görevleri üzerindeki denetimlerini artırmak üzerine planlanır.

Kendi kendini yöneten takımlar; beş ila yirmi arasındaki çoklu beceriye sahip kişiden oluşan iş rotasyonu yolu ile görevler arasında kolayca hareket edip bütün mamul ve hizmeti üretmeyi hedefleyen gruplar şeklinde tanımlanabilir.(M.Ş.Şimşek, 2002: 390)

Dolayısıyla personel güçlendirme sürecinde planlama, ilk ve en önemli aşamayı oluşturur. Bu süreçte kendi kendini yöneten takımlar temel alındığında ilk adım örgütün her düzeyinde uyumlu ve etkin çalışabilecek takımların oluşturulmasıdır. Ardından kendi kendini yöneten takımlarında gereksinim duyacakları danışmanlık desteğinin sağlanması adımı gelecektir. Takımların iş ortamında güçlendirici esaslar üzerinde anlaşmasıyla atılan son adım; örgütü

güçlendirmeyi planlatabilecek alt yapıyı oluşturmaktır.(Mullender ve Ward, 1991: 11)

Güçlendirme sürecinde, örgütün amaç ve hedeflerinin ortaya konmasından ve örgütün her düzeyinde bu amaç ve hedefler üzerinde fikir birliği sağlanmasından sonra; takımlar ne, neden ve nasıl sorularının cevaplanmasına çabalar. Çalışanlar kendi hedef listelerini ve takvimlerini belirleyerek bağlı buldukları takımı yönlendirirler. Bu çerçevede, amaçlara ulaşmak için çözümlenecek sorunların ne olduğunu ortaya koyarlar. İzleyen adımda çalışanlar sorunların nedenlerini analiz etmek için takıma yardım ederler. Yani sorunların neden meydana geldiği sorusuna cevap ararlar. Bu aşamanın bir sonraki adımı, çalışanların faaliyete geçmek için önceliklerin belirlenmesi ve görev dağılımının yapılmasında takımın karar almasına yardımcı olmalarıdır. Böylece değişim nasıl yapılabilir sorusuna yanıt bulunur.(Mullender ve Ward, 1991: 81)

1.5.2. Personel Güçlendirme de Örgütlenme-Organize Etme

Örgütlenme, amaçlara ulaşmak üzere yapılması öngörülen işlerin tanımlanmış görevler halinde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç şeklinde tanımlanabilir.(M.Ş.Şimşek, 2002: 137)

Örgütlenme-koordinasyon, bir örgütte yapılan faaliyetlerin daha düzenli ve sürekli bir şekilde olabilmesi için amaçlar, araçlar, uğraşlar, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması anlamına gelmektedir.(Sabuncuoğlu, 1997: 165)

Yönetim fonksiyonları arasında yer alan örgütlenme fonksiyonu personel güçlendirme politikasında ki karşılığı ise takım çalışmasının esas alındığı personel güçlendirme politikasındaki takımlar arası işbirliğidir.

Personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi örgütün yapı ve işleyiş biçimi ile doğrudan ilişkilidir ve bu doğrultuda; (Koçel, 1998: 323)

- Hiyerarşik kademeler olabildiğince azaltılarak, örgüt yapısı daha yalın hale getirilir. Personel güçlendirme felsefesini benimsemiş örgütlerde, hiyerarşi takım çalışmalarının gücünü zayıflatığı için yönetimde kademe azaltılmasına gidilmekte,

yapı daha basit bir duruma getirilmektedir. Bu yapıda alt kademe ile üst kademe yönetimi birbirine daha yakın olmaktadır. Geleneksel yönetim piramidinin terk edildiği bu yapıda takımlar daha geniş yetki alanlarına sahip olmaktadır.

- Esnek iş tasarımı ve süreçler oluşturulur.
- Yüz yüze iletişim sağlanır ve iletişim kanalları artırılır.
- Sürekli bir eğitim öğretim ortamının sağlanması ve bilginin tüm örgütte paylaşılması sağlanır.
- Güçlendirmenin kapsamı ve özellikleriyle stratejik başarı üzerindeki olası etkileri açıkça ortaya konur.
- Örgütsel destek sistemleri (ücretlendirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, v.s.) güçlendirmeyi destekleyecek şekilde oluşturulur.

1.5.3. Personel Güçlendirmede Yönelme

Bir yönetim fonksiyonu olarak yönelme, örgütün insan kaynaklarını rasyonel ve etkin bir şekilde motive ederek amaçlara ulaşmaya sevk eder.

Yönetimsel uygulamalarda planlama ve örgütlemeye sonra, kurulan düzenin çalıştırılmasına, diğer bir ifadeyle örgütün harekete geçirilmesine sıra gelmektedir. İngilizcede “leading” veya “direction” kelimesinin karşılığı olan yönelmenin diğer bir anlamı da emir-kumanda veya yürütmedir.(Baransel, 1993: 62)

Takım çalışması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almaları ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerini esas alır. Takım temelli bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, performansın yönetim tarafından değil çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin kontrolden çok bir tür antrenörlük rolü üstlenmeleri söz konusudur.(Ataman, 2001: 350-351)

Bu demektir ki güçlendirme, yöneticilerin denetleyerek yönetmek yerine, sorumluluk alanı belirleyerek yönetmesidir.(Baltaş, 2001: 143)

Yönelme işlevinin iki önemli unsuru vardır: motivasyon ve verilen emirler.

Motivasyon; en basit anlamıyla motivasyon, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu şeklinde algılanabilir. İnsanların günlük faaliyetlerinde sergiledikleri davranışların temelinde mutlaka itici bir güç vardır. Bu itici güç; güdü, saik, dürtü, ihtiyaç veya motiv şeklinde nitelendirilebilir. Buradan hareketle, motivasyon; insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde tanımlanabilir.(M.Ş.Şimşek, 2002: 208)

Motivasyon işlemi içerisinde motive ediciler ve motive edilenler bulunmaktadır. Motive ediciler, insanların harekete geçmelerine neden olan nesne ya da davranışlardır.(Harold ve Heinz, 1998: 413) Bu sebeple herhangi bir örgütte personeli nelerin motive ettiği iyi bilinmelidir. Motive edilenler ise canlı varlıklardır. Sosyal ortamda beşeri unsur olan insan, motivasyonun hedefini teşkil etmektedir. Motivasyonun şiddeti insanların, motive edicilere karşı olan ihtiyaçlarının derecesi ile ölçülmektedir. Örgüt içerisinde çalışan kişilerin genel anlamda ihtiyaçlarının bilinmesi çalışan kişilerin hangi şekilde güçlendirileceği konusunda yöneticilere büyük oranda fikir verebilir.

Emirler; emir yönelme işlevinin sonuç doğurmaya yönelik en önemli unsurunu oluşturur. Emir bir eylemi başlatan, devam etmekte olan bir eylemi değiştiren veya durduran direktif ya da talimat şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel faaliyetler emirler vasıtasıyla yerine getirilir. Önemli sonuçlar doğurmaları nedeniyle, yönetici verdiği emirlerin niteliğini, nasıl yerine getirilebileceklerini, sınırlarını ve doğurabilecekleri sonuçları iyi bilmek durumundadır.(M.Ş.Şimşek, 2002: 190)

İş ortamında verilen emirlerin veriliş biçimlerinin, astların psiko-sosyal durumlarının, üstlerin davranışlarının personel güçlendirmede büyük oranda etkisi bulunmaktadır. Zira emrin veriliş şekline göre personelin çalışma azmi artmaktadır. Bu nedenle emirlerle ilgili şu hususlar çok önemlidir.(Eren, 1989: 320)

- ❖ Emir, onu alan astların bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun olmalıdır.
- ❖ Emir ast ve üstün birbirlerini memnun edecekleri biçimde olmalıdır.
- ❖ Aldığı emir, astın bağlı bulunduğu örgütten beklediği çıkarlara ters düşmemelidir. Aksi takdirde astın örgütsel davranışlarında olumsuz değişimler meydana gelecektir.

- ❖ Emir, astları geliştiren bir mekanizma olmanın yanında onları birtakım faaliyetleri gerçekleştirmeye ve becerilerini sergilemeye yöneltmektedir.
- ❖ Üstler, astlarının belirli birtakım beklentiler içinde olduklarını, bu beklentilerini karşılarken kendilerinin adil davranacaklarını bilerek emir ve komuta sistemini çalıştırmaktadırlar.
- ❖ Yöneticiler ödül ve ceza sistemlerini çok dengeli bir halde bulundurmalıdır. Çok baskıcı bir yönetim sistemi personeli pasif davranışlara itecek bunun sonucunda da çalışanlar, sadece örgüt içerisinde kendisine verilen görevleri yerine getirecek, bu göreviyle ilgili örgüte katkı sağlayacak herhangi bir araştırma ve geliştirme faaliyeti içerisine girmeyecektir.
- ❖ Üstler, verdikleri emirlerde astlarının örf, adet, gelenek ve dinsel bağlılıklarını hürmet etmelidir. Bu koşul alt kademedeki personelin üst kademedeki personel tarafından tanındığının bir ifadesidir.
- ❖ Yönetici, astları arasında birlik ve beraberliği sağlamalıdır. Bu birlik ve beraberlik astların kendi amaçları ile grup amaçları arasındaki uyumu da sağlamaktadır.

Yöneltme özü bakımından tek yanlı ve yukardan aşağıya doğru işleyen bir işlemdir. Diğer bir deyişle, yöneltme içinde iletişimin işleyişi dikey yöndedir.

İletişim bütün güçlendirme sürecinin anahtarıdır ve iletişim kelimesi tüm sorunların analizinde uygun dönemde kültürü biçimlendiren ve sürekli kılan bir araç olarak güçlendirme tanımının anlaşılması temelinde her şeyi etkilediği görülen bir kavramdır.(Green ve Macandrew, 1999: 268)

Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için en önemli koşullardan birisi örgüt içinde üst yönetim ve güçlendirilecek personel arasındaki bilgi paylaşımıdır. Bu nedenle personel güçlendirme uygulamalarındaki başarının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir iletişim sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konmasıdır.

Yöneticiler, güçlendirme felsefesinde eğitilmek zorundadır. Bunlara kendi değişen rolleri tanıtılmalıdır. Yöneticiler artık personelin danıştığı, bilgi sağladığı ve görüştüğü kaynaklardır.(Conger ve Kanungo, 1998: 22)

1.5.4. Personel Güçlendirmede Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Koordinasyon (eşgüdümleme), bir teşebbüsün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır. Örgütler büyüdükçe bölümlerin sayısı artacağından; gerek bu bölümler arası, gerekse eylemler arası eşgüdümlemenin sağlanması önem kazanır ve o derece de zorlaşır. Koordinasyon (eşgüdümleme) insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve iç içe geçip kenetlenmek suretiyle birbirini tamamlamalarını hedef alır.(M.Ş.Şimşek, 2002: 230)

Koordinasyon, bir örgütte çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için örgütün tüm faaliyetlerinin uyumlu hale getirilmesi şeklinde ifade edilebilir.(Dinçer ve Fidan, 1995: 179)

Örgütün boyutu ne olursa olsun her örgütte, örgütü oluşturan bölüm ve birimlerin stratejik planlara ulaşmak konusunda uyumlu bir çalışma ve işbirliği sergilemeleri gerekliliği; koordinasyonun stratejik boyutunu ortaya koymaktadır.

Etkili bir koordinasyon için göz önünde tutulması gereken ilke ve tekniklerin başlıcaları şunlardır: (Mucuk, 1998: 287)

- İlgili ve sorumlu kişilerin direkt olarak ilişkilerinin sağlanması,
- Yönetim sürecinin başlangıcından (plan, program ve politikaların hazırlanmasından itibaren) koordinasyon sağlamaya çaba gösterilmesi,
- Bir durumla ilgili tüm etkenlerin ve yönlerin dikkate alınması,
- Yalın bir örgüt yapısı kurmaya ve bölümlere ayırmanın koordinasyona elverişli olmasına dikkat edilmesi.
- İyi düzenlenmiş iletişim sisteminin kullanılması,
- Personelin gönüllü işbirliğine teşvik edilmesi,

Yönetim işlevleri içerisinde anlamını bulan koordinasyon personel güçlendirme politikasındaki karşılığı ise takım çalışmasının esas alındığı personel güçlendirme politikasındaki takımlar arası işbirliğidir.

Güçlendirme sürecinde, kendi kendini yöneten takımların önemli bir rolünün olması, koordinasyon işlevinin gerçekleştirilmesini oldukça kolaylaştırır.

Güçlendirilen kişilerden kurulu takımlar, kendi işlerini kendileri planlamakta, önceliklerini belirlemekte, süreçleri değerlendirmekte ve düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır. Diğer yandan daha öncede belirtildiği gibi etkin bir koordinasyonun sağlanmasında temel unsurlardan biri de işbirliği anlayışının geliştirilmesidir.

1.5.5. Personel Güçlendirmede Kontrol İşlevi

Kontrol (denetim), belirlenen amaçlar çerçevesinde tüm fonksiyonları elde edene kadar bilgi veya geri bildirim sağlanan süreçtir yani planlanmış sonuçların gerçekleşmesi olasılığını artıran faaliyetler toplamıdır.(Graham vd., 1997: 560)

Kontrol, personel güçlendirme faaliyetlerinin bir aracıdır. Personelin hangi yolla güçlendirileceği, hangi personelin güçlendirileceği konusunda, geribildirim vasıtasıyla üst yönetime bilgi verilmektedir. Kontrol yoluyla üst yönetim, güçlendirme faaliyetleriyle amaçlara ne kadar yaklaştığını öğrenebilmektedir. Buna ek olarak, kontrol; zaten hayatın her safhasında denetlenmeye alışmış olan çalışanın, kendini hangi ortamda daha verimli hissettiği yönünde bilgi vermektedir.

Kontrolün tanımı içerisinde yer alan üç temel unsur;(Luthans, 1989: 549)

- Kontrol, performansa yönelik rehber olan amaçları ve standartları belirler.

Kontrolün amaçlar ve standartlar bölümü, örgütün planlama ve amaç belirleme safhası ile yakından ilişkilidir. Kontrol standartları, planlama ve amaç belirlemede olduğu gibi, örgütün en tepesindeki yönetim kademesinden en alt kademedeki birimlere kadar tüm örgüt için belirlenir.

- Kontrol, amaçlara ve standartlara göre performansı ve girdiyi ölçer ve değerlendirir.

Girdilerin ve çıktıların ölçümü kişisel gözlem şeklinde olabileceği gibi karmaşık yönetsel değerlendirmeler şeklinde de olabilmektedir.

Kişisel gözlem, insan performansına dayanmaktadır. Algılamanın karmaşık psikolojik süreci, bir ölçümleme tekniği olarak kişisel gözlemi büyük oranda etkilemektedir. Buna ek olarak, öğrenme ve motivasyon gibi diğer psikolojik süreçler kuvvetli bir şekilde gözlemi etkilemektedir.

Yönetsel değerlendirmeler içinde muhasebe uygulamalarını ve bilgisayarlara yüklenmiş bilgi sistemlerini örnek verebilir.

- Kontrol, kontrol kararı şeklinde yanışları düzeltici bir hal alır.

Kontrol işlevinin üçüncü unsuru, denetleme kararı şeklinde ele alınan düzeltici faaliyetlerdir. Sadece standartların belirlenmesi, girdilerin ve performansın değerlendirilmesi ve ölçülmesi denetimde başarıyı sağlayamaz. Kontrol kararı, kontrol işlevinin tamamlanması için alınmalıdır.

Personel güçlendirme işlemi de bir süreç olduğundan bu süreçte beklenen amaçlara uygun olup olmadığına dair ölçüm ve değerlendirme ile gözlem gerekmektedir. Personel güçlendirme içerisinde en fazla kullanılan ölçüm yöntemi kişisel gözlemlerdir. Zira personel güçlendirme faaliyetinin en önemli unsuru insandır. İnsanın rolünün çok önemli olması personel güçlendirmenin denetlenmesinde gözlemi gerekli kılmaktadır.

Personel güçlendirmede ayrı bir düşünce olarak kontrolün dağıtılması da önem kazanmaktadır. Bu kontrol, güçlendirilmiş insan veya grup tarafından yürütülen işlemin ilişkilerinin, başlangıç ve bitiş noktalarının ve açıklarının gösterildiği bir sınırlamadır.(Somers, 1997: 36)

Düzeltilici faaliyetlerin yapılabilmesi için yine belirli bir sınırdaki yetkilendirilmiş personele ihtiyaç duyulmaktadır. Personel kontrol yetkisini elinde bulundurduğu ölçüde yanışları düzeltme olanağı bulacaktır.

Örgütlerde personeli güçlendirme faaliyetinin başarıyla uygulanabilmesi için özellikle buna hazır olmayan örgütlerde uzun bir süreci gerektirmektedir. Güçlendirme sürecinin başarıyla uygulanabilmesi birkaç aşamanın yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır.

Şekil 4: Güçlendirmenin Aşamaları

Kaynak: Konger ve Canungo; 1988, s.44

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Personel güçlendirme kavramı incelendiği zaman birçok kavramla benzerlikler fark edilmektedir. Personel güçlendirme kavramı yeni bir kavram olmasıyla beraber yetki devri, motivasyon, katılım ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı olduğunu görmekteyiz.

1.6.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme kavramıyla anlam benzerliği taşıyan yetki devri kavramını tanımlarsak;

Yetki devri, operasyonel ya da yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesidir.(Wells, 1993: 12)

Henry Fayol yetkiyi “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlamıştır.(Eren, 1989: 356)

Örgütsel açıdan yetki “yöneticinin örgütsel amaçlar doğrultusunda astının o işi yapmasını isteme ile ilgili olup yönetsel makamlara verilmiş bir haktır”. Bu hak karar verme, eyleme geçme ve örgütsel amaçları elde etmek için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. (Karaman, 1999: 73)

Yetki bireye güç verir. Başka bir ifadeyle yetki güce katkıda bulunur.(Karaman, 1999: 75)

Yetki devrinde herhangi bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması söz konusudur. Yani burada yöneticinin kendine ait bir hakkı, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesi söz konusudur. Yetki yöneticindir, yönetici hakkını astına devreder fakat sonuçlardan yine kendisi sorumludur. Oysa güçlendirme değişik bir anlayışı esas almaktadır.

Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerdeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Güçlendirmede,

yöneticiye işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratmak düşmektedir.(Koçel, 1998: 338)

İş yapma ve yaptırabilme hakkını ifade eden yetkinin mülkiyeti, güçlendirme de çalışana ait iken, yetki devrinde ise bir amirin ise kendisine ait olan bir yetkiyi kendi isteğiyle bir astına belirli şartlar altında devri ve gerektiğinde geri alması söz konusudur.(Ataman, 2001: 345)

Personel güçlendirme ile yetki devrinin farklılığı bu noktada ortaya çıkmaktadır. Personel güçlendirme de kararları alma hakkı sorumluluğuyla birlikte kararları alacak seviye ve ortama getirilmiş asta geri almamak üzere verilir, yetki devrindeyse sorumluluk üste aittir ve karar alma hakkı uygun bulunduğu sürece asta verilmiştir. İki kavram arasında ki farkı tanımlamak gerekirse, yetki devriyle personeli güçlendirme çalışana verilen sorumluluk derecesinde ayrılmaktadır.(Long, 1996: 3)

Koçel'e göre yetki devri ve personel güçlendirme kavramları arasında anlayış bakımından da fark vardır. Buna göre yetki devri; hiyerarşik bir yapı ve çalışma içerisinde üst kademe yöneticilerin, organizasyon çıktılarının kalite ve uygunluk açısından kontrolü ve çalışanların yönlendirilmesi amacıyla yapılırken, güçlendirme işi fiilen yapan kişinin bu iş hakkında üst kademe yöneticilerden daha fazla bilgiye sahip olduğu bu yüzden karar vermesi gereken kişilerin de onlar olduğu anlayışına dayanır.(Koçel, 1998: 338)

Personel güçlendirme kavramı yetki devri kavramına nazaran daha geniş bir anlam taşımaktadır. Personel güçlendirme belli bir ruh haline ulaşmakla olumlu politikayla ya da insan duygularıyla temasa geçmek ile ilgili değildir. Çalışanların başka birinin ne kadar kazandığını görebilmeleri için personel kayıtlarına bakma izni vermekle ilgili de değildir. Güçlendirme çalışanların müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması için gerekli kaynaklara sahip oldukları zaman ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla güçlendirmede yetki devrinden farklı olarak çalışan kendi önceliklerini kullanmada cesaretlendirilir ve çalışana sadece otorite değil, verilen kararın uygulamasını görme konusunda da yetki verilir.(Çınar, 1993: 2)

Güçlendirme, geçici bir yetki devri uygulaması olmayıp, yetkilendirilmiş astın bu yetkiyi kullanabilecek şekilde eğitilmesini de gerektirmektedir. Ayrıca yetkinin mülkiyeti yetki devri olduğu gibi yöneticide değil, güçlendirilen personeldedir ve

karar alma yetkisiyle beraber sorumluluğu da üstlenmişlerdir. Yine yetki devrinden farklı olarak, güçlendirilmiş çalışanlar kendi önceliklerini kullanma konusunda teşvik edilmekte ve sadece yetki değil kaynak kullanımı olanağına da daha fazla sahip olmaktadır.(Bakan, 2004: 187)

Personel güçlendirme, işletmelerin yapısı ve kültürlerine göre farklı aşamalardan geçmeyi gerektiren bir uygulama sürecidir.(Boztaş, 2005: 35) Yetki devri ise bu süreçte uygulanması gereken yöntemlerde biridir.

Toparlayacak olursak; personel güçlendirme kavramı yetki devrine göre çok daha geniş bir anlam ifade etmekte ve yetki devrini de içinde barındırmaktadır. Bu açıdan yapılan karşılaştırmanın yetki devri ile personel güçlendirme kavramları arasındaki farklılıklardan çok, tek başına uygulanan yetki devri ile personel güçlendirme uygulamalarının çatısı altında yapılan yetki devri arasındaki farklılıkların vurgulandığını ifade etmek daha doğru olacaktır.

1.6.2. Katımlı Yönetim ve Personel Güçlendirme

Personeli güçlendirme kavramıyla yakın bir kavram olan katılım kavramına bakacak olursak; katılım çalışanların karar verme sürecine katılmalarını ifade eder.

Başka bir tanıma göre; çalışanların sorunların çözülmesine ve alınacak kararlara etki etme fırsatını bulmasıdır.(Ginnodo, 1997: 3)

Katılım olayı mutlak olmayıp nispi bir olaydır, yani bir derece meselesidir. Hiç katılımın olmadığı durumlarda kararları yöneticiler alır ve uygulaması için çalışanlara bildirir. Katılımın en yüksek olduğu durumda ise, çalışanlar sorunları tarif edecek veya amaçları belirleyecektir. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışları, işin anlamı olumlu yönde değişiklik gösterir.(Koçel, 1998: 337)

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesi ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek istemektedirler. Özellikle kişilerin kültür, eğitim ve bilgi düzeylerinin giderek arttığı bilgi toplumlarında her kişi mensup olduğu örgütün sorunlarına ilişkin az çok bilgiye sahip olmakta ve doğası gereği kendi düşüncelerini ifade etmek, sahip olduğu

özellikleri sonuna kadar kullanmayı arzu etmektedir. İşte katımlı yönetim, geleneksel örgüt ve yönetim felsefesinin çalışanlar üzerinde yol açtığı olumsuz etkileri azaltmak, siyasal demokrasinin uygulama alanını, işletmeleri de kapsayacak biçimde genişletmek ve onlara örgüt yönetimine katılma olanağı sağlamak amacıyla geliştirilmiş çağdaş bir yönetim düşüncesidir. (Bumin, 2003: 5)

Katımlı yönetim bir bakıma, karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyetidir.

İnsanları kendi aldıkları kararları veya alınmasında söz sahibi oldukları kararları daha kolay ve daha samimi bir şekilde benimsedikleri ve uygulama alanına koymakta da daha başarılı oldukları bir gerçektir. Örgüt üyeleri bu yolla düşüncelerini gerçekleştirme olanağına kavuşurken, yöneticilik yetenekleri ile yaratıcılıklarını da geliştirebilmekte ve örgütsel değişim sürecine daha olumlu katkıda bulunabilmektedirler.(M.Ş.Şimşek, 2002: 338)

Eren, katımlı yönetimin üç önemli özelliğine değinmiştir.(Eren,1989: 439)

- Örgütün alt kademe üyelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusunda ki kararlara katılımı,
- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzıyla psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici ve çalışan arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Personeli güçlendirme kavramıyla; kararların alınmasına ve problemlerin çözülmesine etki etmesiyle, demokratik bir ortam yaratmasıyla benzerlik taşıyan bu kavram, imkan sağlandığı, olanak tanındığı ölçüde süreçlere katılınması noktasında personel güçlendirme kavramından ayrılmaktadır.

Katılımda çalışanların karar süreçlerine katılımları sağlandığı ölçüde gerçekleşen bir durum vardır, bu katılımın sağlanmadığı durumlarda bu kavramdan söz edilemez, oysaki personel güçlendirmede çalışanlar sürekli olarak karar ve sorun

çözme süreçlerinin içindedir. Personel güçlendirmede kararları alan işi yapanın kendisidir, kararların alınmasına imkan verildikçe sağlanan bir katılım değil sürekli içinde bulunulan bir durum vardır.

Katılmalı yönetim ve personel güçlendirme kavramı bazen birbirinin yerine kullanılsa da birbirinde ayrı ve farklı anlamlar taşıyan birer kavramdır.

1.6.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon, insan davranışını yönlüten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir. Bu tanım motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulaması açısından önemlidir. Birincisi; motivasyon bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönlüten bir enerji gücü olarak tanımlanır. İkinci olarak, amaçlara yönelmede etkilidir.(M.Ş.Şimşek vd., 2001: 115)

Motivasyonu örgüt açısında ele alırsak, insan unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi olarak ifade edilebilir.

Bir işletme için motivasyon, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı oluşturarak kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi olarak ele alınmalıdır.(Can, 2002:17)

Motivasyon en basit anlamıyla, insanların bir işi yapmaları için teşvik edilmeleri olarak tanımlanabilir.

Motivasyon bir işi yapma ve onu sürdürme isteğidir.

Conger ve Kanungo'ya göre güçlendirme motivasyonla ilgili bir yapıdır.

Güçlendirme motivasyonla ilgili olarak ele alınırsa kendine yeterlilik ve kararlılık ihtiyacı önem kazanmaktadır. Yönetim kavramı olarak motivasyon çalışanların kapasite ve becerilerinin tümünün işe yansıtılması ortamının yaratılmasıdır.

Motivasyon kavramı ve iş davranışı üç ögeyle ilişkilidir. Başlatma, yönlendirme ve sürdürme. Bu kavramlar davranışı başlatacak güç, davranışın bir amaca yönelmesi ve ortaya çıkan davranışın sürdürülmesidir. Personel güçlendirme ile motivasyon kavramının farklılaştığı nokta, motivasyonda davranış kontrol

edilebilir ve yönlendirilebilir iken, personeli güçlendirme de çalışanlara eğitim, geliştirme, ihtiyaç duydukları araç gereç ve gerekli ortam sağlanarak davranışın geliştirilmesi, kapasiteden en üst düzeyde yararlanma ve daha da ileri giderek onun kapasitesini geliştirmesi hedeflenir.(Kargın, 2000: 8)

Güçlendirme motive edici bir araçtır. Ancak uygulanaşı ve kapsamı itibariyle motivasyondan daha farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi organizasyonun yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutları ile “güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek” şekle getirilmesini gerektirir. Ayrıca güçlendirme sadece yönetimin veya organizasyonun güç ve kontrolü çalışana terk etmesi ile gerçekleşmez. Çalışanın da bu gücü ve kontrolü talep edebilme ve yönetebilme becerisine sahip olması gerekir.(Pektaş, 2004: 13-14)

Bütün bu açıklamalarda yola çıkarak; güçlendirme çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder. (Koçel, 1998: 300)

1.6.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme, işgörenin gözünde yaptığı işi daha anlamlı hale getirmek amacıyla güdüleme kuramının sistemli biçimde uygulanmasıdır. Bu uygulama işçiye ya da işgörene işle ilgili daha fazla söz hakkı tanıma işlemidir.

İş zenginleştirme, personele kendi çalışma hızlarını belirleme, ortaya koydukları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini kullanacakları alet makine ve teçhizatı seçme imkanının tanınması anlamına gelir. İş zenginleştirme ile işin içeriği değişmekte, personele başarı, kişisel gelişim ve tanınma imkanı sağlamakta, personele daha fazla sorumluluk yüklenmekte ve işler daha anlamlı ve çekici hala gelmektedir.(M.Ş. Şimşek ve Öge, 2004: 97)

İş zenginleştirmede iki yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi, işi yeniden planlama ve iş görene daha uygun hale getirme işlemidir. İş yeniden incelenir; işin yapılma biçimi ve niteliği yönetim tarafından değiştirilir. Böylece, iş, işgörene daha uygun hale getirilmekte, monotonluk ve bıkkınlık veren özelliklerinden kurtarılmakta ve çekici hale getirilmektedir. İkinci yaklaşımda, işin yapılma biçimi ve niteliği değiştirilmeden işle ilgili amaçların belirlenmesinde, planlama, karar verme ve kontrol işlemleri konusunda üst kademelerde olan yetki ve sorumluluklar alt kademelere, yani işgörenlere geçirilir; böylece, işgören sadece verilen emirleri yerine getiren bir kimse olmak yerine, işinde düşünsel faaliyetlerde de bulunan bir kimse olmaktadır. (www.turforum.net, 2006)

İş zenginleştirme, işin içeriğinin değiştirilmesi, çalışanların kendi işlerini planlayabilmeleri, işletme tarafından yeni işleri konusunda desteklenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri verilen imkanlar bakımından personel güçlendirmeye benzer bir kavramdır. Ancak aralarında fark vardır ve güçlendirmede çalışanlar yaptıkları işi etkileyebilme imkanına sahiptirler. İş zenginleştirmede çalışanlar her durumda isteklerini dile getiremezler. Güçlendirmede ise çalışanlar isteklerini dile getirebilmektedirler.(Zencir, 2004: 31)

Güçlendirme, çalışanların sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme çalışanlardan çok işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. Ayrıca yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler.(www.isguccdergi.org, 2004)

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE TEMEL UNSURLAR

Bir işletmede personel güçlendirme anlayışının örgüt kültürü içine yerleştirilebilmesi ve takımların güçlendirilmesinde bir takım temel unsurlar söz konusudur. Bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, çalışanları toplum önünde övme, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, performansla ilgili geribildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışmasıdır.

1.7.1. Katılım ve Karar Yetkisi

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin, bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Bu personel güçlendirmenin temelidir.(Doğan, 2003: 23)

Katılımcı bir ortam, çalışanların günlük çalışma süreçlerini ile ilişkilerini geliştirmelerine ve kendilerini daha aktif varlıklar olduklarına inanmalarına yardımcı olmaktadır.

Personel güçlendirme, demokratik ilkelere ve demokratik yönetim ilkelerine en yakın yönetim anlayışıdır. Güçlendirmenin temel anlamı yetki ve sorumluluğun işin üstlenildiği tüm örgüt kademelerine yayılmasıdır. Örgütün her kademesinde bulunan çalışanlar yetki ve sorumluluk açısından gerektiği gibi donatılmalıdırlar.

Güçlendirilmiş birey ve takımlar aşağıdaki konularda karar verme yetkisine sahip olmalıdırlar.(Güven, t.y. 113-126)

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipman seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,

- Ekipman ön koruyucu bakımın ve tamirin gerçekleştirilmesi,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite ve zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,
- Müşterilerle düzenli geribildirim ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi
- Kalite problemlerinin görülmesi durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Çalışmalarına yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
- Devam standartlarını ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

Güçlendirilmiş bir işletmede çalışanların görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler.

1.7.2. Yenilik

Yeni yönetim tekniği olarak personel güçlendirme anlayışı işletmede yenilik çalışmalarını cesaretlendirir. Yenilik, işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasını ifade etmektedir.(Güleş, 2004: 125)

Yenilik stratejisi temel olarak yeni iş yapma yöntemleri bulmaya odaklıdır. Bu strateji yeni ürün ve hizmetler geliştirme, özellikle pazarlara ya da niş pazarlara

girme, bir ya da birden çok işletme süreçlerinde radikal değişiklikler yapma şeklinde gerçekleştirilebilir. Yenilik rekabet avantajı elde etmenin temel kaynaklarından biridir.(Akgemci, 2007: 333)

Personel güçlendirmenin öngördüğü bu yenilik anlayışı ile işletmede yeni fikirlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını ve o işletmedeki yöneticilerin de yapılan hataların aslında birer öğretici faktör olduklarına inandıklarını göstermektedir.

Yöneticilerin de yenilik fikirlerine daha açık olmaları ve çalışanların yeni fikir ve uygulamalarını ödüllendirici, teşvik edici ve destekleyici bir anlayışa sahip olmaları güçlendirmenin daha etkili ve hızlı uygulanması ve çalışanlarca benimsenmesi açısından yararlı olacaktır.

1.7.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi, “toplanmış organize edilmiş, yorumlanmış ve belli bir yöntemle etkin karar vermeyi gerçekleştirmek amacıyla birime iletilmiş”, “belirli bir amaç doğrultusunda süreçlenen”, “yararlı bir biçime dönüştürülmüş ve kullanıcıya değer sağlayan” verilerdir. Kısacası, veri kararları ve davranışları etkilediği zaman bilgi olmaktadır.(M.Ş Şimşek, 2002: 408)

Bilgi organizasyonlar için yaşamsal bir unsurdur.

Personeli güçlendirmenin önemli unsurlarından biriside bilgidir. Bilgi ve iletişim personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan unsurlardır. Bilginin olmaması durumunda çalışanlar faaliyetlerinin sonuçlarını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir.(Doğan, 2003: 25) Eğer örgüt içerisinde personel güçlendirilmesi söz konusu iken çalışana karar verme, uygulama ve bununla ilgili sorumluluk alma kısacası işin sahibi olma yetkisi kazandırılıyor ancak en önemli güç kaynağı olan bilgi ve ona ulaşılması onlardan esirgeniyorsa, güçlendirmeden beklenen sonuçların elde edilmesi zor olacak, hatta çalışanların güçlendirilmiş olduklarını düşünmek de yanlış olacaktır. (Boztaş, 2005: 81-82)

Blanchard, Carlos ve Randolph’a göre güçlendirilmiş bir çevrede herhangi bir değişikliği gerçekleştirmede bilgi kritik öneme sahiptir. Ancak, katı ve kolay

değişmeyen işletme bürokrasisi bu değişime engel olabilmektedir. Çalışanlar, işletmenin istediği yönde hareket etmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticiler ve çalışanlar personel güçlendirmenin iyi ve geçerli bir fikir olduğunu düşünseler de, bu fikir üst yönetimin işletme için kritik öneme sahip olan bilgileri çalışanları ile paylaşmayı istemediği sürece uygulanıp, başarı elde edilemeyecektir. Güçlü bir bilgi paylaşımının bu durumdaki en önemli kazancı da güvendir.(Doğan, 2003: 26)

Günümüzde bilginin önemli bir özelliği hızlı bir şekilde değişmesi ve sürekli yenilenmeye ihtiyaç duymasındır. Bunun için güçlendirme, örgütte çalışanlar tarafından paylaşılan ve gerçek zamanlı bilgiyi içeren, başarılı bir bilgi ve iletişim sistemine ihtiyaç duymaktadır.

1.7.4. Sorumluluk

Personel güçlendirme de önemli konulardan biri de sorumluluktur. Sorumluluk yetkinin diğer yüzü olarak da nitelendirilebilir. Personel güçlendirme de sorumluluk kavramı bana/bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesidir.

Güçlendirilen takımlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken üstün performans için gerekli olan seçkin hizmeti sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk, daha esaslı, anlaşılabilir ve güçlüdür. Ayrıca bu tür sorumluluk örgütün değişimi, örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır.(Doğan, 2003: 27)

Güçlendirilmiş çalışanlar işleri ile ilgili kararları bilgi erişim ağından istedikleri gibi yararlanarak kendileri verirler ve sonuçta verdikleri kararların sonuçlarından olumlu ya da olumsuz sorumludurlar. Buradaki sorumlu kılınmanın amacı olumsuz sonuçlardan sorumlu oldukları için, olumsuzluklardan cezalandırılmaları değil işleriyle ilgili tüm aşamalardan karardan uygulamaya ve sonuçlara kadar sorumluluk duygusu dahilinde taraf olmaları içindir.(Pektaş, 2004: 44)

1.7.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmede çalışanların ortak hedeflere yöneltilmesi önemli bir unsurdur. Organizasyonlardaki güçlendirilen takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmektedir. Ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler.(Doğan, 2003: 28)

Takım içindeki üyelerin hedefleri içsel yönelme noktasında ele alındığında her bir üyenin farklı amaç ve istekleri, takımın düzensiz olarak hareket etmesine neden olabilir. Ancak ortak misyonu, vizyonu, değerleri ve hedefleri paylaşan üyelerden oluşan düzenli takımlar oluşturulması için dışsal olarak yatay ortak hedefe yönlendirilmesi gerekmektedir. Bir diğer gereklilik de örgüt içindeki karşı fonksiyonların da ortak hedefe yönlendirilmesidir. Diğer bir ifadeyle öteki takımlarda bu hedefe yönelik faaliyetlerde koordinasyon içinde hareket etmeli, birbirlerinin taleplerini uygun şekilde karşılayabilmelidirler. Ortak hedeflere yönlendirme de son boyutta dikey yönlendirmez. Güçlendirilmiş takımlar bir bütün olarak dikey şekilde örgütün misyonu, vizyonu, değer ve öncelikleriyle özdeşleştirilmelidir. (Boztaş 2005: 76)

1.7.6. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Güven Aşılama

İşletmelerde personel arasında karşılıklı güven personel güçlendirme için çok önemli bir unsurdur. Karşılıklı güvenin olmadığı bir güçlendirme sürecinin eksik biçimde işleyeceği ve güçlendirmenin temellerinin sağlıklı atılamayacağı söylenebilir.

Güven bazı örgütsel faktörler üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin; grup bağlılığı, kararların adaletli verildiğinin hissedilmesi, örgüt vatandaşı olma davranışları gösterme, iş tatmini ve çalışanlardan bilgiler saklanıldığında, kaynaklar tutarsız olarak dağıtıldığında ve çalışanlar yönetim tarafından destek görmediklerinde örgütsel etkinlik güvenilmez sonuçlardan dolayı zedelenecektir.

Güven olmazsa, insanlar sıkı bir kontrol olmaksızın bir arada çalışmak istemeyeceklerdir.

Güven, çalışanların işletme liderlerine inanmaları, onların doğruluğunu ve dürüstlüğünü kabul etmeleri ve işletmedeki yapılan faaliyetlerin çalışanların yararına olduğuna inanmalarını sağlamaktır.(Doğan, 2003: 29)

Çalışanlar karar alabilmek için yetkili ve o kararın organizasyon için yararlı olduğunu bilmelerine rağmen yine de sonuç için güvenilirliği elinde tutmalıdırlar. Burada amaç karar konusunda yetkilendirilmiş çalışanların hedef için çalışma ve birbirlerine saygılı davranma ve karşılıklı güvenin oluşturmalarının sağlanmasıdır.(Pektaş, 2004: 56)

1.7.7. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirme çalışmalarının uygulanabilmesi için güçlendirilecek personelin yeterli ve yetenekli olması gerekmektedir. Yeterlilik ve yeteneği geliştirilmesinde eğitimin önemi çok fazladır.

Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri, takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşteri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler. Bunların hepsini gerçekleştirme, takımı oluşturan bireylerin doğası ve sağlam bir iradenin yanı sıra çok miktarda yetenek gerektirmektedir. Takımın güçlendirilmesi, takım ve takım üyelerinin yüksek ve artan bir motivasyona sahip olmasını gerektirmektedir.(Doğan, 2003: 30)

1.7.8. Eğitim ve Geliştirme

Gerçek anlamda etkin bir güçlendirme, alt kademe çalışanlara, örgütsel performansı doğrudan etkileyebilecek oldukça geniş yetkiler ve bu yetkileri etkili şekilde kullanabilecek yeni kaynaklar sunmaktadır. Bu yüzden hem yöneticilere hem çalışanlara, ağır sorumluluk gerektiren ve belli riskleri olan bu uygulama öncesi ve

süresince güçlendirmeyi tam anlamıyla kavramalarına yardımcı olacak eğitim ve gelişim olanaklarına sahip bir ortam sunulmalıdır.

Bir örgütte güçlendirmeye yönelik olarak yöneticilerin ve çalışanların, hem güçlendirme kavramıyla ilgili olarak hem de güçlendirmeye hazır hale getirilmeleri bakımından eğitilmeleri bir gerekliliktir.(Boztaş, 2005: 82)

Eğitim, mevcut işler için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip öğrenciler elde etmek için tasarlanır.

Geliştirme ise, bugünün işinin ötesine geçen öğrenmeyi içermekte; daha uzun vadeli bir dönemi öngörmekte ve çalışanları değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlamaktadır.

Eğitim, bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini içermektedir. Öğretim ile bireyin belli bir mesleğe hazırlanması ve yönetilmesi ifade edilmektedir. Yetiştirme bir meslek ve ya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirme; geliştirme ise böylesine yetiştirilmiş ve bir meslek veya hizmette çalışmakta olan elemanların eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesidir.

Özetle birlikte kullandığımız eğitim ve geliştirme, bir işgörenin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini arttırarak, şimdiki ve gelecekteki işgören performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim veya eylemdir.(Bingöl, 2003: 206-207)

Personel güçlendirmeyi destekleyen yeni yönetim biçimi, bireylerin çalışma tarzlarının dışında bir işi daha iyi nasıl yapabilecekleri, ya da daha iyi kararları nasıl alabilecekleri ve örgütsel amaçları nasıl başaracakları konusunda araçlar sağlamaktadır. Bu da, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu güçlüklerle örgütsel gereklerin bileşiminin sağlanması için bir yol göstericiye ihtiyaç vardır, o da eğitim ve geliştirmedir. Eğitim ve geliştirme, örgüt kültürü ve değerlerini kuvvetlendirip, yeniden şekillendirebilecek ve değişim ihtiyacının anlaşılmasına yardımcı olabilecektir. Eğitim yolu ile çalışanlara gerçek problemlerini çözmede gerekli kaynaklara nasıl ulaşabilecekleri ve uğraşmaya değer görevler verilmesi sağlanacaktır. Eğitim ve geliştirme ile desteklenen takım çalışmaları, çalışanların problem çözme etkinliğini arttırmakta, kişiler birey ve çalışanlar olarak kendilerini değerli hissetmektedirler.

Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerini arttırarak kendilerine güven duymalarını, onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır.(Doğan, 2003: 33)

1.7.9. Açık Bir İletişim Ortamı

Bilgi günümüz işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmelerinde son derece önemli bir kaynaktır. Örgüt için yaşamsal öneme sahip bilginin ve buna paralel olarak da bilgi akışının etkin ve verimli Şekilde organize edilmesi gerekmektedir.

Personel güçlendirme kavramının uygulanmasında da bilginin nasıl paylaşıldığı hangi iletişim kanalının kullanıldığı önem kazanmaktadır.

İşletmede yöneticiler ve çalışanların işletme amaç ve hedeflerini tam olarak bilmeleri gerekmektedir ki bunun için yöneticiler periyodik olarak toplantılar düzenlemekte ve var olan değişiklikleri, yeni düşünceleri çalışanlarıyla paylaşmaktadırlar.

Personelin güçlendirilmesi, ancak bu süreci destekleyici bir iletişim ortamı oluşturmakla sağlanabilecektir. Amir konumundaki yöneticiler, kullandıkları kelimelerle ve yaptıkları eylemlerle açık bir iletişim atmosferi sağlama fırsatı yaratmalıdırlar. Amirlerin alışanları ile açık ve dürüst bir iletişim halinde olması ve çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamayı amaçlamaları gerekmektedir.(Doğan, 2003: 34)

1.7.10. Çalışma Ortamında Esneklik

Esnek işletme kavramı; bir işletmenin tüm birimleriyle birlikte çevresine uyum gösterebilen, müşterilerin beklenti ve isteklerindeki farklılıklara farklı çözümler üretebilme yetkinliğine sahip olabilmekle açıklanabilir.

İşlevsel esneklik ise çalışanların farklı üretim teknolojileri kullanabilme (oklu yetkinlik), üretim ve bakım gibi görevleri birlikte yapabilme yeteneğidir.(Tekin ve Zerenler, 2007: 24)

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu da çalışanların çalışma hayatı kalitesinin iyileştirilmesi, kararlarını kendileri verebilme yeteneklerinin artırılmasıdır.(Doğan, 2003: 34)

Personelin güçlendirilmesi yönetimin esnekliğine bağlıdır. Yönetim esnekliği, işletmede karar verme organının belirlenen strateji ve hedeflere ulaşabilmesi ve işletme varlığının korunabilmesi için sürekli değişen bir anlayışa sahip olmasıdır. Sözü edilen değişim, işletmenin çevresel değişimi algılama ve işletme içine uyarlama faaliyetlerinde proaktif bir yapılanmaya sahip olmasıdır. Amaçlanan, işletmenin sürekli dinamik olmasını sağlayacak yönetsel yapılanmada hızlı uyum sağlayabilme yeteneğini kazanabilmektir.(Tekin ve Zerenler, 2007: 44)

1.7.11. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Genellikle işletmelerde kaynaklara ulaşılabilirlik üst yönetimde yer alan çalışanların inisiyatifindedir.

Personeli güçlendirilmiş işletmelerde, personele verilen karar verme ve uygulama yetkisiyle beraber işlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlayacak para, araç, gereç gibi her türlü kaynakları kullanma yetkisi de verilmelidir.

Güçlendirmenin uygulanmadığı ve hatta merkeziyetçiliğin ağır bastığı işletmelerde birçok kaynağın kontrolü merkezde yani üst yönetimin elinde toplanmıştır. Güçlendirmenin başarıyla uygulandığı bir işletmede ise kaynak teminine ve kontrolüne yönelik sorunların ortaya çıkması beklenmez. Çünkü zaten böyle bir işletmede kaynaklar üzerindeki yönetimin kontrolü kalkacak, kaynaklar ilgili konularda ve alanlarda güçlendirilmiş çalışanların kullanımına açık olacaktır.(Boztaş, 2005: 77)

1.7.12. Takım Çalışması

Takım, belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere etkileşim halinde bulunan ve kendi çalışmasını koordine eden iki ya da daha fazla insandan oluşan bir birim şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımın üç unsuru bulunmaktadır:

Birincisi, bir takımın varlığından söz edebilmek için en az iki veya daha fazla sayıda insana ihtiyaç vardır. Takımı niteleyen unsurlardan ikincisi, takımı oluşturan bireyler arasındaki düzenli etkileşimin varlığıdır. Bir takım oluşması için gerekli üçüncü ve sonuncu unsur ise, takımdaki bireylerin bir performans hedefi (bir basketbol maçını kazanmak, bir uygarlık kalıntısını bulup çıkarmak gibi) paylaşmış olmaları gerekir.(M.Ş. Şimşek, 2002: 385)

Belirtmek gerekir ki her grup bir takım değildir. Grupta bireysel amaç ve sorumluluklar önemlidir ve bireyler kendi amaçlarını aşan kısımlardan sorumlu tutulmazlar. Takımlar ise bir amaç etrafında birleşip uyumlu bir biçimde kendilerine verilen yön doğrultusunda hareket ederler. Bireysel ve karşılıklı sorumluluğun ikisini birlikte gerçekleştirirler.

Günümüzdeki işletmelerde takım çalışmalarının öneminin artmasını aşağıdaki nedenlere bağlayabilir.(Kutaniş, 2002: 257-280)

- *Motivasyon sinerji ve performans ilişkisi:* takımdaki üyelerin ortak amaçların belirlenmesi, ortak değer, norm ve inançların paylaşımı konularında kendileri karar veriyor olması nedeniyle iş motivasyonlarının artması, hedeflere ulaşmada üyelerin birbirlerini zorlamaları, denetlemeleri ve işbirliğine gitmeleri sayesinde performansın artması ve son olarak bu performansın sinerji etkisiyle bireysel performanstan çok daha fazla olmasının etkisi.

- *Yeni yönetim tekniklerinin organizasyonu yalınlaştırması:* değişim mühendisliği, küçülme, personelin güçlendirilmesi gibi organizasyonu yalınlaştıran yönetim tekniklerinin etkisi.

- *Esneklik:* takımların değişiklikleri yakından ve daha kolay takip ediyor oluşları, çabuk oluşup dağılılabilen bir yapıya sahip olmaları esnekliği getirmekte, bu

da organizasyonun çevre şartlarına ve müşteri taleplerine hızlı uyum sağlamasını etkiler.

- *Yeni fikirlere odaklaşma ve verimlilik:* takım üyelerinin bağımsızlığı ve yaratıcılıklarının desteklenmesi sayesinde onların yeni fikirler üretmeye odaklanmaları, değişik uygulamaları da beraberinde getirirken, bu yeni uygulamalar organizasyona verimlilik artışı yönünde de etkide bulunur.

- *İşbirliği ve koordinasyon:* işbirliği ve koordinasyonu en rahat ve aktif biçimde sağlayacak bir yapı takım temelli bir organizasyonda bulunmaktadır.

- *Teknolojik gelişmeler:* artan rekabet ortamında teknolojik yeniliklerle birlikte bilgisayar destekli üretim ve bilgi sistemlerinin daha aktif hale gelmesi, orta kademe yöneticilerinin işlerinin büyük oranda bilgisayar tarafında yapılır hale gelmesi söz konusudur. Bunun sonucu çalışanların güçlendirilerek orta kademe yöneticilerden bağımsız olarak faaliyetleri yürütmeleri mümkün olmuş ve otonom takımlar ortaya çıkmıştır.

Güçlendirmede yönetim takım çalışmasına ve yaratıcılık ortamı geliştirme üzerine odaklanmaktadır ve gerekli desteği ve özendirmeyi sağlamak için uyumlu takımlar ve işbirliği ortamı oluşturulmalıdır. Takımlara dayalı bir organizasyon yapısı, güçlendirmeyi de kolaylaştıran bir ortam meydana getirir. Takımlara dayalı organizasyonlarda hiyerarşik bir yapının aksine daha yalın bir organizasyon yapısı mevcuttur.(Boztaş, 2005: 78)

Takımlar aracılığıyla çalışanların katılımı, sonuçta birey, takım ve örgüt performansını iyileştirme amacını güden ve düşük düzeydeki işçilerin kararları katılımlarını ve görevleri üzerindeki denetimlerini artırmak üzere planlanır.

1.8. PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin personel güçlendirme kavramının uygulamaları önemli hale gelmiştir. Bir işletmeyi yönetmenin ve varlığını sürdürmesinin yolu personel güçlendirmeden geçmektedir.

Personel güçlendirme çalışmalarından elde edilen en önemli kazanç, çalışanların kararlara katılımının sağlanmasıyla daha fazla motive olmaları ve yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmelerin verimlilik artışına sinerjik olarak katkıda bulunmalarıdır.

Organizasyon içerisinde personeli güçlendirme arttıkça sistem ve bireysel yönlendirme ve iş odaklılık gibi özellikler gösteren hiyerarşik yönetim modelinden, insan ve birbirine bağlılık odaklı, esnek ve değişken iş tanımlarının var olduğu bir tür kendi kendini yönetim biçimine doğru gidilmektedir. Bu şekildeki bir yönetimle, çalışanların kendi kendini yönetim, yeterlilik ve sürekli öğrenme konularındaki gelişimleri artar. Ayrıca güçlendirme kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde de önemli bir rol oynar. Komuta kontrol düzenine bağlı, yavaş ilerleyen biçimsel ve bürokratik yapı güçlendirme sayesinde giderek demokratikleşecek, bu da çalışanların yabancılaşmasını önleyerek kendi ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını bütünleştirebilecektir.(Bumin, 2003: 11)

Personel güçlendirmenin en önemli faydalarından birisi müşteri hizmetleri üzerinedir.

Gerçek personel güçlendirmenin anlamı, müşterilere önem verilmesi gerektiğine işaret eden kurallara eğilmektir. Etkili hizmet yönetimi, hem personeli güçlendirme süreci hem de mükemmel hizmet dağıtım sisteminden oluşmaktadır.(Doğan, 2003: 107)

Kaliteli bir müşteri hizmeti sunmada personel güçlendirmenin etkisi büyüktür. Müşterilere daha yakın ve güçlendirilerek daha fazla yetkiyle donatılmış olan çalışanlar, müşterilerin ihtiyaçlarını bilerek onlara daha hızlı bir biçimde hizmet sunacaktır. Sanki işletmenin bir ortağı gibi hareket eden güçlendirilmiş çalışanlar müşterilerle daha sıcak ve hevesli biçimde ilişkiye girecek yani kendi ihtiyaçlarını

yönetim tarafından gözetildiğini hissettikleri zaman müşterilerle daha fazla alakadar olacaklardır.(Yüksek ve Erkutlu, 2003: 135)

Personel güçlendirmenin etkisi özellikle hizmet sunan işletmelerde kendini daha fazla göstermektedir. Hizmet sunan işletmeler müşteri isteklerini hızla cevap vermek istemektedirler. Güçlendirilmiş personel anında müşteriye cevap vermek, yaratıcılığını kullanarak anında kurallar koymak ve memnuniyetsiz müşteriye tatmin etmek durumundadır. Güçlendirilen personel müşterileri ile ilgilenirken daha sıcak ve samimi, daha istekli ve hevesli olacaktır. Müşteriler çalışanlardan açık bir şekilde ihtiyaçları ile ilgilenmesini istemektedirler. Personel güçlendirme, bunu gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır.

Personel güçlendirme ile çalışanlar güçlendirilerek alt düzeylerde ki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacak ve yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanabilecektir.(Doğan, 2003: 107-108)

Personel güçlendirme, işletmenin bir öğrenen organizasyon olmasına yardımcı olacaktır.

Personel güçlendirme yolu ile üst kademe çalışanlar yetkilerini alt kademedeki çalışanlarına devrettikleri zaman, alt kademedeki çalışanlar daha fazla sorumluluk alacak, araştırarak, daha iyi öğrenmeye çalışacak ve dolayısıyla öğrenen bir örgüt olma yolunda ilk adımı atacaktır.

Öğrenen bir organizasyon olmakla birlikte güçlendirilen personel de kararlara daha fazla katılacak, daha istekli olacak, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilecek ve müşteri memnuniyeti sağlayacak, daha girişimci olacaktır.

Eğitim, güçlendirilmiş işletmelerde hem resmi hem de resmi olmayan yollarla ancak devamlılığı olan bir süreçle yapılacaktır. Yönetim, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak için her türlü fırsatı kullanacaktır. Bu da, işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olacaktır.(Doğan, 2003: 110)

Personel güçlendirme ile çalışanlara güvenilecek ve onların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanacaktır.

Temeli güvene dayanan güçlendirmenin bir diğer katkısı ise uygulama süresince de bu güven duygusunu giderek organizasyonun bütününde artırmasıdır. Çalışanlar kendilerinin sömürülmediğine, kendilerine değer verildiğine, rekabet üstünlüğü olan mal ve hizmet ürettiklerine inandıkları zaman işletmeye olan

güvenleri ve olumlu katkıları artacaktır. Güçlendirme ile bir bakıma yöneticiler, çalışanlara güvendikleri mesajını da vermiş olmaktadır. Çünkü çalışanlar, gerçek anlamda bir güçlendirme sonucunda kendilerine bahşedilen güç, kendileriyle paylaşılan bilgi ile kendilerine güvenildiğini hissedecekler ve kendilerini yapabilecekleri konusunda daha yeterli görecekle, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmada daha istekli ve risk alma konusunda daha cesaretli olabileceklerdir.(Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136)

Personel Güçlendirmede Sorumluluk Paylaşılacaktır;

Personelin güçlendirildiği bir işletmedeki herkes uygun bir şekilde eğitimden geçirilir. Yönetim de diğer görev ve sorumluluklarını gerçekleştirmeye yönelir. Personel güçlendirmede personel yeterli olduğu ve uygun eğitimler aldığı için sorumluluk alabilecek düzeydedir. Çalışanların daha fazla sorumluluk alması onların daha fazla öğrenmelerine yardımcı olur.

Personel Güçlendirmede Çalışanlar Gerektiğinde Yardım Talep Edebilmektedirler.

Çalışanlar, müşteri ile ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığında çözüm üretmekte yetersiz kalırsa yardım ve bilgi isteyebilir. Güçlendirilmiş personelin bulunduğu bir işletmede, korkular dışlanmış, cesaret ön plana çıkmıştır.

Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yöndedir.

Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde tüm çalışanlar arasında iletişim kusursuzdur. İletişim onlara ihtiyaç duydukları bilgilere daha kolay ulaşmalarını, sorunları daha çabuk ve sistematik bir şekilde öğrenmelerini sağlamaktadır.

Personel güçlendirmeyi uygulanan işletmelerde, en büyük öncelik ürün ve hizmetlerin kalitesidir.

Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmeler, çalışanlarının iyi eğitilmiş olduklarına, esnek ve takım çalışmasına odaklanıldığında hedeflenen kaliteye ulaşmak kaçınılmazdır.

Personel güçlendirme de çalışanların işletmeye sadakati ve bağlılığı söz konusu olmaktadır.

Personel güçlendirme eğilimli yönetsel uygulamalar, çalışanı destekleyen davranışlar sergilemeyi içermektedir. Çalışan ve yönetimin karşılıklı destekleyici gayretleri, ikisinin birbirine olan güveni ve sadakati ile sonuçlanacaktır.

Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunun azalması, işin zevkli hale gelmesi ve çalışanların bu yolla işletmeye bağlanması söz konudur.

Personel güçlendirme bir anlamda işi değiştirebilme sürecidir. İş zenginleştirme, yüksek düzeyde iş tatmini, içsel motivasyon, çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi, personel devir hızı ve işe gelmeme konularında olumlu katkılar sağlamasıdır.

Personel güçlendirme kar üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.

Personel güçlendirme sadece çalışanlar ve müşteriler için olumlu kazançlar sağlamaz, işletmenin kaynaklarına da önemli ölçüde etki eder. Personelin güçlendirilmesi etkinliklerde radikal değişiklikler gerektirir ve bu da ortak performansta sinerji etkisi yaratarak, karda adeta bir patlama yaratacaktır. (Doğan, 2003: 107-116)

1.9. PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN OLUMSUZ GÖRÜNEN YÖNLERİ VE MALİYETİ

Personel güçlendirme programının uygulanmasında pek çok sorunla karşılaşmak muhtemeldir. Personel güçlendirmenin doğru uygulanabilmesi ve başarılı olabilmesi için planlama sürecinin doğru yapılması çok önemlidir.

Personel güçlendirmeyi uygulamayı düşünen işletmeler organizasyonlarının alt yapı olarak iyi hazırlanmalıdırlar. Bunun yanında yönetici ve çalışanların

güçlendirmeye gereken önemi vermeleri, inanmaları, yeterli desteği sağlamaları, yöneticilerin güçlendirmeyi bir güç kaybı olarak algılamamaları gerekmektedir.

Personel güçlendirme uygulaması kısa süreli başarıya ulaşabilecek bir uygulama değil uygulaması ve başarısı uzun bir süreye yayılan bir yönetim modelidir.

Personel güçlendirmenin başarısız olmasının ilk nedenlerinden birisi zaman alıcı olmasıdır.

Bir personel güçlendirme uygulamasının oldukça çok ve geniş kapsamlı işler yapmayı gerektirdiği açıktır. Personel güçlendirme uygulaması işletmeler için yıllar alan bir süreç olacaktır. Güçlendirmenin en önemli maliyeti belki de zaman alıcı olmasıdır. İşin nasıl yapılacağını, ancak o işi bizzat yapan kişi bilebilir. Ancak gene de bu kişilerin o işi iyi yapma konusunda eğitilmeleri ve bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle eğitim güçlendirme programının önemli bir parçasıdır.(Doğan,2003: 118)

Güçlendirme sürecinde başarısızlığa sebep olan önemli etkenlerden birisi de rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği yaşayan çalışanlar en genel ifadeyle kendilerinden neler beklediğinden emin olamamaktadırlar. Çalışanların rol belirsizliği yaşamasında; iş tanımlarının ya da yetki sınırlarının iyi belirlenmemiş olması, yetersiz vizyon ve misyon tanımları, esnek hedefler ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan şüphe ve belirsizlikler etkili olmaktadır. Bu belirsizlikler çalışanların, güçlendirmeyle beraber üstlenmeleri gereken yetki ve sorumluluklardan kaçmalarına neden olabilecektir.(Güven, t.y. 115)

Personel güçlendirme uygulanmasında karşılaşılan bir diğer sorun da *üstlerin geliştirecekleri ve destekleyecekleri astları mevkileri için bir tehdit olarak görmesi*, astlarında gösterecekleri gelişim, başarıma isteği ve yetki kullanmalarının üstlerince mevkilerine bir tehdit olarak görülebileceği endişesiyle işlerini kaybetme korkusu yaşamasıdır.

Bir diğer sorunda değişen roller için yenilenmeyen yeterince netlik taşımayan *iş tanımlarıdır.*

Değişen roller için net, yeni ve anlaşılabilir iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Bu sağlanamazsa neyi nasıl yapacağını bilmeyen rolünde kararsız çalışanlar oluşur ki bu da personel güçlendirmeyi zorlaştırır.(Long, 1996: 16)

Personeli güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunların bir çoğu işletme yapısından, personel, ürün ya da müşteri profilinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunlardan bir kısmı işletmenin özelliklerinden dolayı personeli güçlendirme uygulamalarında hedeflenen yararların oluşmasına imkan vermeyecek, personeli güçlendirmenin uygulama ihtiyacının oluşmamasını sağlayan özelliklerdir.

Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz.(Koçel, 1998: 307)

- Temel strateji olarak düşük maliyet yüksek üretim miktarı
- Basit ve rutin teknoloji kullanılması
- İşletme dışı çevrenin durgun ve tahmin edilebilir olması
- Çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması
- Çalışanların kişiler arası ilişkilerde beceri düzeyinin düşük olması

Personel güçlendirme uygulamaları *maliyeti yüksek* uygulamalardır.

Bu uygulamaların maliyeti kimi zaman karşımıza sorun olarak çıkmaktadır. Karşılaşılacak maliyetleri tam hesaplamadan başlanılan uygulamalarda ilerleme sağlandıkça maliyetlerin ortaya çıkması ve bu maliyetlerin yüksekliği bazen uygulamanın yarım kalmasına neden olabilmektedir.

Genel olarak ifade edilen temel unsurlardaki yetersizlikler ve güçlendirmenin aktörlerinden kaynaklanan eksiklikler ile yukarıda kısaca değinilen hatalar haricinde unutulmaması gereken bir diğer önemli husus, güçlendirmenin her işletmede farklı düzeylerde, farklı fonksiyon ve departmanlarda kısım kısım ya da bütünüyle farklı yöntemlerle uygulanabileceğidir. Bu açıdan başarısızlık nedenleri işletmeden işletmeye değişebilirken, güçlendirmenin her işletmede aynı düzeyde uygun olup olmadığı da ayrı bir sorundur. Bu yüzden güçlendirmenin kabul edilen tüm faydalarına rağmen ne zaman avantajlı ne zaman dezavantajlı, hangi şartlarda kullanılıp hangi şartlarda kullanılmayacağını değerlendirilmesi iyi yapılmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Günümüz rekabet ortamında, pazarlama alanında başarılı olmak isteyen işletmeler, müşteri ilişkilerinin kalıcı olmasını sağlamak amacıyla, pazardaki eğilimler, gelişmeleri iyi tanımak ve iletişim odaklı düşünmek durumundadır.

İşletmelerde müşteri ilişkileri, müşterilerle işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlarla başlamaktadır. Müşteri ilişkileri konusunu bir bütünlük içinde değerlendirmek gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri, bir işletme ile müşterileri arasındaki satış öncesi ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri içine alan ve karşılıklı ihtiyaçların tatminine imkân veren bir süreçtir. Günümüz rekabet şartlarında ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artması sonucu tüketiciler, artık üreticilerin kendilerine sundukları ürün ve hizmetleri değil, kendi seçtikleri ürün ve hizmetleri tercih etme davranışında bulunmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için müşteri tatminini ve sadakatini sağlayan bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları gerekmektedir.(Alagöz, 2003: 5)

Müşteri ilişkilerinin sonucunda, müşteri tatmini ve bağlılığı yaratmanın ana amaç olduğu da söylenebilir. Böyle bir amaca, müşteri ilişkilerinin yönetimin ve işi ilk başta doğru olarak yapmanın sonucunda oluşabilmektedir.

Kuruluş ile müşteri arasındaki ilişki ender olarak satışın gerçekleşmesiyle sona ermektedir. Kuruluşlar için müşterilerle uzun dönemli ilişkiler oluşturma gittikçe önem kazanmaktadır.

Satış olayı bir flörtün sonu ve uzun sürecek bir beraberliğin, evliliğin başlangıcıdır. Birlikteliğin kalitesi ve etkinliği kuruluşun ilişkiyi ne kadar sağlıklı yürüttüğüne ve yaratılan saygınlığın ilişkiye dönüştürülebilme oranına bağlıdır. Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri “saygınlık oluşturmaktır”. Özellikle satış ve pazarlama eylemlerinin başarısı büyük oranda bu kavrama bağlıdır.(Odabaşı, 1997: 4) Bu açıdan saygınlık müşterinin çalışanlara ve kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeridir.

2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Günümüz rekabet ortamında, işletmeler ile müşteriler arasında kurulan olumlu ilişkiler işletmeler için üstünlük sağlayıcı bir rekabet faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik yenilikler diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilmekte ve teknolojinin rekabet üstünlüğü uzun sürmeyebilmektedir. Oysa bir işletmenin uzun vadede kurduğu ve yürüttüğü müşteri ilişkilerinin taklit edilmesi daha zordur. Bu durumda geleceğin en önemli rekabet aracının müşteri ilişkileri yönetimi olduğunu söyleyebiliriz. (Alagöz, 2003: 6)

“Müşteri” profiline değişen dünya ile birlikte yeni bir boyut kazandığı günümüzde, müşteri ilişkileri yönetimi, talepleri daha karmaşıklaşan, hızlı karar değiştirebilen ve daha özgür müşteri tipinin tatminini maksimum kılmaya ve müşteri sadakatini yaratmaya yönelik bir süreç olarak iş dünyasında yerini almıştır.(Özilhan, 2004: 13)

Müşteri ilişkileri yönetimi, literatürdeki farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Müşteri ilişkiler yönetimi, yeni müşteriler edinebilmek, müşteriler hakkında bilgileri kullanarak müşteri sadakatini sağlamak ve sonuçta müşteri değerini artırma bilim ve sanatıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, İngilizce Customer Relationship Management kelimelerinin baş harflerinden oluşturulan CRM kısaltması ile daha sık kullanılmaktadır. CRM çok kabaca bir tarifle; bir işletmenin satış-pazarlama ve satış sonrası faaliyetlerinde modern bilgi-işlem araçları yardımı ile mevcut müşteri ve müşteri aday bilgilerinin çok detaylı olarak tutulması, bu bilgilerin satış-pazarlama müşteri hizmetleri aktivitelerinde stratejik amaçlı kullanımını ve hepsinden önemlisi bir işletmenin “ürün odaklı” değil de “müşteri odaklı” yapılarak yani müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda kendini geliştirerek, günümüzün “yeni ekonomi” ortamına adaptasyonu olarak tanımlanabilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyen bir dizi işlevsel faaliyetten oluşmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), merkezinde müşterinin olduğu ve müşteri memnuniyetini işletmenin karlılığı veya etkinliği ile eş zamanlı olarak optimize etmeye yönelik bir yaklaşım felsefesidir.(Kıral, 2001: 31)

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), bir işletmenin müşteri ile ilişkide bulunduğu her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve işletmenin kendisini müşterilerin beklentisi doğrultusunda yönlendirme sürecidir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelere satışlar konusunda, müşteri hizmetlerinde ve tüm pazarlama alanında rekabetçi bir yaklaşım uygulamalarını sağlar.(www. Business-intelligence.co.uk)

Müşteri ilişkileri yönetimi, karlı müşteriler elde etmek, tutmak ve bunları çoğaltma sürecidir. (Brown, 2000: 9)

Müşteri ilişkileri yönetimi, etkin pazarlama, satış ve servis süreçlerini destekleyecek bir müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli kazancı, yeni müşteriler kazanarak ve mevcut müşterilerin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayarak, müşteri tabanını artırmaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi, bir rekabet stratejisidir. Doğrudan pazarlama, çapraz satış, müşteri ilişkilerinin gelişmesinde önemli avantajlar sağlayan uygulamalardır.(CRM Enstitüsü, 2002)

Müşteri ilişkileri yönetiminin temeli, müşteri hakkında olabilecek en fazla ve en ayrıntılı bilgiyi toplamaya, bu müşterilerin çok ince ayrımlarla, çok fazla ve en ayrıntılı bilgilerini alt segmentlere bölmeye, bu segmentleri karlılıklarına göre ayırtmaya, karlı olacak müşterilere yapılacak ekstra yatırımların seviyesini

belirlemeye ve her türlü müşteriye ayrı ve çok özel pazarlama stratejisi uygulamaya dayanmaktadır.(Kırım, 2001: 85)

CRM üç unsurdan meydana gelir; müşteri, ilişki ve yönetim. CRM, “müşteri görünümünün tek bir tanımı” ve bir “müşteri merkezli yaklaşımı” başarmak için çabalar.(Gray ve Byun, 2001)

Müşteri; müşteri şirketin şimdiki karı ve gelecek büyümesinin tek kaynağıdır. Fakat iyi bir müşteri (daha az kaynakla daha çok kar sağlayan) daima az bulunur, bunun nedeni de müşteriler bilgili ve rekabet azıdır. Bazen kimin gerçek müşteri olduğunu ayırt etmek zordur. Çünkü alım kararı sık sık karar verme sürecinin katılımcıları arasında işbirliği yapılabilen bir etkinliktir. CRM, müşteri bilgisine dayandırılmış bir pazarlama yaklaşımı olarak düşünülebilir.

İlişki; bir şirketle onun müşterileri arasındaki ilişki, sürekli çift yönlü iletişim ve etkileşim gerektirir. İlişki kısa ya da uzun vadeli, sürekli ya da geçici, tekrarlı ya da tek seferlik, tutumsal ya da davranışsal da olabilir. Müşterilerin, şirket ve onun ürünlerine doğru pozitif tutuma sahip olmasına karşın, alım davranışları yüksek derecede durumsaldır. CRM bu ilişkiyi yönetmeyi gerektirir. Hayat boyu müşteri değeri, (CLV- customer lifetime value), bu ilişki ölçümü için bir araçtır.

Yönetim, CRM sadece pazarlama departmanının içinde yer alan bir etkinlik değildir. Örgütteki kültür ve süreç değişiminin sürekliliğini gerektiren bir kavramdır. Toplanan müşteri bilgileri, pazar fırsatlarının ve bilgi avantajlarının sağlandığı etkinliklere götüren şirket bilgilerine dönüştürülür.

2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Müşteri ilişkileri yönetimi, her şeyden önce bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, öncelikle müşterileri dinlemekle başlar. Daha sonrasında, müşterilerin işletmeden nasıl bir ürün ya da hizmet beklediklerinin belirlenmesi ile devam eder.

Daha sonrasında ise bu müşterileri çok fazla alt bölmelere ayırmak ve ayrılan bu bölümleri de ayrıca karlılıklarına göre farklılaştırmak, müşteri ilişkileri yönetimin temel stratejisini oluşturur.

Bu noktada önem taşıyan husus, işletmenin bir bütün olarak stratejik düşünme sürecine öncelikle müşteriden başlaması gerekliliğidir. Diğer bir ifade ile odak noktası olarak müşterinin esas alınması ve tüm faaliyetleri müşteri merkezli olarak ele almayı gerektirmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışına geçecek olan işletmelerin öncelikle hedefi, müşteriler ile uzun dönemli bir ilişki geliştirmek olmalıdır.(Kırım, 2001: 133)

Müşteri ilişkileri, işletmenin müşterilerinin memnun edebileceği her türlü etkinliği ve müşterilerin satın aldıkları ürünlerden ve hizmetlerden en fazla değeri elde etmelerine yardımcı olacak her şeyi kapsamaktadır. Tatmin düzeyini yükseltmek ve buna bağlı olarak müşteri sadakatini yaratmak, sonuçta iyi işleyen bir müşteri ilişkileri yönetimi sürecini gerektirmektedir.

Rekabet yarışının acımasızca sürdüğü günümüz koşullarında Toplam kalite anlayışının özünde yatan “müşteri odaklılık” fikri işletmelerce büyük bir hızla benimsenmektedir. “ürün odaklılık” artık yerini “müşteri odaklılık” fikrine bırakmış, işletmeler müşterilerinin beklentilerini öğrenip karşılayabilme, hatta henüz belirlenmemiş taleplerini tahmin edip üretmek için büyük çaba sarf etmektedir. Bu bağlamda, müşterilere yönelik pazarlama olarak da kabul edilen modern pazarlama yaklaşımlarının uygulanması önem arz etmektedir.(Acuner, 2001: 25)

Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışında, müşteriye iyi hizmet sunmak, üstün kaliteye sahip ürün sunmaktan daha çok önem arz etmektedir. Müşterilerle sürekli iletişim halinde olmak ve müşterilerle ilişkileri her defasında daha da güçlendirecek değerler sunmak hizmet kalitesini göstermektedir. Kaliteli hizmetler sunabilmek için müşterilerin güvenini kazanmış olmak, müşteriler için ulaşılabilir ve tutarlı olmak, yapılan işlemlerde mükemmeliyetçi olmak ve asla yetinmemek, daima en iyisini istemek gerekmektedir. Bir işletme müşterilerinin satın alma kararını nasıl verdiklerini, pazarlama girişimlerine nasıl tepki gösterdiklerini, web sitesinde nasıl gezindiklerini ve sipariş alışkanlıklarını bildiği takdirde önemli bir rekabet avantajı kazanabilir. (Alagöz, 2003: 12)

Müşteri ilişkileri yönetimi ile işletmeler, faaliyetlerini müşteri merkezli olmaya yönlendirirler. Çünkü müşteriler, bilgilerinin ve bilinç düzeylerinin artması ile birlikte çok fazla seçeneğe sahip olabileceklerdir. Bu durumda işletmeler işlerini müşterilerinin isteği doğrultusunda yürütmek zorunda kalacaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için müşterileri iyi tanımak, onlara önem vermek ve işletme sürecinin bir parçası haline getirmek gerekmektedir.(Kırım, 2000)

2.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İşletmelerin MİY 'i tam olarak uygulayabilmeleri için her şeyden önce teknolojiye değil insan gücüne yatırım yapmaları gerekmektedir. Bu noktada müşteri ilişkilerinde bazı ilkelere uyulması ve bunların MİY stratejisinin belirleyici unsurları haline getirilmesi gerekmektedir. Bu ilkeler şunlardır: (Yereli, 2001: 31-33)

1. **Teşvik edici bir rol üstlenme:** Müşteride duygusal bir katılım ve kabullenme havasının yaratılmasında teşvik edici bir rolü işletmenin üstlenmesi gerekir. İşletmenin zaman darlığı ve bütçe kısıntıları gibi olumsuz unsurların pazarlamada müşteriye yansıtılmadan müşterinin beklentilerini karşılamak gerekir.
2. **İletişim ustası haline gelme:** İşletmenin müşteriye satış amaçlı yaptığı tüm pazarlama sunumlarında iletişim kanallarının tümünü başarıyla kullanabilir hale gelmesi gerekmektedir.
3. **Uzlaşmacı rol üstlenme:** Müşteri ile ilişkilerde işletme ile müşteri arasında karşıt görüşlerin çarpışacağı pek çok durumun ortaya çıkması kaçınılmazdır. Böyle durumlarda işletmenin uzlaşmacı bir tavır içine girerek müşterinin isteklerini en iyi karşılayabileceği en uygun çözümü en uygun koşullarla sunması beklenmektedir.

4. **Sorumluluk üstlenme:** İşletme müşteri ile ilişkilerine sorumluluğunun bilincinde olarak yaklaşmalıdır. Müşterinin her koşulda memnuniyeti de işletmenin dikkate alması gereken en önemli sorumluluk haline gelmiştir.
5. **Bütünü gözetin anlayış:** Günümüz işletmelerinde müşteriye satış yapma işletmenin tek hedefi olmamalıdır. Müşterinin işletmeden her koşulda memnun ayrılabilmesi ana hedef olarak kabul edilerek satış sırasındaki hizmet kadar satış öncesi ve sonrası da bir bütün olarak değerlendirilmelidir.
6. **Girişimci anlayış:** Müşterinin memnuniyeti için işletmenin her türlü girişimi yapması ve bundan kaçınmaması esas kabul edilmelidir.
7. **Sonuca yönelik çalışma:** İşletmenin müşteriyle tam ve kesintisiz iletişimi için sonuca yönelik her türlü çalışmayı yapması gerekmektedir.

2.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı, satış-pazarlama, satış sonrası hizmetler ve diğer işletme faaliyetlerinin bütünleşmiş bir şekilde yürütülmesi anlayışını temel almaktadır.

Müşteri ilişkilerinin amacı, işletme modellerini, süreç yöntemlerini ve interaktif teknolojileri kullanarak müşteriler kazanarak ve müşteri sadakatini yüksek seviyelere taşıyarak sürdürmektir. Müşteri ilişkilerinde önemli olan, doğru müşteriye kazanmak için stratejiler geliştirmektir.(Elbaşıoğlu, 2001: 22)

Müşteri ilişkileri yönetimi farklı müşterilerin davranışlarını, farklı müşterilerin değerini anlamayı ve müşterilere ait bilgileri elde etmeyi ve bu bilgilerin etkinliğini artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır.(Newell, 2003: 10)

Bu kapsamda müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının başlıca amaçları aşağıda sunulmaktadır.

1. **Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek:** Pazarlama ve satış departmanlarının müşteriler ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup muhafaza etmelerini sağlamak.
2. **Farklılaşma sağlamak:** Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak.
3. **Maliyet minimizasyonu sağlamak:** İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir CRM projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriye muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve şirket içi iletişim maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir.
4. **İşletmenin verimini artırmak:** İşletmeler her faaliyetini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamıştır. Oysa yapılması gereken dışarıdan içeriye, yani müşteri ihtiyaçları etrafında tasarımların gerçekleştirilmesi gereklidir.
5. **Uyumlu faaliyetler sağlamak:** CRM satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleştirir, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgiler, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişki fırsatı sağlanır.
6. **Müşteri taleplerini karşılamak:** Müşterileri CRM yardımıyla, tüm kurumun tanınması mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi onların istediği şekilde yapmak mümkün olur.

Sonuç olarak; günümüzde müşterilerin fazla seçenekleri var, alternatifleri fazla, kurum değiştirmek konusunda hiç tereddüt etmemektedirler. Müşterilerin işletme ile iş yapması için işi onların istediği gibi yapmak gerekmektedir. Bu da müşterilere önem vererek, onları daha yakından tanıyarak, edinilen bilgiler üzerine stratejiler kurarak ve tüm müşterileri işletme sürecinin bir parçası haline getirerek sağlanabilir.

2.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN EVRELERİ

Müşteri ilişkileri yönetimi, dört evreden oluşmaktadır. Bu evreler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. (Deniz, 2002: 18)

2.6.1. Müşteri Seçimi

Müşteri segmenti, müşteri gruplarını benzer nitelikli bölmelere ayırma ve bu segmentleri işletmenin uzun vadeli kar potansiyelini ve müşteri kazanımlarını gerçekleştirecek şekilde yönetme süreci olarak tanımlanır.(Toker, 2002: 2)

Müşteri ilişkileri yönetiminin bu evresinin ana amacı “En Karlı Müşteri Kim?”, sorusunun cevabını bulmaktır. Bu çerçevede yapılacak çalışmalar şunlardır.

- Hedef kitlenin belirlenmesi
- Segmentasyon
- Konumlandırma
- Kampanya planları
- Marka ve müşteri planlamaları
- Yeni ürün lansmanları

İşletmeler müşteri memnuniyetini gerçekleştirebilmek için müşterilerin istekleri doğrultusunda strateji oluşturmalı ve bu stratejileri uygulayabilmek için müşterileri segmentlere ayırmalıdır. Daha sonra segmentlerin özelliklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenebilmesi için her segmentte yer alan müşterileri veri tabanı içine almak gerekecektir. Bu veri tabanı sadece isim, adres, telefon bilgilerinden oluşmayacak aynı zamanda müşteri ile kurulan her türlü iletişim detaylarını kapsayacaktır. Daha sonra yapılan bu segmentasyon ve konumlandırmaya paralel olarak kampanya planları, marka ve müşteri planları yapılır. Müşteri seçimi aşamasında tüm bu faaliyetlerden sonra yeni ürün aşaması da gerçekleştirilmektedir.(<http://www.crminturkey.org>.)

Etkin bir segmentasyon için odaklanmaya yaratıcılık ve zeka katmak, pazarlama kurallarını da düzenlemek için bir geri besleme sağlamak zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için ise veri depolama ve ayrıştırma, müşteri verileri ve entegrasyon, veri analizi ve odaklanma adımlarını içeren profillemeye döngüsünü kullanmak gerekmektedir.

2.6.2. Müşteri Edinme

Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. “Belirli bir müşteriye en etkili yolda satış nasıl yapabiliriz?”, sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır. Aşamalar şöyle sıralanabilir.(Civelek, 2004: 77)

- İhtiyaç analizleri
- Teklif oluşturma
- Kapanış adımları

İyi tasarlanmış bir müşteri ilişkileri yönetimi ile yeni müşterilerin kazanılması, çeşitli medya kaynaklarından pazarlama kampanyalarını tespit etme, pazar profillerinin takip edilmesi, teklif işlemlerinin uzlaşmadan kapanışa kadar idare edilmesi kolaylaşmıştır. Muhtemel müşterilerin tespit edilmesiyle süreç hızlandırılır ve aksayan taraflar hemen bulunarak yeni stratejiler geliştirilir. Sonuçta işletmeler sınırlı pazarlama kaynaklarını en parlak hedef pazarlara odaklayabilirler.

Müşteri ilişkileri yönetiminin benimsemiş olduğu ilke, müşteriyi kazanırken aynı zamanda onun güvenini kazanmayı ve onu sürekli kılmayı hedeflemektedir.

2.6.3. Müşteri Koruma

Müşteri İlişkileri Yönetimi, sadece müşteriyi korumak değil, müşteri idaresi sayesinde işletme karını artırmak zorundadır. Müşteri yaşam değeri analiz

uygulamalarından, hangi müşterinin korunması gerektiğinin belirlenmesi oldukça zor olmaktadır. Bu durumda müşteri yaşam değeri işletmeler için ölçüt sayılabilmektedir.

Müşteri koruma aşamasında işletme kazanmış olduğu müşteriyi elde tutabilme, onu işletmeye bağlayarak ilişkinin sürekliliğini sağlayabilme amacındadır. İyi müşterileri elde tutma, onların sadakatini kazanma ve sürekliliğini sağlama bir işletme için hayati önem taşımaktadır.(Alagöz, 2003: 34-35)

Müşteri koruma, “İşletmenin müşteriyi ne kadar süre ile elinde tutabileceği”, sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteriyi kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır.

Müşterileri hoşnut tutarak işletmeye bağlı kılmak özellikle günümüz rekabet şartlarında müşterilerin pek çok seçenekleri varken hiç de kolay değildir. Böyle bir ortamda müşteriyi işletmeye bağlamanın en güzel yolu müşteri hizmetlerini en iyi hale getirmektir.

Müşteri koruma programının başarısı, verilen hizmetin kalitesine bağlıdır. Hizmet kalitesinin yüksekliğini belirleyen bir takım noktaları şu şekilde sıralanabilir.(Howard vd., 2000: 6)

- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenmiş ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmiş olması,
- Müşteri ile iletişim kanalları farklı olsa bile (çağrı merkezi, internet, yüz yüze görüşme) karşılıklı etkileşimin sürdürülmesi ve müşterilerin sürekli takip edilmesi
- Müşteri ile iletişim kurulurken kullanılan tüm iletişim kanallarındaki müşteriye ulaşılan gerçek zamanın belirlenmiş olması,
- Müşteri ilişkilerinin satış öncesi ve sonrası ayırt edilmeden bir bütün olarak düşünülmesi,
- Müşteriye sunulan hizmetlerin giderek karşılıklı aktif hale gelmesi,
- Müşteri memnuniyetini sadakate dönüştürecek hoş sürprizlerin sıklıkla uygulanması.

2.6.4. Müşteri Derinleştirme

Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payının yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır.

Bu evrelerin hangisine öncelik verileceği tümüyle, işletmenin koşullarına ve amaçlarına bağlıdır. Ancak önemli olan husus, belirtilen evrelerden herhangi birinin öncelikle kazanılmasının diğer ikisinin göz ardı edilmesine yol açmasıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri temas noktalarında müşteri bilgilerinin toplanmasına, bu bilgiler üzerinden yeni iş olanakları geliştirmesine, müşteri sadakatının artırılmasına, pazarlama harcamalarında önemli bir tasarruf yapılmasına ve satış verimliliğinin artmasına imkan sağlamaktadır.(Civelek, 2004: 57)

Müşteri derinleştirme için, işletmenin müşterisiyle kurduğu samimi ve güçlü ilişkilerin sonuçlarını alması ve rakiplerinden daha avantajlı konuma geçmek için dikkat etmesi gereken dört evre söz konusudur.(Papatya, Sanal,)

- a. *Fark etme aşaması*; yöneticilerin maliyet ve faaliyet avantajı elde etmek için, sorunların ve fırsatların ölçeğine göre faaliyetlerini şekillendirmesi gerekmektedir. Geliştirilecek müşteri ilişkileri ancak sağlıklı bir müşteri veri tabanı ile mümkündür. Bu sayede, değerli müşteri kazanılmış, yeni müşteri kazanma maliyetleri sahip olunan müşteriye verilen hizmetlerle düşürülmüş, müşteri sadakati yaratılmış, daha etkili süreçlerin geliştirilmesi için öğrenme fırsatı elde edilmiş olacaktır.
- b. *Anlaşma aşaması*; bu aşama işletmenin olaylara müşterinin gözüyle bakması ile ilgilidir. İşler planlanırken, müşterisiyle güçlü ve duygusal ilişkilerin nasıl kurulacağını çok net ortaya konması gerekmektedir.
- c. *Geçiş aşaması*; bulunulan yerden alıp bazı boyutlara geçmeyi ifade etmektedir. Bu boyutlar, işlem odaklılıktan müşteri odaklılığa, oradan ilişki odaklılık ve nihayetinde müşteri merkezlik ana düşüncesine ulaşılmaktadır. Önemli olan son boyuta geçmek ve ölçek avantajı yaratmaktır.
- d. *Bütünleşme aşaması*; işletme temeline müşteri kültürünün iyice yerleştirilmesini kapsamaktadır. Çünkü işletmenin gelecek etkinlikleri, işin

kalbine müşteriye yerleştirmeyi gerektirmektedir. Müşterilerin işi Őekillendirdiđi, gelişmeleri yönlendirdiği ve yenilikleri tahrik ettiği bilinen bir gerçektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME ÇALIŞMALARI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME ÇALIŞMALARI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Günümüzde iç ve dış çevre koşullarının değişimi müşteri taleplerinin değişmesine de etki etmiştir. Müşteri değerinin artması dolayısıyla işletmeleri de müşteri taleplerine karşı duyarlı davranmaya itmiştir. Değişimin hızla yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler ve yöneticiler zamana karşı adeta yarışarak, yarışı kazanmak için de ellerindeki kıt kaynakları ve zamanı etkili kullanmak, zamanında bilgi edinmek ve hayata geçirmek zorundadırlar. Aksi takdirde yok olmaya mahkumdurlar.

Günümüz yöneticileri, çalışan alırken başarılı insanları işletmelerine alarak, çalışanlarına güvenerek, müşteri taleplerini ve ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu çalışanlarına vererek, çalışanlarının inisiyatif kullanmalarını destekleyen bir anlayışı benimsemektedirler.

Güçlendirme, gücün işbirliği, paylaşma ve beraber çalışma yönünde inşa edilmesi, geliştirilmesi ve artırılmasıdır. Yöneticilerin bu ortamdaki yeni rolleri bir koç, mentor ve kolaylaştırıcı olmaktadır.(Doğan, 2003: 140)

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini arttırdığı personel güçlendirme kavramı, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlayabiliriz. (Koçel, 1998: 337)

Personel güçlendirme, örgüt bünyesinde yer alan kişi ve 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. (www.cvtr.net Olgun, 2005,)

Personel güçlendirmenin olduğu bir ortamda çalışanlar bir orkestra gibi hareket edeceklerdir. Problemleri hep beraber ve uyumlu bir şekilde çözebilecek, takım çalışmaları ile beyin fırtınası yapabilecek, sorunları çözümlerin yeni yollarını bularak, hata yapmaktan korkmayacaklardır.(Doğan, 2003: 141)

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi için iyi bir bilgi sistemi ve amaçlı bir kültürel değişiklik gerekmektedir. Başarının sağlanabilmesi için işletmenin içinde demokratik bir ortamın sağlanması gerekmektedir.

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenlerini artırmaktadır. Motivasyonu ve iş tatmini artan çalışanlar artık kendilerini nasıl geliştireceklerinin yoluna aramaktadırlar.

Personel güçlendirmeyle beraber çalışanların özgüveni artmış ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha etkili ve çabuk cevap verebilme imkanı bulmuşlardır. Bunun etkisiyle müşteri tatmini de sağlanmış olup işletme başarıya koşacaktır.

Müşteri merkezli bir yaklaşımda, işlemler açısından rekabet avantajını sürdürebilmenin tek güvenilir kaynağı, etkili bir şekilde yönetilen müşteri ilişkileridir. Bunun yolu da personelin güçlendirilmesinden geçmektedir.

Müşteri ilişkilerinde, müşteri ile çalışanların karşılaştığı bağlantı noktası büyük öneme sahiptir. Müşteri ile bire bir karşılaşan personelin, yetki ve sorumluluklarının geliştirilmesi, işletmenin kurumsallaşma sürecindeki başarısı için büyük önem taşımaktadır.

Müşteri ilişkileri, jürisi müşteriler tarafından oluşturulan bir yarışmaya benzetilmektedir. Bu bakış açısına bağlı olarak, müşteri ilişkileri, işletmenin müşterileri memnun edebileceği her türlü etkinliği ve müşterilerin satın aldıkları ürünlerden ve hizmetlerden en fazla değeri elde etmelerine yardımcı olacak her şeyi kapsamaktadır. Tatmin düzeyini yükseltmek ve buna bağlı olarak müşteri sadakati yaratmak, sonuçta iyi işleyen bir müşteri ilişkileri yönetimi sürecini gerektirmektedir.(Odabaşı, 1997: 10-33)

Günümüzde, satış noktasında satılan ürün ya da hizmetin kalitesi ya da satış sonrası verilen hizmetlerle birlikte, müşteri ilişkilerinin kalitesi de ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, müşterilerle gerçekleştirilen iletişim sonucu ortaya çıkan

ilişkilerin sürekliliği ve karşılıklı güvene dayalı olarak sürdürülmesi, müşteri ilişkileri yönetiminin kalitesini belirleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Etkili müşteri ilişkilerinin kurulup geliştirilmesi için, işletmelerin müşteriye odaklanması ve müşterilerde ortaya çıkan değişime göre işletmenin de değişmesi gerekmektedir.(Acuner, 2001: 26-27)

Müşteriyle bire bir ilişkide bulunan personelin, müşteri istek ve ihtiyaçlarına etkili bir şekilde cevap verebilmesi için güçlendirilmiş bir personele ihtiyaç vardır.

Güçlendirilmiş personel, organizasyonda karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılması, personele daha fazla otonomi ve takdir hakkı sağlanması kısacası karar verme hakkının personele verilmesidir. Personel güçlendirme kavramı, müşterilere gereken önemin verilmesiyle eş anlamlı sayılabilir.

3.2. HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ANLAYIŞI VE YÖNETİMİ

Günümüzde yaşanan hızlı değişimler ve yoğun rekabet ortamı işletmeleri sürekli yenilik yapmaya ve değişmeye zorlamaktadır. İşletmelerde yaşanan değişimler günümüzde personel güçlendirmeyi de gerekli kılmaktadır.

Günümüzde bilinçli müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek, fırsatları yakalayabilmek için personele inisiyatif kullanma ve karar verme hakkının verilmesi kaçınılmazdır. Artık yöneticiler, çalışanlarına ne yapacaklarını anlatmakla zaman harcamamakta, vizyon ve misyonlarını paylaşıp çalışanlarına yaptıkları işlerde söz sahibi olmalarına imkan vermektedir.

Günümüzde işletmelerin tümüne personel güçlendirme kavramı yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu işletmelerin arasında giderek gelişmekte olan hizmet sektörü de yer almaktadır.

Hizmet sektörü, ekonominin fiziksel varlığı olmayan ve tüketiciler ve ya endüstri tarafından üretildiği anda tüketilen iktisadi malların üretildiği, etkinliklerinin

gayri safi milli hasılaya ve istihdama katkı sağladığı ekonomik sektöre denir.(Tekin vd., 2003: 160-161)

“Hizmetler..... soyut (elle tutulmayan, gözle görülmeyen) mallardır, en azından geniş ölçüde öyledir. Eğer tamamen soyut iseler, üreticiden tüketiciye direkt olarak mübadele edilirler; taşınamazlar, depolanamazlar ve hemen hemen derhal bozulabilir niteliktedirler. Hizmet şeklindeki malların tanımlanması çoğunlukla zordur; çünkü meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri eş zamanlıdır. Onlar birbirinden ayrılmaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar; çoğu kez önemli bir biçimde tüketici katılımını kapsarlar ve mülkiyetin (sahipliğin) devredilmesi anlamında satılmazlar ve mülkiyet hakları yoktur”.(Akgemci, 2007: 352)

Hizmetlerin mallardan farklılıklarını yansıtan ve dolayısıyla yöneticiler tarafından pazarlama program ve stratejilerin geliştirilmesinde dikkate alınması gerekli olan karakteristik özellikler şunlardır.(Mucuk, 2001: 287-289)

- ❖ Soyutluk: Hizmetler fiziksel varlığı olmayan, dolayısıyla elle tutulmayan, gözle görülemeyen, tatma, işitme ve koklama duyuları ile tüketicinin hakkında fikir edinemeyeceği türden, kısaca soyuttur. Hizmetler için en önemli olgu soyutluk özelliğidir.
- ❖ Ayrılmazlık: Fiziksel mallar önce üretilir ve depolanır; sonra satılır ve tüketilir. Hizmetler ise; önce satılır sonra da üretimle tüketim aynı zaman diliminde gerçekleşir.
- ❖ Değişkenlik ve Heterojenlik: Hizmetin kalitesi; nerede, nasıl ve ne zaman sunulduğuna ve özellikle de onu sunan kimseye bağlıdır. İnsanlarda mamullerden çok daha fazla değişkenlik gösterirler.
- ❖ Dayanıksızlık: Hizmet alıcıya sunulduğunda hemen kullanılmazsa, depo edilemediği için boşa gider.

Hizmet işletmelerinin başarısı için olmazsa olmazlar vardır, bunlar kısaca aşağıda sıralanmıştır:

- **Müşteri ile iletişimde olan çalışanın eğitimi ve seçimi:** Hizmet işletmelerinde hizmeti sunan personel hizmetin performansı açısından son derece önemlidir. Çoğu zaman çalışanların davranışları değişkenlik göstermekte ve bu yüzden hizmet sürecinde

standardizasyon sağlamak güç olmaktadır. Bu yüzden çalışanları seçimi son derece önemlidir. İşletmelerin çeşitli eğitim faaliyetleri ile çalışanlarını güçlendirmeleri, çalışan motivasyonunu ve katılımını artırıcı hizmet süreçleri tasarımları gerekmektedir.

- **Tüketici yönetimi:** Hizmet sürecine katılan müşterilerin hizmet hakkında bilgilendirilmeleriyle hizmet sürecine etkin katılımları sağlanabilir. Örneğin, muayeneye gelen hastaya muayenenin yöntemi ve gerekliliklerinin anlatılması gibi uygulamalar, otele ilk geldiğinde konuklara yemek ve oda servisi, lobinin yeri gibi otel hakkında kısa bilgilerin verilmesi yararlı olacaktır. Randevu ve rezervasyon sistemleri de talebi ayarlama, müşterilerin hizmet sürecine geliş yoğunluklarını dengelemede ve hizmete dair ön çalışmaların/hazırlıkların yapılmasında faydalı olacaktır.
- **Birden çok yerin kullanımı:** Müşterinin üretim sürecine katılması gerekliliği karşısında işletmenin farklı pazar noktalarında hizmeti sunması, müşterinin hizmeti satın almak için gelmesi gereken mesafeyi kısaltmakta, zaman tasarrufu sağlamakta ve müşterin seçimini etkilemektedir. (Akgemci, 2007: 361-362)

Son yıllarda hızla gelişmeye başlayan hizmet sektöründe, hizmetin kalitesinin artırılmasına duyulan ihtiyaç yeni tekniklerin uygulanmasını da gerektirmektedir. Bu yeni tekniklerden bir tanesi ve en önemlilerinden biri de personel güçlendirme anlayışıdır.

Personel güçlendirme anlayışında, hizmet sektöründe çalışan ve müşteriyle doğrudan temas halinde bulunan kişilere, müşterilerin tatminini sağlayacak her türlü durumu dikkate alan bir düşünce kullanımı ve uygulama imkanının verilmesi bulunmaktadır. Bu anlayış sayesinde, hem bu sektörde çalışanlar motive edilmekte, hem de tüketicinin tatmini artmaktadır.

İşletmeler günümüzde tahmin edilmeyen sorunlarla ilgilenmekte ve günlük işlerini yerine getirmede, çalışanlara verdikleri gücü yeniden dağıtma yolunu seçmektedirler. Müşterilere hizmetin verildiği ve tüketildiği anda önem kazandığı hizmet işletmelerinde çalışanlara bu gücün verilmesi daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü müşteriler, hizmetin sunulduğu o anda, yapılan hatalardan ve

karşılaştıkları uygulamalardan, çalışanlar bunları düzeltmeye istekli olsalar da anında etkilenmektedirler.(Doğan, 2003: 64)

Personel güçlendirmenin uygulandığı hizmet işletmelerinde, çalışanlara yetkinin ve gücün verilmesi, hatalarını anında düzeltmelerini sağlamaktadır. Müşteri isteklerinin anında yerine getirilmesi ya da karşılanması müşteri tatminini de artırmaktadır. Mükemmel bir müşteri hizmeti ancak güçlendirilmiş personel ile sağlanabilecektir.

Hizmet işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması, işletmenin rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta devamlılığını sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir. Tatmin olmamış müşterilerin, tatmin olmuş müşterilere kıyasla çevresini olumsuz yönde etkileme olasılığının daha fazla olabildiği düşüncesi, hizmet işletmelerinde müşteri tatmini yaratılmasındaki hassasiyeti ortaya koymaktadır. Aldığı hizmetten memnun olmayan müşterilerin olumsuz tanıtımda bulunma olasılığı, işletmenin imajı açısından bir takım sorunlar doğuracaktır. Çünkü tatmin olmuş müşteriler, sosyal haberleşme yoluyla (word of mouth communication) işletmeler için en iyi tanıtımı yapmaktadırlar. (Çakıcı, 1998: 9-10)

Hizmet sektörlerinde personel güçlendirme anlayışının uygulanması müşteri tatmini sağladığı gibi rekabet avantajını da artırmaktadır.

Hizmet sektöründe personel güçlendirme anlayışı, rekabet avantajı sağlayan bir unsur olduğu için önem taşımakta ve uygulanmaktadır. Personel güçlendirmenin rekabet avantajını destekleyen özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir.(Doğan, 2003: 67-68)

- Müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde çalışanlara daha fazla sorumluluk vermesi,
- Hizmetin verilmesi için gerekli olan süreyi kısaltması,
- Çalışanların iş tatminlerinin artması,
- Kaliteli hizmet sunmanın nasıl geliştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini alması,
- Sunulan hizmetin geliştirilmesinde stratejik inisiyatif hakkı sağlaması,
- Bu anlayışı kullananlara diğer firmalardan farklı oldukları hissettirmesi,
- Daha yüksek performansa sahip olan tek bir organizasyon oluşturulmasını desteklemesi,

- Yönetim şekli olarak birçok hizmet sektörü işletmecisince benimsenmesi ve yararlarına inanılıyor olunması,
- Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanınması ve işletmeyi büyütme ruhunu taşıması,
- Birlikte çalışma, paylaşma ve işbirliğini geliştirerek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturması,
- Bilginin paylaşılması ile çalışanların sorumluluk almasını ve güven ortamının gelişmesini sağlayarak, verimliliği ve devamlılığı artırmasıdır.

Personel güçlendirme anlayışının işletmelerde uygulanması yönetimin rolünü değiştirmiştir. Hizmet işletmelerinde de yönetimin rolü emir verme anlayışından, koordinasyon anlayışı şekline dönüşmüştür. Artık yönetimin rolü, müşteri tatmini için çalışanlar ve diğer öğeler arasında koordinasyonu sağlamak olmuştur.

Toparlayacak olursak, hizmet işletmelerinde yönetim, personeli güçlendirme sürecinde çalışanların yeteneklerine güvenmeli, çalışanların karar verme sürecine katılmalarını desteklemeli, çalışanların görevlerine yerine getirme konusunda özgürlük sağlamalı, çalışanlar için yönetsel hedefler oluşturmalı ve çalışanların yasal yetkilerini kullanmalarına izin vermelidir.

3.3. MÜŞTERİ (TATMİNİ) MEMNUNİYETİYLE İLİŞKİSİ

Modern pazarlama anlayışının bir unsura olan müşteri tatmini müşterilere sunulan sorumluluk anlayışının bir göstergesidir. Diğer bir ifadeyle müşteri tatmini, müşterilere sunulan ürün ya da hizmete yönelik olan satın alma davranışını yönlendiren, birikimlerin yine müşteriler tarafından işletmeye aktarılmasıdır. İşletme müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarının çeşitli olması, diğer müşterilerle iletişim halinde olmaları, rakiplerin pek çok seçenikle müşterilerin karşısına çıkıyor olması, vb. nedenlerden dolayı işletmeler her bir müşteriyi özelliğine ve şartlarına göre

değerlendirmek ve böylece müşteri tatminini en iyi şekilde sağlamak ve karlılıklarını artırmak durumundadır. Müşteri tatmini müşteri ile olan uyum noktasını gösteren bir barometre olarak görülebilir.(Altıntaş, 2000: 23)

İşletmeler müşterilerine ve topluma olan sorumluluklarını ürün ve hizmet üreterek yerine getirmektedirler. Üretilen ve sunulan bu ürün ve hizmetler ile müşterilerin istek ve ihtiyaçları tatmin edilerek zaman ve mülkiyet faydaları yaratılmaktadır. Bu işletmelerin ayakta kalabilmeleri için şarttır.(Mediçeler, 2002: 2)

Günümüzde tüketici istek ve ihtiyaçları artarken rakip işletmelerde çoğalmaktadır. Bu koşullarda işletmeler kaliteli ürün ve hizmeti en düşük fiyatla sunmak ve tüketiciyi faydalandırmak zorundadırlar. Müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerden tatmin olunması, müşterilerin işletmeye bağlanmasını sağlayacaktır.(Altıntaş, 2000: 3-5)

Önemli olan bu bağlılığın uzun süre korunabilmesidir. Müşteri tatmininden müşteri sadakatine doğru bir yönelme bulunmaktadır. Amaç eski müşterileri koruyarak, her an gelebilecek yeni müşterileri de bunların arasına dahil etmektir.(Casson, 1998: 23)

Tatmin, memnuniyet doygunluğu olarak tanımlanabilir.

Bu tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılandığının ve bununla memnuniyet verici olduğunun göstergesidir. Sadakat ise tekrar satın alma sıklığıdır.

Müşteriyi memnun etmek, “onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarının müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri” olarak tanımlanmaktadır.

(www.danismend.com)

Müşteri tatmini, müşterinin satın alma öncesi beklentileri ile algılandığı performansı, satın alma sonrası değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Müşterinin ürün ve/veya hizmetten beklediği performans değerlerinin aşılması durumunda beklentilerin olumlu yönde onaylanması (yüksek tatmin), beklentilerden düşük olması durumunda olumsuz yönde onaylanması (tatminsizlik) ya da tam

olarak karşılanması durumunda orta düzeyde memnun olma ya da farksızlık duygusu oluşmaktadır.(Tütüncü, 2001: 22)

Müşteri tatmininde, müşterinin ürünlerin kalitesi hakkında yaptığı değerlendirmede sekiz boyutun göz önüne alındığı belirlenmiştir. Bu boyutlar aşağıda sıralanmıştır:

1. *Performans*; ürünün birincil çalışma özelliklerinin tatmin ediciliği,
2. *Özellikler*; ürünün temel çalışma özelliklerini tanımlayan ikincil özellikler,
3. *Güvenilirlik*; ürünün belirli bir zaman dilimi içinde bozulma ya da iyi çalışmama olasılığı,
4. *Uygunluk*; ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara ya da kullanıcının beklentilerine ne ölçüde uygun olduğu,
5. *Dayanıklılık*; ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığı,
6. *Hizmet alabilme*; bir ürünün onarımında gösterilen, sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylık,
7. *Estetik*; ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin sübjektif unsurları,
8. *Ün (Algılanan Kalite)*; işletmenin genel imajı ve ünüdür.

İşletme açısından müşteri aktiflerin en değerlisidir. Müşterisi olmayan işletme için ciro ve dolayısıyla da kar söz konusu olamaz. Bu yüzden müşteri ile iyi ilişkiler sürdürülmesi işletmenin yaşamsal sorunlarından biridir. Ayrıca, müşteri mutluluğunda en önemli kelime “tatmindir”. Tatmin kelimesi, tüm müşterilerin ifade edilmiş ya da ifade edilmemiş bütün isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması şeklinde tanımlanabilmektedir.(Ersen, 1997: 81)

Müşteri tatmini kavramı, müşteriye değer sağlamak ile de doğrudan bağlantılıdır. Tüketicilerin sadakatini sağlamak için öncelikle onun ihtiyaçlarını karşılamak gerekmektedir. Ayrıca ihtiyaçlarının karşılamaktan öte müşterilerin gelecekteki ihtiyaçları ve istekleri de belirlenmeli ve karşılanmalıdır. Müşteri değeri yaratmak ise müşteri memnuniyetine ve tatminine ulaşmak için gerekli olan temel bir

taştır. Yani müşteri tatmininin sağlanması, müşteriye değer yaratmakla mümkün olabilecektir.(Slater, 1997: 168)

Müşteri tatmini önceden yaşananlara bağlıdır. Yani ürün ve hizmetin kullanımı esnasındaki ya da daha sonra ortaya çıkan yargıdır.

Müşteri tatmininin sağlanması sonucunda işletme için aşağıdaki faydalar elde edilmiş olur.(Odabaşı, 2000: 20)

- * Satışların daha yüksek oranda tekrarlanması,
- * Maliyetlerin ve giderlerin daha iyi yönetilmesi ve bunun sonucunda karlılığın artması,
- * Çalışanların motivasyonlarının yükseltilerek işletmeden ayrılma oranının düşürülmesi,
- * Yüksek değer sağlanan müşterilerin memnuniyetlerini diğer potansiyel müşterilere, aktarması sonucunda yeni müşterilerin kazanılmasına yardımcı olması.

Müşteri memnun edildikten sonra vurgu onları memnun tutmaya kayar. Bu alanda üç faaliyet vardır:

- * Müşteri memnuniyetini kontrol etme,
- * Müşterileri sürekli bilgilendirmek ve ilgilendirmek,
- * Müşteri desteğini sunmak,

Hem müşteri devamlılığını sağlamak hem de müşteri kazanmak için müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak gerekmektedir.

Görüldüğü gibi rekabetçi pazar ortamı içinde yer alan işletmeler, müşteri tatmininin yanı sıra müşteri bağlılığının sağladığı bir süreçte, geleceğin taşıdığı belirsizlik ve risk faktörlerinin yaratacağı olumsuz etkileri azaltabilmek için müşteri ilişkilerinin kurulmasının bir zorunluluk olduğunu fark etmişlerdir denebilir. (Karpat, 1998: 24)

Personel güçlendirme faaliyetiyle beraber müşteri memnuniyeti de artmaktadır. Personel güçlendirmeye beraber çalışanların inisiyatif kullanması artmakta ve karar verme yetkileri çoğalmaktadır. Karar verme yetkisi olan çalışanlar, müşteri istek ve

ihtiyaçlarını daha hızlı anlamakta ve cevap verebilmektedirler. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızlı cevaplanması ve müşterilerin sunulan ürün veya hizmetten tatmin olması müşteri memnuniyetini arttırmakta ve müşteri devamlılığını artırmaktadır.

Günümüz rekabet koşullarında müşterilerin artan talepleri, hızlı ve anında cevap alabilme istekleri, sorunsuz bir alışveriş ortamı, alışveriş sonrası herhangi bir problemten sonuç alma istekleri artmıştır. Bu isteklerin karşılanabilmesi ve müşteriyle olan ilişkide müşteri memnuniyetinin sağlanması ancak işletmeye yerleştirilen personel güçlendirme anlayışıyla mümkün olabilmektedir. Artık sorunların üst kademeğe taşınması, üst kademe yöneticilerin müşteri sorunlarıyla uğraşması yavaş yavaş tarihe karışmaktadır. Güçlendirilmiş bir personelle müşteri sorunlarının yaşanması azaltılmaya çalışılmakta ve başarı göstermektedir.

3.4. MÜŞTERİ SADAKATIYLE İLİŞKİSİ

Müşteri sadakati, işletmeler açısından oldukça büyük önem taşıyan bir konudur. Müşteri sadakatini oluşturmak için işletmelerin yapması gereken öncelikli faaliyetler şunlar olmalıdır:

- a. İstikrarlı ve markalaşmış bir deneyim yaşanmasını sağlamak,
- b. Müşterilerin zamandan tasarruf etmelerini sağlamak ve rahatsızlıklarını önlemek üzerinde yoğunlaşmak,
- c. Huzur ve güven sağlamak
- d. Müşterilerin bireyselliğine saygı duymak ve
- e. Müşterilerin kendi deneyimleri üzerinde denetim sahibi olmalarına yardımcı olmak.(Seybold vd., 2001: 109)

Yapılan araştırmalara göre, işletmeler açısından yeni bir müşteri bulmanın maliyeti, eski müşteriyi elde tutmaktan beş ile yirmi kat daha pahalıya mal olmaktadır.

Mevcut müşteriler daha az maliyetli olup, ne kadar uzun süre müşteri olarak kalırsa işletmeye olan getirisi de o ölçüde yüksek olmaktadır. Çünkü işletmenin yeni müşteri edinme masrafı olmayacaktır. Mevcut sadık müşterilerin, fiyata karşı duyarlılıkları oldukça azdır, satış ve müşteri hizmetleri personelinden daha az ilgi beklerler ve sonuçta daha çok satın alarak işletmeyi diğer müşterilere tavsiye ederler. İşletme yöneticilerinin müşterileriyle ilişkilerinin sürdürülmesi yolunda olası müşteriyi, sadık müşteriye dönüştürmeye odaklanmaları gerekmektedir.(Çiçek, 2005: 33)

Müşteri sadakatinin sağlanması açısından bire-bir pazarlama uygulamaları önem taşımaktadır. Bire-bir pazarlama, müşteri sadakatini, her bir müşteri ile tek tek ilişki kurarak gerçekleştirmektedir. Her yeni ticari işlem ya da alışverişte bu ilişki tekrar edilmektedir. Müşteri sadakati, müşterinin daha fazla ve sıklıkla satın alması, müşteri yaşam boyu değerini artırması nedeniyle, bire-bir pazarlama önemli bir pazarlama uygulaması olarak değerlendirilmektedir. (www.danismend.com)

Müşteriler sadece satış olayının gerçekleştiği durumlarda hatırlanmamalıdır. Satış olmadığı zamanlarda da sürekli bir hatırlanmayı gerçekleştirmek gerekmektedir. Müşterilere olanaklar ölçüsünde, özel günlerde gönderilecek hediyeler müşteri sadakatini sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Bir işletmenin, mevcut müşterilerinin neden bir işletmeye sadık kaldıklarını ve bu sadakat için hangi etkenlerin en önemli rolü oynadığını çok iyi bir şekilde bilmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, müşteri sadakatini etkileyen dört temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar: (Gel, 2002: 9-10)

- a. Güven
- b. Vazgeçilmezlik
- c. Umursanmak ve
- d. Ödüllendirme kavramlarından oluşmaktadır.

Müşteri tatmini ve müşteri sadakati arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu duruma bağlı olarak, müşteri tatmininin yeniden satın alma ile sonuçlanması gerektiği ve bunun zamanla müşteri sadakatine dönüşeceği olasılığı söz konusu olabilmektedir. Müşteri ile sadakat sürecinin başlayabilmesi her şeyden önce müşteri tatmininin gerçekleşmesine bağlı bulunmaktadır. Bir müşterinin sadık bir müşteri

olarak değerlendirilebilmesi için, o müşterinin, işletme ile olan bağlantısının süreklilik noktasına taşınması gerekmektedir.

Müşteri tatmini ile müşteri sadakati arasında doğrusal bir ilişki var olduğu söylenebilir. Müşteri tatmini artıkça, müşteri sadakati de zaman içinde artmakta tatmin seviyesi düşükçe sadakat düzeyi de azalmaktadır. Müşteri sadakati ile müşteri tatmini arasındaki temel fark, müşteri tatmininin satın alma deneyimine bağlı olarak hizmet kalitesi üzerine dayandırılmasına karşılık, müşteri sadakatının piyasa ve rakip işletmelere göre en iyi müşteriye değer sağlamak üzerinde odaklanmasıdır.

Müşteri beklentilerini karşılamak, müşterileri tatmin edecektir; beklentilerini aşmak ise müşterileri daha çok memnun edecektir. Bu işletmeden çok memnun kalan müşterilerinin, o işletmenin müşterisi olmaya devam etmeleri olasılığı ise oldukça yüksektir. (Kotler, 2000: 190)

İşletmenin mevcut müşterileri artık fiyata karşı duyarlı değildir, onlar için artık sunulan hizmet önemlidir. Müşteri sadakatının sağlanması daha öncede söylendiği gibi satış müşteriye sunulan hizmet anında önemli değildir. Sunulan hizmetin sürekli ve müşterinin de işletmede bir değerinin olması gerekmektedir.

Personel güçlendirme kavramı müşteri sadakatının oluşmasında da önemli rol oynamaktadır. Güçlendirilmiş personel, müşterinin ne istediğini, nelerden hoşlandığı, işletme için bir değerinin olduğunu hissetmelidir. İşletme için bir değeri olan müşteri hatırlanmalı saygı duymalı ve vazgeçilmez olmalıdır. Güçlendirilmiş personel işletmenin mevcut müşterilerini çok iyi tanıdığı için kusursuz bir hizmet sunabilmektedir. Müşteri memnuniyetinin zamanla müşteri sadakatine dönüşmesi güçlendirilmiş bir personele bağlıdır. Güçlendirilmiş personel müşteri sadakatini sağlayabilir çünkü müşterinin ne istediğini çok iyi bilir ve müşteri isteklerini karşılamak için ne üst yönetime sormakla zaman harcamaz nede yetki istemek zorunda kalmaz.

Personel güçlendirmeyle desteklenmiş bir işletme yönetimi anlayışı müşterilerle ilgili hiçbir sorun yaşamaz ve müşteri ilişkilerinde başarılı bir hizmet sunabilir.

3.5. MÜŞTERİ DEĞERİYLE İLİŞKİSİ

Günümüz ekonomisinde artan rekabet koşulları, bir işletmenin sahip olduğu müşterilerin önemini ve değerini daha da artırmaktadır. Piyasaya yeni sunulan ürünlerin önemli bir bölümü, çoğu zaman başarısız olmaktadır. Genel olarak bu başarısızlığın nedeni, işletmeler açısından, müşterilerin tam olarak ne istediğini iyi bir biçimde araştırmamasından kaynaklanmaktadır.(Wayland ve Cole, 2000: 171)

Bir işletmenin müşterilerine; fiyat, kalite, performans, seçim kullanım kolaylığı v.b. gibi değişik değerlerden oluşan birleşime müşteri değer önerisi adı verilmektedir. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için, müşterilerine değer sunmalarının yanı sıra, ayrıca üstün değer kavramına da önem vermeleri gerekmektedir.

Müşteri değeri, müşterinin bir ürün ya da hizmeti elde ederken ortaya çıkan maliyetlerden, toplam faydayı çıkartarak elde edilmektedir. Diğer bir ifade ile değer, ödediğinin karşılığında elde etmiş olduklarının fazla olduğu durumu ifade eden bir kavramdır.

Fiyat, ürün kalitesi, ürün nitelikleri, hizmet kolaylığı, hizmet güvenilirliği, uzman yardımı ve sunulan destek hizmetleri müşteri için oluşturulacak değeri hem sağlayabilir hem de ortadan kaldırabilir. Değerin artması ya da ortadan kalkması, müşteri beklentilerini ne derece karşılayıp karşılamadığına bağlı bulunmaktadır.

Müşteriye sunulan değer üç farklı anlamı bulunmaktadır;

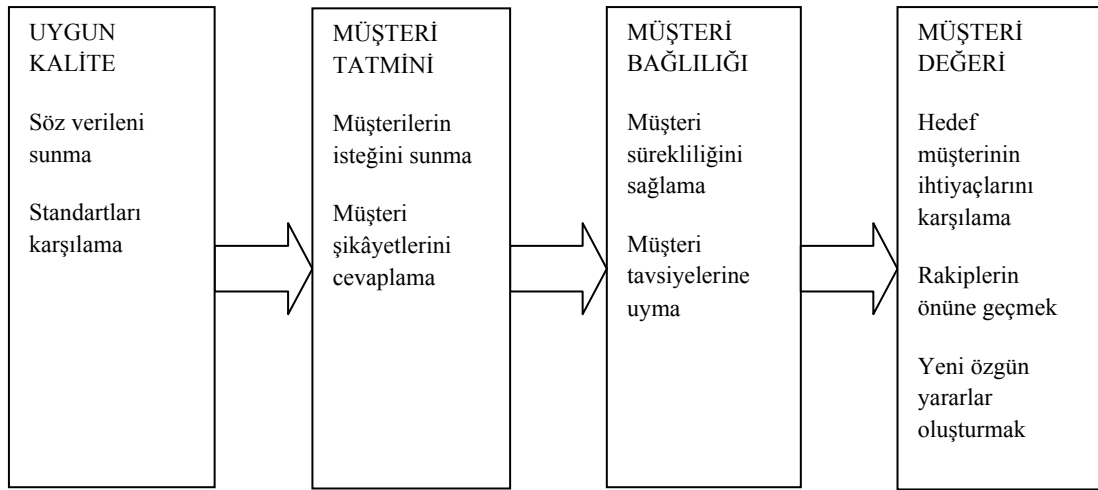
- a. En iyi ürünler,
- b. En iyi toplam çözüm,
- c. En düşük toplam masraf.

Müşteri değeri, müşteri tatmini unsuruna ek olarak, ürün ya da hizmetin rakipler arasından nasıl seçildiğini, seçim ölçütlerinin rakip işletmeler tarafından kıyaslanmasını ve her ölçütün önem derecelerini incelemeye almaktadır. Değer yaratmak, hizmetler ile kalitenin bir sentezi olabilmekte ve hizmet, kalite ve müşteri tatmininin tüm unsurlarını kapsamaktadır. Müşteri için değer yaratma, müşterinin

neyi istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra neyi elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Müşteriye değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında, beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki anlamı ve durumu ifade etmektedir.

Değer yaratmak, hizmet ile kalitenin bir sentezi olabilmekte ve hizmet, kalite ve müşteri tatmininin bütün unsurlarını kapsamaktadır. Bu ilişkiyi aşağıdaki şekilde açık olarak görebilmek mümkündür.(Odabaşı, 1997: 48-57)

Şekil 5. Müşteri (tatmini) Memnuniyeti, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri için Değer Yaratma



Kaynak: Yavuz Odabaşı, “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2000, s.49

Müşteri değeri, bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak, müşterilerin belirli gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığına ilişkin yargıları olarak da ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda, müşteri açısından, beklenen yararlar ile beklenen zararların oranı eşit ise, müşterilerin söz konusu ürün ya da hizmet hakkında kararsızlık duyacaklardır. Diğer taraftan, müşteri ile işletme arasında kurulan bağlılık, müşterilerin istikrarlı olarak sunulan değer, rakip işletmelere oranla daha düşük maliyet ile elde ettiğine inanması durumunda gerçekleşebilmektedir.

Günümüzün en temel pazarlama stratejilerinden birini, müşterilere değer yaratmaya dayalı faaliyetler oluşturmaktadır. İşletmeler sunmuş oldukları temel ürün

ya da hizmetlere daha çok değer ekleyerek müşteri tatmini ile müşteri sadakatini artırmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, müşteriye değer sağlama kavramı ile müşteri tatmini birbiriyle tamamen bağlantılıdır. Müşteri tatmini yaklaşımı, işletmenin ürününü ya da hizmetini kullanan kişilerin tatmin edilmesi üzerinde yoğunlaşırken, müşteriye değer sağlama yaklaşımı ise, rakip işletmeler arasında müşterilerin nasıl seçim yaptığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. (Altıntaş, 1999: 67)

Personeli güçlendirilmiş bir işletme, müşterilerinin tam olarak ne istediğini bilen personele sahiptir. Müşteri değeri bir işletmenin müşterileri için fiyat, kalite, performans, seçim kullanım kolaylığı ve hizmet şekli olarak müşterilerin tam olarak ne istediğini bilen personelle oluşmaktadır. Müşteri değeri, bir müşterinin ürün ya da hizmeti alırken ortaya çıkan maliyetlerden, ürün ya da hizmeti aldıktan sonraki kullanım sürecinde fazla faydayı elde etmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Ürün kalitesi, ürün nitelikleri, hizmet kalitesi, kullanım kolaylığı, hizmet kolaylığı, hizmet güvenilirliği, uzman yardımı ve sunulan destek hizmetleri müşteri için oluşturulacak değeri hem sağlayabilir hem de ortadan kaldırabilir. Bütün bu hizmetlerin doğru ve güvenilir olması personelin güçlendirilmesi bağlı olabilmektedir. Güçlendirilmiş personel ise bütün bu hizmet öncesi, hizmet sırasında ve hizmet sonrası faaliyetleri daha doğru bir şekilde ve müşteri tatminini en yüksek noktada sağlamaya etkili olmaktadır.

Personel güçlendirme kavramının bir işletmede uygulanmaya başlaması ve daha sonra çok iyi tanınan müşteriyle, müşterinin ne istediğini çok iyi bilen bir personelle beraber müşteri tatmininin sağlanması ve müşteri değerinin oluşturulması kaçınılmazdır.

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin müşteri kapmak için bir yarış içinde olmalarını da dikkate alarak işletmelerin alt kademe personellerini eğitim ve geliştirme sürecinden geçirerek, personele gereken yetkinin de verilmesiyle beraber başarı sağlamaları olanaklı hale getirilmektedir.

PERSONEL GÜÇLENDİRME ÇALIŞMALARI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Restoran işletmelerinde bir uygulama KOSOVA'DA

4.1. ARAŞTIRMA KONUSU VE AMACI

Yapılan bu çalışmada personel güçlendirme çalışmaları ve müşteri ilişkileri üzerine yarattığı etkiyi ölçmek esas alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde personel güçlendirme konusu teorik olarak incelenmiş daha sonra hizmet işletmeleri olan restoranlarda personel güçlendirme çalışmalarının uygulanması ve müşteri ilişkileri üzerine olan etkisi değerlendirilmek amacıyla araştırma yapılmıştır.

Araştırmaya hizmet işletmeleri olan restoranların dahil edilmesi hizmet işletmelerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarına vermiş oldukları önem ve değer itibariyle seçilmiştir. Dolayısıyla hizmet işletmeleri olan restoranların yeni yönetim teknikleri uygulama konusunda gösterdikleri zafiyette dikkate alınarak araştırmaya hizmet işletmeleri alınmıştır.

Araştırmanın temel amacı personel güçlendirme çalışmalarının müşteri ilişkilerine olan etkisini ölçmek olarak belirlenmiştir. Bunun yanında alt amaçlar da mevcuttur. Belirlediğimiz alt amaçlar aşağıda sıralanmıştır.

- Araştırmaya katılanların kişisel özellikleri
- Araştırmaya katılan kişilerin bağlı buldukları kurum, sahip oldukları görev ve çalıştıkları bölümün tespiti
- Araştırmaya katılanların personel güçlendirme konusunda düşünceleri
- Personel güçlendirme çalışmasının faydalı yönleri
- Personel güçlendirme çalışmasının maliyeti

4.2. ARAŞTIRMA VARSAYIMLARI

Araştırma hipotezlerini bazı sosyo-demografik özelliklere ve personel güçlendirmenin müşteri ilişkilerine etkisini ölçmek amacıyla geliştirdik.

Hipotez 1: Araştırma grubundaki çalışanların statülerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır.

Hipotez 2: Araştırma grubundaki çalışanların cinsiyetlerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır.

Hipotez 3: Araştırma grubundaki çalışanların iş yerlerindeki çalışma sürelerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır.

Hipotez 4: Araştırma grubundaki çalışanların yaş gruplarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır.

Hipotez 5: Personel güçlendirme çalışması müşteri ilişkilerini geliştirilmesinde olumlu etki yaratmaktadır.

Hipotez 6: Personel güçlendirme uygulaması müşteri memnuniyetini olumlu etkilemektedir.

Hipotez 7: Personel güçlendirme uygulaması müşteri sadakatinin artmasında olumlu etki yaratmaktadır.

Hipotez 8: Personel güçlendirme uygulaması müşteri değerinin yaratılmasında olumlu etki yaratmaktadır.

Hipotez 9: İş yerlerinin halen faaliyet alanlarının, iş yerlerindeki çalışma sürelerine göre personel güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır.

4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada genel olarak; “uygulamalı” araştırma modeli kullanılmıştır. Uygulamalı araştırmalar; üretilen bilgilerin değerlendirilmesi, çevrenin kontrol edilmesi ve sorunların çözümünün sağlanması amacıyla yapılan araştırmalardır(Gökçe vd., 2001: 16). Uygulamalı araştırmaların temel özelliği; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kütlenin ilgilenilen özelliklerini ortaya koymaktır(Seyidoğlu, 1993: 25).

Araştırma sonuçlarının etkin ve tutarlı olması, araştırma sürecinde izlenen yöntemle yakından ilişkilidir. Bu nedenle, araştırma yönteminin ayrıntılarıyla açıklanması, elde edilen verilerin değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Aşağıda araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için, veri toplama aracının geliştirilmesi, araştırma örnek kütlesinin belirlenmesi, anket formlarının hazırlanıp işletmelere çeşitli şekillerde gönderilmesi, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması, düzenlenmesi ve verilerin analiz edilmesinde kullanılacak istatistiksel analizler hakkında bilgi verilecektir. Araştırma yöntemi Şekil 6. yardımıyla izlenebilir.

Şekil 6. Uygulanan Araştırma Yöntemi

4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma ana kütesini Kosova'nın Prizren şehrinde yer alan hizmet işletmesi olan restoranlar oluşturmaktadır. Ayrıca ana kütle içerisinde Prizren'de bulunan cafe-barlar, pastaneler, düğün salonları da dahil edilmiştir.

Araştırma kapsamına hizmet işletmelerinin seçilmesi yaşadığım şehir olan Prizren'de hizmet işletmelerinin gelişmişliği ve yaşanan krizden dolayı başka sektörlerin zarara uğramasıdır. Hizmet işletmeleri müşterilerle birebir temasta olduklarından dolayı müşteri istek ve ihtiyaçlarına kulak vermek ve müşteri taleplerini karşılayabilmek için sürekli değişmek ve kendilerini geliştirmek zorundadır. Bunun için müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasına bağlıdır. Yeni yönetim tekniklerinden biride günümüzde önemi ve değeri tartışılmayacak "personel güçlendirme" tekniğidir.

Hizmet işletmelerinde personel güçlendirme uygulamasının ölçmek amacıyla yapılan bu araştırmada ayrıca personel güçlendirme uygulamasının müşteri ilişkilerine olan etkisinin ölçülmesine de çalışılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamına hizmet işletmelerinin alınmasının sebebi hizmet kalitesinin sürekli yükselmesi, hizmet işletmelerinin bir bütün yıl açık olması etki etmiştir. Yeni yönetim tekniklerinden biri olan personel güçlendirme kavramının etki ve uygulanabilirliğini ölçmek için hizmet işletmelerinin uygunluğu da dikkate alınmıştır.

4.5. ANKET FORMLARININ HAZIRLANMASI

Araştırmamızda uygulamayı gerçekleştirmek ve verimli bilgi alabilmek amacıyla hizmet işletmeleri olan restoranlarda uygulanmak üzere bir anket hazırlanmıştır. Anket formu hazırlanırken teorik kısımda ortaya koyduğumuz bilgilerden hareket edilmiş ve yapılmış olan birçok araştırma incelenmiştir.

Hazırlanan ankette sorular yönetici ve çalışanlara uyumlu olarak hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm kişisel bilgilerin alınmasının amaçlandığı sosyo-demografik sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölüm işletmeyle ilgili soruları yer aldığı bölümdür.

Üçüncü bölümde ise personel güçlendirmeye ilgili unsurlardan, faydalarından, müşteri ilişkilerine olan etkisinden ve personel güçlendirmenin işletme için yaratmış olduğu maliyetlerin yer aldığı sorulardan oluşmaktadır.

4.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılanların anketimizde birinci ve ikinci bölümde yer alan kişisel bilgileri ve işletmeyle ilgili bilgiler için vermiş oldukları cevapların analizi yer alacaktır.

Personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin müşteri ilişkilerine olan etkisinin ölçülmesi amacıyla anketin üçüncü bölümünde yer alan sorular ise 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmış ve spss programında verilerin analiziyle çalışma tamamlanmıştır.

Birinci bölümde cevaplayanların kişisel bilgileri yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya katılanların cinsiyetleri

	Frekans	%
Bay	114	92,7
Bayan	9	7,3
Toplam	123	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine bakıldığında; bayların (%92,7) çoğunlukta olduğunu görmekteyiz.

Tablo 2. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarıyla ilgili bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı yani % 84,6'lık lise mezunlarında oluşmaktadır. Kalan % 15'lik bölümün %8,1 ilkokul, %4,9 yüksekokul ve %2,4'lük kısmı da lisans eğitimi olarak dağılmaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya katılanların eğitim Durumu

	Frekans	%
İlkokul	10	8,1
Lise	104	84,6
Yüksekokul	6	4,9
Lisans	3	2,4
Toplam	123	100,0

Araştırmaya katılanların çoğu çalışanlardan oluşmaktadır. Katılanların % 87 gibi önemli bir kısmı çalışanlar olmuştur. %13 kısım ise yöneticiler tarafından cevaplanmıştır.

Tablo 3: Araştırmaya katılanların işyerindeki Pozisyonu

	Frekans	%
Yönetici	16	13,0
Çalışan	107	87,0
Toplam	123	100,0

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların yaş aralıkları verilmiştir ki katılanların çoğu 26–35 yaş grubuna girmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya katılanların Yaş durumları

	Frekans	%
1-25	39	31,7
26-35	61	49,6
36-45	17	13,8
46-55	6	4,9
Toplam	123	100,0

Araştırmaya katılanların bu çalıştıkları işletmelerdeki zamanlarını yani ne kadar süredir çalıştıklarını aşağıdaki tabloda görebiliriz.

Tablo 5: Halen bulunduğu işyerindeki çalışma süresi

	Frekans	%
0-1 yıl	15	12,3
2-5 yıl	55	45,1
6-10 yıl	34	27,9
11-15 yıl	11	9,0
16 yıl ve üstü	7	5,7
Toplam	122	100,0

*1 kişi cevap vermemiştir

Bu araştırmada yer alan bireylerin %45,1'lik kısmı 2 ve 5 yıl arası aynı işletmede yer almaktadır. %27.9 gibi önemli bir bölümü de 6 ve 10 yıl arası aynı işletmede yer almaktadırlar. %12.3 kısım 1 yıl kadar aynı işletmede, %9 kısım 11-15 yıl aynı işletmede kalan %5.7 kısım ise çalışma hayatlarının büyük bir kısmını aynı işletmelerde idame ettirmektedirler.

Buraya kadar araştırmaya katılanların kişisel bilgileriyle alakalı olarak yer alan analizlere yer verdik aşağıdaki tablodan itibaren çalışanların çalıştıkları işletmelerle ilgili olarak vermiş oldukları bilgiler yer almaktadır.

Tablo 6'da araştırmaya katılan çalışanların işletmelerindeki personel sayısını göstermektedir.

Tablo 6: İşletmede çalışan personel sayısı

	Frekans	%
1-10	47	38.2
11-20	38	30.9
21-30	6	4.9
31-40	31	25.2
40 ve üstü	1	.8
Toplam	123	100.0

Araştırmaya katılan işletmelerin % 38.2 gibi önemli bir kısmında 1-10 kişi çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine bakıldığında; bayların (%92,7) çoğunlukta olduğunu görmekteyiz.

Tablo 7: Araştırmaya katılan işletmenin yaşı

	Frekans	%
1-5 yıllık	41	33,3
6-10 yıllık	19	15,4
11-20 yıllık	19	15,4
21-30 yıllık	5	4,1
31 ve üstü	39	31,7
Toplam	123	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin %33.3 'lük kısmı 1-5 yaş aralığında, %31.7'lik kısmı 31 yada onun üstü yaşında, % 15.4'lük kısım ise 6-10 ve 11-20 yaş aralığında, kalan % 4.1'lik küçük bir kısım da 21-30 yaş aralığında yer almaktadır.

Araştırmanın hizmet işletmelerinde yapıldığını daha önce birkaç defa tekrarlamıştık. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin faaliyet alanlarını gösteren tablo da aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8: Araştırmaya katılan İşletmenin temel faaliyet alanı

	Frekans	%
Düğün salonu	18	14,6
Cafe-Bar	11	8,9
Restoran	78	63,4
Pastane	16	13,0
Toplam	123	100,0

Araştırmaya %63.4'lük gibi önemli bir kısım restoran işletmeleri dahil edilmiştir. Katılanların %14,6'lık bölümünü düğün salonları, %13'lük bölümünü pastaneler ve % 8,9'luk bölümünü de caffe-barlar oluşturmaktadır.

Bu bölümde son olarak katılanların personel güçlendirme ile ilgili olarak en önemli faydasından bahsetmeleri istenmiştir. Katılanların düşünceleri aşağıdaki tabloda detaylı olarak görebilmekteyiz.

Tablo 9: Araştırmaya katılanlara göre personeli güçlendirmenin en önemli faydası

	Frekans	%
Açık bir iletişim ortamının yapılması	11	8,9
Çalışanlara güvenin artması	20	16,3
İşletmemizde bulunan tüm bilgilerin açık ve kolay ulaşılabilir olması	8	6,5
Sorumluluğun ortak olması	35	28,5
Kararların alınmasında ve uygulanmasında ortak hareket edilmesi	14	11,4
Çalışanların müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verebilmesi	13	10,6
Esnek bir çalışma ortamının yaratılması	9	7,3
Çalışanlara öğrenme ortamı yaratılarak kendilerini eğitime fırsatının	13	10,6
Toplam	123	100,0

Araştırmaya katılanların personel güçlendirmenin en önemli faydasının belirlenmesinde herkesin görüşünün farklı olması yüzdelerinde hemen hemen eşit dağılmasına etki etmiştir. Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar arasında en büyük fayda olarak “sorumluluğun ortak olması” belirlenmiştir ki katılanların % 28,5'lik kısmı bu cevabı vermiştir.

Aşağıdaki tablolarda ve değerlendirmelerde ise üçüncü bölümde yer alan personel güçlendirme uygulamaları, personel güçlendirme uygulamasının faydaları, personel güçlendirme uygulamasının müşteri ilişkileri üzerine olan etkisi ve personel güçlendirme uygulamasının başarısızlık nedenleri gösterilmektedir.

Aşağıdaki tablolarda üçüncü bölümde yer alan soruların spss programında analizi yapılmış frekans ve yüzdeler yer almaktadır.

Tablo 10: İşletmemizde çalışanlara önem verilmektedir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	1	,8
Katılmıyorum	14	11,4
Kararsızım	11	8,9
Katılıyorum	52	42,3
Tamamen katılıyorum	45	36,6
Toplam	123	100,0

Tablo 11: İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	1	,8
Katılmıyorum	13	10,6
Kararsızım	13	10,6
Katılıyorum	55	44,7
Tamamen katılıyorum	41	33,3
Toplam	123	100,0

Tablo 12: İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	1	,8
Katılmıyorum	2	1,6
Kararsızım	35	28,5
Katılıyorum	42	34,1
Tamamen katılıyorum	43	35,0
Toplam	123	100,0

Tablo 13: Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	2	1,6
Katılmıyorum	11	8,9
Kararsızım	42	34,1
Katılıyorum	28	22,8
Tamamen katılıyorum	40	32,5
Toplam	123	100,0

Tablo 14: İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikirleri önemsenmektedir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	2	1,6
Katılmıyorum	24	19,5
Kararsızım	43	35,0
Katılıyorum	28	22,8
Tamamen katılıyorum	26	21,1
Toplam	123	100,0

Tablo 15: İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	5	4,1
Katılmıyorum	40	32,5
Kararsızım	35	28,5
Katılıyorum	19	15,4
Tamamen katılıyorum	24	19,5
Toplam	123	100,0

Tablo 16: İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve bilgilere kolayca ulaşılabilir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	6	4,9
Katılmıyorum	39	31,7
Kararsızım	20	16,3
Katılıyorum	31	25,2
Tamamen katılıyorum	27	22,0
Toplam	123	100,0

Tablo 17: İşletmemizde sorumluluk ortaktır

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	4	3,3
Katılmıyorum	34	27,6
Kararsızım	15	12,2
Katılıyorum	42	34,1
Tamamen katılıyorum	28	22,8
Toplam	123	100,0

Tablo 18: İşletmemizde çalışanlar takım çalışmasıyla ortak hedeflere yönetilmektedirler

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	3	2,4
Katılmıyorum	15	12,2
Kararsızım	13	10,6
Katılıyorum	51	41,5
Tamamen katılıyorum	41	33,3
Toplam	123	100,0

Tablo 19: İşletmemizde çalışanlara güvenilmekte ve yöneticilere karşı da güven yaratılmaktadır

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	3	2,4
Katılmıyorum	18	14,6
Kararsızım	14	11,4
Katılıyorum	40	32,5
Tamamen katılıyorum	48	39,0
Toplam	123	100,0

Tablo 20: Tüm çalışanlar yeterlidir ve yetenekleri sürekli geliştirilmektedir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	1,8	
Katılmıyorum	6	4,9
Kararsızım	16	13,0
Katılıyorum	50	40,7
Tamamen katılıyorum	50	40,7
Toplam	123	100,0

Tablo 21: İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	12	9,8
Katılmıyorum	28	22,8
Kararsızım	24	19,5
Katılıyorum	33	26,8
Tamamen katılıyorum	26	21,1
Toplam	123	100,0

Tablo 22: Çalışanlar yeterince esnektir ve her türlü müşteri ihtiyacına anında cevap verebilmektedir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	7	5,7
Katılmıyorum	6	4,9
Kararsızım	12	9,8
Katılıyorum	25	20,3
Tamamen katılıyorum	73	59,3
Toplam	123	100,0

Tablo 23: Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	13	10,6
Katılmıyorum	19	15,4
Kararsızım	23	18,7
Katılıyorum	45	36,6
Tamamen katılıyorum	23	18,7
Toplam	123	100,0

Tablo 24: Çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenekleri tam olarak gösterebilmeleri için gerekli motivasyon verilmektedir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	8	6,5
Katılmıyorum	15	12,2
Kararsızım	20	16,3
Katılıyorum	45	36,6
Tamamen katılıyorum	35	28,5
Toplam	123	100,0

Tablo 25: Çalışanlar yaratıcı düşünme ve düşündüklerini ifade etme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilmektedirler

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	8	6,5
Katılmıyorum	15	12,2
Kararsızım	30	24,4
Katılıyorum	45	36,6
Tamamen katılıyorum	25	20,3
Toplam	123	100,0

Tablo 26: Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	10	8,1
Katılmıyorum	23	18,7
Kararsızım	32	26,0
Katılıyorum	35	28,5
Tamamen katılıyorum	23	18,7
Toplam	123	100,0

Tablo 27: Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	9	7,3
Katılmıyorum	38	30,9
Kararsızım	10	8,1
Katılıyorum	30	24,4
Tamamen katılıyorum	36	29,3
Toplam	123	100,0

Tablo 28: İşletmemizde personel yeterince güçlendirilmiştir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	4	3,3
Katılmıyorum	13	10,6
Kararsızım	24	19,5
Katılıyorum	55	44,7
Tamamen katılıyorum	27	22,0
Toplam	123	100,0

Tablo 29: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri memnuniyetini arttırmaktadır

	Frekans	%
Katılmıyorum	12	9,8
Kararsızım	23	18,7
Katılıyorum	50	40,7
Tamamen katılıyorum	38	30,9
Toplam	123	100,0

Tablo 30: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri sadakatini artırmaktadır

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	1	,8
Katılmıyorum	10	8,1
Kararsızım	19	15,4
Katılıyorum	41	33,3
Tamamen katılıyorum	52	42,3
Toplam	123	100,0

Tablo 31: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri değerini arttırmaktadır

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	1	,8
Katılmıyorum	14	11,4
Kararsızım	18	14,6
Katılıyorum	48	39,0
Tamamen katılıyorum	42	34,1
Toplam	123	100,0

Tablo 32: Personel güçlendirme çalışmasının uygulanması için gerekli planlama yapılmamıştır ve başarısız olmuştur

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	15	12,2
Katılmıyorum	45	36,6
Kararsızım	34	27,6
Katılıyorum	22	17,9
Tamamen katılıyorum	7	5,7
Toplam	123	100,0

Tablo 33: Personel güçlendirme uygulanmasında yöneticiler yeterince inanmamış ve destek vermemiştir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	27	22,0
Katılmıyorum	45	36,6
Kararsızım	23	18,7
Katılıyorum	23	18,7
Tamamen katılıyorum	5	4,1
Toplam	123	100,0

Tablo 34: Personel güçlendirme çalışmasının başarılı olabilmesi için yeterince zamanımız yoktu

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	25	20,3
Katılmıyorum	38	30,9
Kararsızım	29	23,6
Katılıyorum	23	18,7
Tamamen katılıyorum	8	6,5
Toplam	123	100,0

Tablo 35: Personel güçlendirmenin işletmemizde uygulanması yüksek bir maliyete neden olmuştur

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	17	13,8
Katılmıyorum	34	27,6
Kararsızım	27	22,0
Katılıyorum	30	24,4
Tamamen katılıyorum	15	12,2
Toplam	123	100,0

Tablo 36: Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için alt yapımız yeterince güçlü değildir

	Frekans	%
Tamamen katılmıyorum	29	23,6
Katılmıyorum	28	22,8
Kararsızım	28	22,8
Katılıyorum	28	22,8
Tamamen katılıyorum	10	8,1
Toplam	123	100,0

Tablo 37: Ölçek önermelerine ait bazı istatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
İşletmemizde çalışanlara önem verilmektedir	123	1	5	4,02	,996
İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir	123	1	5	3,99	,971
İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır	123	1	5	4,01	,882
Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır	123	1	5	3,76	1,058
İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikirleri önemsenmektedir	123	1	5	3,42	1,079
İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır	123	1	5	3,14	1,190
İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve bilgilere kolayca ulaşılabilirliktedir	123	1	5	3,28	1,256
İşletmemizde sorumluluk ortaktır	123	1	5	3,46	1,210
İşletmemizde çalışanlar takım çalışmasıyla ortak hedeflere yönetilmektedirler	123	1	5	3,91	1,071
İşletmemizde çalışanlara güvenilmekte ve yöneticilere karşı da güven yaratılmaktadır	123	1	5	3,91	1,145
Tüm çalışanlar yeterlidir ve yetenekleri sürekli geliştirilmektedir	123	1	5	4,15	,887

İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir	123	1	5	3,27	1,294
Çalışanlar yeterince esnek ve her türlü müşteri ihtiyacına anında cevap verebilmektedir	123	1	5	4,23	1,165
Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar	123	1	5	3,37	1,251
Çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenekleri tam olarak gösterebilmeleri için gerekli motivasyon verilmektedir	123	1	5	3,68	1,196
Çalışanlar yaratıcı düşünme ve düşündüklerini ifade etme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilmektedirler	123	1	5	3,52	1,141
Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler	123	1	5	3,31	1,209
Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir	123	1	5	3,37	1,375
İşletmemizde personel yeterince güçlendirilmiştir	123	1	5	3,72	1,028
İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri memnuniyetini arttırmaktadır (müşteri memnuniyeti, c20)	123	2	5	3,93	,942
İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri sadakatini arttırmaktadır (müşteri sadakati, c21)	123	1	5	4,08	,988

İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri değerini arttırmaktadır (müşteri değeri, c22)	123	1	5	3,94	1,011
Personel güçlendirme çalışmasının uygulanması için gerekli planlama yapılmamıştır ve başarısız olmuştur	123	1	5	2,68	1,081
Personel güçlendirme uygulanmasında yöneticiler yeterince inanmamış ve destek vermemiştir	123	1	5	2,46	1,147
Personel güçlendirme çalışmasının başarılı olabilmesi için yeterince zamanımız yoktu	123	1	5	2,60	1,192
Personel güçlendirmenin işletmemizde uygulanması yüksek bir maliyete neden olmuştur	123	1	5	2,93	1,253
Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için alt yapımız yeterince güçlü değildir	123	1	5	2,69	1,281
Ölçek tamamı	123	2,04	4,93	3,5128	,57601
Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları (c1-c19)	123	2,00	4,89	3,6590	,66418
Personel Güçlendirme Uygulamalarının Müşteri İlişkilerine Olan Etkisi (c20-c22)	123	2,00	5,00	3,9837	,91820
Personel Güçlendirme Uygulamalarının Başarısızlık nedenlerine olan etkisi(c23-c27)	123	1,00	5,00	2,6748	,95725

Önermeler içinde en yüksek puanı alan “Çalışanlar yeterince esnektir ve her türlü müşteri ihtiyacına anında cevap verebilmektedir” önermesi ($4,23 \pm 1,165$), en düşük olarak ise “Personel güçlendirme uygulanmasında yöneticiler yeterince inanmamış ve destek vermemiştir” önermesi ($2,46 \pm 1,147$) gözükmektedir. Puan yükseldikçe katılma oranı artmaktadır. Dolayısıyla ankete katılanlar en fazla “Çalışanlar yeterince esnektir ve her türlü müşteri ihtiyacına anında cevap verebilmektedir” önermesine katılmışlardır.

Araştıramaya katılanlar personel güçlendirme uygulamalarının müşteri ilişkilerine olan etkisine ($3,9737 \pm 0,91820$), personel güçlendirme uygulamalarının başarısızlık nedenlerine olan etkisinden ($2,6748 \pm 0,95725$) daha fazla katılmaktadırlar.

Katılanlar personel güçlendirme uygulamasının “müşteri sadakatini” artırdığına ($4,08 \pm 0,988$), personel güçlendirme uygulamasının “müşteri memnuniyetini” ($3,93 \pm 0,942$) artırmasından daha fazla katılım göstermektedir.

Bundan sonraki analizlerde ise hipotezlerin sınanmasına yer verilecektir.

Hipotez 1: Araştırma grubundaki çalışanların statülerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır.

Araştırmaya katılanların (yönetici + çalışan) statülerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının eğitim açısından incelenmesi

Tablo 38: Eğitim Durumu

	Frekans	%
İlkokul	10	8,1
Lise	104	84,6
Yüksekokul	6	4,9
Lisans	3	2,4
Toplam	123	100,0

Eğitim durumuna ait frekans tablosuna bakıldığında; yüksek okul ve lisans gruplarının frekanslarının anlamlılık analizi yapılmasını engellediği görülmektedir. Bu nedenle grup birleştirilmesine gidilmiştir.

Tablo 38.1: Eğitim Durumu

	Frekans	%
İlkokul	10	8.1
Lise	104	84.6
Yüksekokul + lisans	9	7.3
Toplam	123	100.0

Tablo 39: Araştırma grubundaki çalışanların statülerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır. (eğitim durumuna göre)

Eğitim Durumu		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. sapma	KW	p
İlkokul	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	10	2,68	4,00	3,3632	,48139	5,812	0,55
Lise	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	104	2,00	4,89	3,6523	,68066		
Yüksekokul + lisans	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	9	3,42	4,84	4,0643	,45487		

Araştırmaya katılanların (yönetici + çalışan) statülerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının eğitim açısından incelenmesine bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte “Yüksekokul + lisans” grubunun ortalamasının ($4,0643 \pm 0,45487$), diğer gruplara göre güçlendirmeye olan yatkınlıkların daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 39.1: Araştırmaya katılanların (yönetici + çalışan) statülerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının işyeri pozisyonu açısından incelenmesi

İşyerindeki Pozisyon		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Spama	MNU	p
Yönetici	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	16	2,00	4,89	3,8947	,74308	606,500	,061
Çalışan	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	107	2,21	4,89	3,6237	,64803		

Araştırmaya katılanların (yönetici + çalışan) statülerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının **işyeri pozisyonu** açısından incelenmesine bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte “yönetici” grubunun ($3,8947 \pm 0,74608$), “çalışan” grubuna göre ($3,6237 \pm 0,64803$) güçlendirmeye olan yatkınlıkların daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 2: Araştırma grubundaki çalışanların cinsiyetlerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır.

Tablo 40: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) cinsiyetlerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının incelenmesi

Cinsiyet		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	MNU	p
Bay	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	114	2,00	4,89	3,6547	,67579	553,000	,961
Bayan	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	9	2,95	4,74	3,7135	,52243		

Araştırmaya katılanların (yönetici + çalışan) cinsiyetlerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte bayanların ($3,7135 \pm 0,52243$)

erkeklere göre ($3,6547 \pm 0,67579$) güçlendirmeye olan yatkınlıkların daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 3: Araştırma grubundaki çalışanların iş yerlerindeki çalışma sürelerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır.

Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) iş yerlerindeki çalışma sürelerine güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının incelenmesi

Tablo 41: Halen çalıştıkları işletmelerdeki çalışma süreleri

	Frekans	%
0-1 yıl	15	12,3
2-5 yıl	55	45,1
6-10 yıl	34	27,9
11-15 yıl	11	9,0
16 yıl ve üstü	7	5,7
Toplam	122	100,0

1 Kişi cevap vermemiştir.

“16 yıl ve üstü” grubunun frekansı düşük olduğundan “11-15” grubu ile birleştirilmiştir. Yeni frekans tablosu aşağıdadır.

Tablo 41.1: Halen çalıştıkları işletmelerdeki çalışma süreleri göre oluşturulan yeni tablo

	Frekans	%
0-1 yıl	15	12,3
2-5 yıl	55	45,1
6-10 yıl	34	27,9
11 ve üstü	18	14,8
Toplam	122	100,0

1 Kişi cevap vermemiştir.

Tablo 41.2: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) iş yerlerindeki çalışma sürelerine güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının incelenmesi

Halen bulunduğu işyerindeki çalışma süresi		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. sapma	KW	p
0-1 yıl	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	15	2,42	4,84	3,7789	,68687	4,148	0,246
2-5 yıl	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	55	2,00	4,89	3,6909	,58328		
6-10 yıl	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	34	2,21	4,89	3,4613	,70028		
11 ve üstü	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	18	2,68	4,89	3,8129	,78507		

Araştırmaya katılanların (yönetici + çalışan) halen bulunduğu işyerindeki çalışma sürelerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte “6-10 yıl” grubunun ($3,4613 \pm 0,70028$) diğer gruplara göre güçlendirmeye olan yatkınlıkların daha düşük olduğu görülmektedir.

Hipotez 4: Araştırma grubundaki çalışanların yaş gruplarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır.

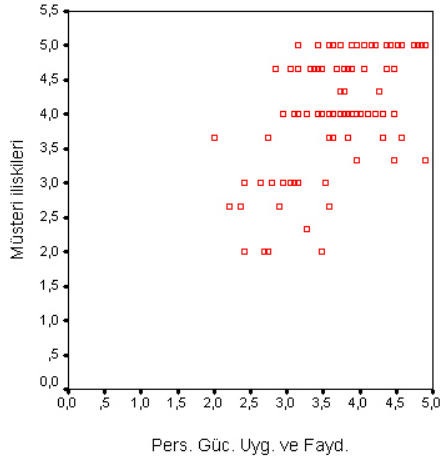
Tablo 42: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının incelenmesi

Yaş		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	KW	p
1-25	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	39	2,00	4,53	3,6046	,60684	5,310	0,07
26-35	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	61	2,21	4,89	3,5928	,71302		
36 ve üstü	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	23	2,74	4,84	3,9268	,57562		

Araştırmaya katılanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte “36 ve üstü grubunun ($3,9268 \pm 0,57562$) diğerlerine güçlendirmeye olan yatkınlıkların daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 5: Personel güçlendirme çalışması müşteri ilişkilerini geliştirilmesinde olumlu etki yaratmaktadır.

Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri ilişkileri değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi



Grafik 1: Personel güçlendirme uygulamasının müşteri ilişkileri üzerine etkisi üzerine saçılım grafiği

Grafiğe bakıldığında her iki değişken arasında kuvvetli ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Daha doğrusu personel güçlendirme uygulamasının müşteri ilişkilerine üzerine etkisinin olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 43: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri ilişkileri değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

			Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	Personel Güçlendirme Uygulamalarının Müşteri İlişkilerine Olan Etkisi
Spearman's rho	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	Korelayon Katsayısı	1,000	,645
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	123	123
	Personel Güçlendirme Uygulamalarının Müşteri İlişkilerine Olan Etkisi	Korelayon Katsayısı	,645**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	123	123
** .01 düzeyinde korelasyon önemlidir. (2-tailed).				

İki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve kuvvetli olduğu görülmektedir. Değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır. Korelasyon katsayısı 0,645'dir. Katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Yani personel güçlendirme çalışması müşteri ilişkilerine olumlu etki yaratmaktadır.

Tablo 43.1. Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri ilişkileri değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

ANOVA^b

Model	Toplam sayı	df	Ort. sayı	F	Sig.
1 Regresyon	46,130	1	46,130	98,399	,000 ^a
Fark	56,726	121	,469		
Toplam	102,856	122			

a. Tahmin (Sabit), Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları

b. Bağımlı değişken: Personel Güçlendirme Uygulamalarının Müşteri İlişkilerine Olan Etkisi

Katsayılar

Model	Standart olmayan katsayı		Standart katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,596	,347		1,718	,088
Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	,926	,093	,670	9,920	,000

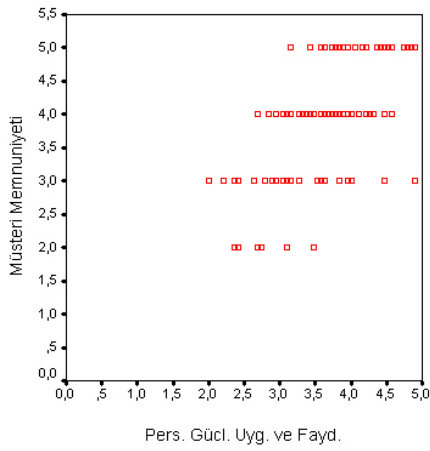
a. Bağımlı Değişken: Personel Güçlendirme Uygulamalarının Müşteri İlişkilerine Olan Etkisi

Müşteri ilişkileri bağımlı değişkeninin personel güçlendirme çalışması bağımsız değişkenince ne ölçüde etkilendiğini bulmak için linear regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre regresyon katsayısı 0,670'tir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Personel güçlendirme değişkeni müşteri ilişkileri değişkenindeki değişimlerin %44,8'ini açıklamaktadır. Regresyon sabiti katsayısı istatistiksel olarak anlamsız gözükmemektedir ($p > 0,05$). Bağımsız değişkenin sabiti ise anlamlıdır ($p < 0,05$). Bununla birlikte katsayının "1" değerinden düşük olması korelasyon ile

ters durmaktadır. Buradan her iki değişkeni de etkileyen başka bir değişkenin varlığından söz etmek m¼mk¼nd¼r.

Hipotez 6: Personel g¼çlendirme uygulaması m¼řteri memnuniyetini olumlu etkilemektedir.

Araştırma grubundaki çalışanların (y¼netici + çalışan) yaşlarına g¼re g¼çlendirmeye olan yatkınlıkları ile m¼řteri memnuniyetini arttırma değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi



Grafik 2: personel g¼çlendirme uygulamasının m¼řteri memnuniyeti ¼zerine etkisi

Grafiğe bakıldığında her iki değişken arasında kuvvetli ve pozitif y¼nde bir ilişki olduğu g¼r¼lmektedir. Personel g¼çlendirme uygulamasının m¼řteri memnuniyetini arttırdığını g¼rmekteyiz.

Tablo 44: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri memnuniyetini artırma değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

Korelayon

		İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri memnuniyetini arttırmaktadır	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları
Spearman's rho	İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri memnuniyetini arttırmaktadır	Korelasyon Katsayısı Sig. (2-tailed) N	1,000 .687** 123
	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	Korelasyon Katsayısı Sig. (2-tailed) N	.687** .000 123

** .01 düzeyinde Korelasyon önemlidir (2-tailed).

İki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve kuvvetli olduğu görülmektedir. Değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır. Korelasyon katsayısı 0,648'dir. Katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Yani personel güçlendirme çalışması müşteri memnuniyetini artırmaktadır.

Tablo 44.1. Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri memnuniyetini artırma değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

ANOVA^b

Model	Top. Sayı	df	Ort. Sayı	F	Sig.
1 Regresyon	52,057	1	52,057	111,911	,000 ^a
Fark	56,285	121	,465		
Toplam	108,341	122			

a. Tahmin (Sabit), Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları

b. Bağımlı Değişken: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri memnuniyetini arttırmaktadır

Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,328	,346		,950	,344
Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	,983	,093	,693	10,579	,000

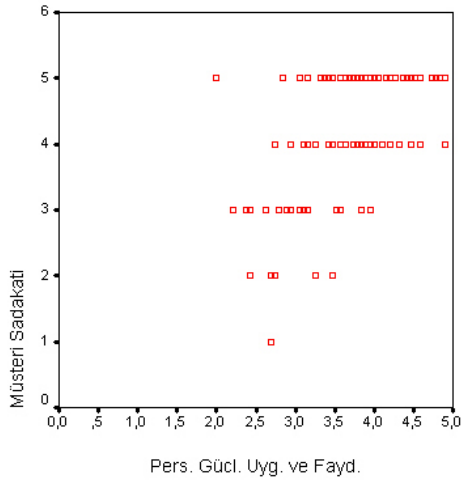
a. Bağımlı Değişken: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri memnuniyetini arttırmaktadır

Müşteri memnuniyeti bağımlı değişkeninin personel güçlendirme çalışması bağımsız değişkenince ne ölçüde etkilendiğini bulmak için linear regresyon analizi yapılmıştır. Bunda göre regresyon katsayısı 0,693'tir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Personel güçlendirme değişkeni müşteri memnuniyeti değişkenindeki değişimlerin %48,0'ını açıklamaktadır. Regresyon sabiti katsayısı istatistiksel olarak anlamsız gözükmemtedir ($p > 0,05$). Bağımsız değişkenin sabiti ise anlamlıdır ($p < 0,05$). Bununla birlikte katsayının "1" değerinden düşük olması korelasyon ile

ters durmaktadır. Buradan her iki değişkeni de etkileyen başka bir değişkenin varlığından söz etmek m¼mk¼nd¼r.

Hipotez 7: Personel g¼çlendirme uygulaması m¼řteri sadakatinin artmasında olumlu etki yaratmaktadır.

Araştırma grubundaki çalışanların (y¼netici + çalışan) yaşlarına g¼re g¼çlendirmeye olan yatkınlıkları ile m¼řteri sadakati değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi



Grafik 3: personel g¼çlendirme uygulamasının m¼řteri ilişkileri ¼zerine etkisi

Grafığe bakıldığında her iki değişken arasında kuvvetli ve pozitif y¼nde bir ilişki olduğu g¼r¼lmektedir.

Tablo 45: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri sadakatı değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

Korelasyon

			Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri sadakatini artırmaktadır
Spearman's rho	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	Korelasyon Katsayısı	1,000	,590**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	123	123
	İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri sadakatini artırmaktadır	Korelasyon Katsayısı	,590**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	123	123

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir (2-tailed).

İki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve kuvvetli olduğu görülmektedir. Değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır. Korelasyon katsayısı 0,590'dir. Katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 45.1. Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri sadakati değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

ANOVA^b

Model	Top.Sayı	df	Ort.Sayı	F	Sig.
1 Regresyon	45,170	1	45,170	73,841	,000 ^a
Fark	74,017	121	,612		
Toplam	119,187	122			

a. Tahmin: (Sabit), Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları

b. bağımlı Değişken: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri sadakatini artırmaktadır

Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,729	,396		1,840	,068
Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	,916	,107	,616	8,593	,000

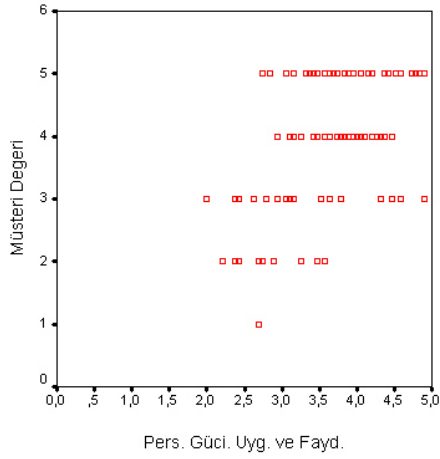
a. Bağımlı Değişken: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri sadakatini artırmaktadır

Müşteri sadakati bağımlı değişkeninin personel güçlendirme çalışması bağımsız değişkenince ne ölçüde etkilendiğini bulmak için linear regresyon analizi yapılmıştır. Bunda göre regresyon katsayısı 0,616'tir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Personel güçlendirme değişkeni müşteri sadakati değişkenindeki değişimlerin %37,9'unu açıklamaktadır. Regresyon sabiti katsayısı istatistiksel olarak anlamsız gözükmemektedir ($p > 0,05$). Bağımsız değişkenin sabiti ise anlamlıdır ($p < 0,05$). Bununla birlikte katsayının "1" değerinden düşük olması korelasyon ile

ters durmaktadır. Buradan her iki değişkeni de etkileyen başka bir değişkenin varlığından söz etmek m¼mk¼nd¼r.

Hipotez 8: Personel g¼çlendirme uygulaması m¼řteri değerinin yaratılmasında olumlu etki yaratmaktadır.

Araştırma grubundaki çalışanların (y¼netici + çalışan) yaşlarına g¼re g¼çlendirmeye olan yatkınlıkları ile m¼řteri değerinin yaratılması değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi



Grafik 4: personel g¼çlendirme uygulamasının m¼řteri değeri ¼zerine etkisi

Grafiğe bakıldığında her iki değişken arasında kuvvetli ve pozitif y¼nde bir ilişki olduğu g¼r¼lmektedir. Personel g¼çlendirme çalışması m¼řteri değerinin artmasına olumlu etki yaratmaktadır.

Tablo 46: Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri değerinin yaratılması değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

Korelasyon

		Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri değerini arttırmaktadır
Spearman's rho	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	1,000	,516**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	123	123
	İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri değerini arttırmaktadır	,516**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	123	123

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir (2-tailed).

İki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve kuvvetli olduğu görülmektedir. Değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır. Korelasyon katsayısı 0,516'dır. Katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 46.1. Araştırma grubundaki çalışanların (yönetici + çalışan) yaşlarına göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları ile müşteri değerinin yaratılması değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mea Square	F	Sig.
1	Regresyon	41,473	1	41,473	60,367	,000 ^a
	Fark	83,129	121	,687		
	Toplam	124,602	122			

a. Tahmin (Sabit) personel Güçlendirme Uygulamaları ve Faydaları

b. Bağımlı Değişken: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri değerini arttırmaktadır

Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,731	,420		1,740	,084
	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	,878	,113	,577	7,770	,000

a. Bağımlı Değişken: İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri değerini arttırmaktadır

Müşteri değerinin yaratılması bağımlı değişkeninin personel güçlendirme çalışması bağımsız değişkenince ne ölçüde etkilendiğini bulmak için linear regresyon analizi yapılmıştır. Bunda göre regresyon katsayısı 0,577'tir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Personel güçlendirme değişkeni değerinin yaratılması değişkenindeki değişimlerin %33,3'ünü açıklamaktadır. Regresyon sabiti katsayısı istatistiksel olarak anlamsız gözükmemektedir ($p > 0,05$). Bağımsız değişkenin sabiti ise anlamlıdır ($p < 0,05$). Bununla birlikte katsayının "1" değerinden düşük olması

korelasyon ile ters durmaktadır. Buradan her iki değişkeni de etkileyen başka bir değişkenin varlığından söz etmek mümkündür.

Hipotez 9: İş yerlerinin halen faaliyet alanlarının, iş yerlerindeki çalışma sürelerine göre personel güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark vardır.

Tablo 47: Araştırma grubundaki iş yerlerinin halen faaliyet alanlarının, iş yerlerindeki çalışma sürelerine güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığının incelenmesi

	Frekans	%
Düğün salonu	18	14,6
Cafe-Bar	11	8,9
Restoran	78	63,4
Pastane	16	13,0
Toplam	123	100,0

İşletmenin temel faaliyet alanı		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	KW	p
Düğün salonu	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	18	2,95	4,89	3,8860	,60557	14,898	,002
Cafe-Bar	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	11	2,21	3,74	2,9234	,58578		
Restoran	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	78	2,68	4,89	3,7429	,61536		
Pastane	Personel Güçlendirme Uygulamaları ve faydaları	16	2,00	4,89	3,5000	,69106		

Araştırmaya katılanların halen çalıştıkları iş yerlerine göre güçlendirmeye olan yatkınlıkları arasında fark olup olmadığına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < 0,05$). Bununla birlikte ileri analizler yapılmıştır. İleri analizlere göre düğün salonu ile cafe-bar değerleri arasında, cafe bar ile restoran değerleri arasında, cafe bar ile pastane değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p < 0,05$). Dolayısı ile faaliyet alanları arasında “cafe-bar” grubunun değerleri diğer grupların değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. Yani güçlendirmeye olan yatkınlıklarının anlamlı olarak daha düşük olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler işletmelerinde bu değişim ve gelişimleri takip etmek ve onlara ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Yaşanan değişimlerle beraber yeni yönetim teknikleri ortaya atılmış ve geliştirilmiştir. Yoğun rekabet şartları ortamında işletmeler ayakta kalabilmek için geliştirilen bu yeni yönetim modellerini işletmelerine uygulamaya başlamışlardır. Geliştirilen yeni yönetim modellerinde biri de “personel güçlendirme” modelidir.

Personel güçlendirme kavramı 1980’li yıllarda ortaya çıkmış ve işletmelerin yaşanan dinamizme ayak uydurmalarını kolaylaştırmak için devreye sokulmuştur.

Personel güçlendirme kavramı çalışanların eğitilmesi, yetiştirilmesi ve işletmelerde alınan kararlara katılımın sağlanması noktasında önemlidir.

Personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve gelişim süreci olarak tanımlanabilir.

Personel güçlendirmenin amacı, kendine güveni olan, daha cesaretli, çalışma azmi artmış çalışanları işletmeye kazandırmaktır. Personel güçlendirme çalışması çalışmanı motive etme aracıdır.

Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade ederken, derecesi ise çalışanların kendilerini bu tür alternatife ne kadar yakın gördüklerini ifade etmektedir.

Yapılan bu araştırma personel güçlendirme kavramının hizmet işletmelerinde ne kadar uygulandığı, bu uygulamanın müşteri ilişkilerine ne kadar etki ettiği, fayda ve maliyetlerin neler olduğunu anlayabilmek üzere yapılmıştır.

Araştırma için hizmet işletmelerinin seçimi, günümüz işletmelerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etmesi, yenilikleri takip etmesi ve hizmet işletmelerinin bu noktalarda daha duyarlı olmasına bağlı olarak yapılmıştır.

Hizmet işletmelerinin müşteri ile bire bir temasta olması, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için diğer işletmelerle yarışta olmaları, değişimleri sürekli takip edip bu ihtiyaçların en yüksek derecede tatmin edilmesi amacıyla yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasına dikkat ve önem göstermeleri dikkate alınmıştır.

Personel güçlendirme kavramının hizmet işletmelerine ne kadar dahil edildiği, ne gibi faydalar yarattığını görmek için yapılan araştırmanın sonuçlarına bakacak olursan önemli notlar elde edildiğini görmekteyiz.

Araştırmamızın büyük bir kısmına hizmet işletmeleri olan restoranlar dahil edilmiştir. Bunun yanında cafe-barlar, pastaneler ve düğün salonlarına da yer verilmiştir. Restoranların sayısının fazla olması, araştırma alanında restoranlarının sayıca fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca restoranlarda yer alan personel sayısının da fazla olması daha güvenilir bilgi alabilmek konusunda bize yardımcı olmuştur.

Katılımcıların büyük bir kısmı baylardan oluşmakta ki bu hizmet işletmelerinde çalışanların genelde baylardan oluştuğunu göstermektedir. Araştırma alanına alınan Prizren şehrinde bayanların hizmet işletmeleri olan restoran, cafe-bar, pastane ve düğün salonlarında çalışmaları hoş karşılanmasa da, bayanların ancak restoranların mutfak ve temizlik işlerinde yer aldıkları görülmüştür.

Araştırmada yer alan katılımcıların büyük bir kısmı çalışanlardan oluşmakta, bunun sebebi de çalışanların sayısının yönetici sayısından fazla olmasıdır. Ayrıca katılanların büyük bir kısmının eğitim seviyesi lise olmakla beraber, yüksek lisans seviyesinde katılımcı yer almamıştır.

Araştırma kapsamına alınan hizmet işletmeleri olan restoran, cafe-bar, pastane ve düğün salonlarında çalışanların yaş ortalamalarının genelde 20 ve 40 arasında, eğitim seviyelerinin lise düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bunun sebebinin de yaşanan küresel krizden dolayı gençlerin iş bulamaması ve sığınacak yer olarak hizmet işletmelerinde genelde garsonluk görevinde yer almaları olarak görülmüştür.

Yaşanan küresel kriz işletme ömürlerinin kılmasına da etki etmiş birkaç hizmet işletmesinin iflasına ve sonuç olarak kapanmasına neden olmuştur.

Çalışanların önemli bir kısmı 2 ile 5 yıl arasında aynı işletmelerde çalışır durumdadırlar, iş yerlerini zaman zaman değiştirmek zorunda kalanlar da katılanlar arasında yer almıştır.

Personel güçlendirme kavramıyla ilgili olan katılımcıların ne kadar bilinçli oldukları ne kadar desteklediklerine bakılacak olursa, katılanların büyük bir bölümü personel güçlendirme kavramını desteklediklerini fakat yöneticilerinin personel güçlendirme kavramının uygulama noktasında tereddütlü olduklarının çalışanlarla her türlü bilgi paylaşımına girme noktasında tereddütlerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılar personel güçlendirme kavramının en önemli faydası noktasında farklı görüşlere sahip olup faydalardan en önemlilerinin “sorumluluğun ortak olması” ve “çalışanlara güvenin artması” olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca diğer katılımcıların bazıları da diğer faydalardan “kararların alınmasında ve uygulanmasında ortak hareket edilmesi”, “çalışanların müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verebilmesi”, “çalışanlara öğrenme ortamı yaratılarak kendilerini eğitme fırsatının verilmesi”, “açık bir iletişim ortamının yapılması”, “esnek bir çalışma ortamının yaratılması” ve “işletmemizde bulunan tüm bilgilerin açık ve kolay ulaşılabilir olması” bahsetmiştir. Bu noktada her bireyin kendine göre bir fayda belirlediğini açıkça görebilmekteyiz daha doğru fayda analizinde bireylerin farklı görüşleri vardır.

Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı çalışanların yeterince esnek ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına anında cevap verebildiklerini ayrıca tüm çalışanların yeterli olduklarını ve yeteneklerini sürekli geliştirdiklerini söylemiş ve buna inanmıştır.

Personel güçlendirme çalışmasının başarılı olma noktasında faydalı olduğu da kesinlikle alınan sonuçlar arasındadır. Fakat personel güçlendirme çalışmasının maliyetleri noktasında da olumsuz sonuçlar alınmamıştır. Daha doğrusu personel güçlendirme tekniğini uygulayan işletmeler fazla bir maliyetle karşılaşmamış, sadece bu uygulama için yeterli zamanlarının olmadığını zamanla daha da fayda göstereceğine inandıklarını belirtmişlerdir.

Katılanların büyük bir kısmının çalışanlardan oluşması çalışanların personel güçlendirme uygulamasının işletmelerinde uygulanmasına yeterince yatkın oldukları görülmüş ve destekledikleri ortaya atılmıştır. Personel güçlendirme çalışmasının çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması noktasında rol oynadığından çalışanların uygulamayı desteklemesi normal görülmektedir. Fakat yöneticilerin

çalışanlarla tüm bilgilerin paylaşılması noktasında var olan tereddütlerinin olduğu bütün sorumluluğu çalışanlara yükleme noktasında çekincelerinin olduğu açıkça görülmüştür. Bu tereddüt ve çekincelerinin yersiz olduğu görülmüş, personel güçlendirme çalışmasını işletmelerinde uygulayan işletmelerin başarıları da tasdikleşmiştir.

Eğitim seviyesi yükseldikçe personel güçlendirme çalışmasının uygulanması ve yatkınlığı noktasında da doğru orantı saptanmıştır. Bununla birlikte eğitim seviyesi yükseldikçe personel güçlendirme yatkınlığı da artmaktadır.

Katılanların büyük bir bölümünün baylardan oluşması da cinsiyet göre personel güçlendirmeye olan yakınlık noktasında bayanların daha yatkın oldukları görülmüş fakat bu istatistiksel sonuç katılımcıların çoğunluğunun baylardan oluşmasına bağlanmıştır.

Personeli güçlendirme çalışmasının yaş durumlarına göre katılımcıların yatkınlıklarına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Yeniliklere ve değişimlere açık olan bireylerin personel güçlendirme çalışmasına yatkın oldukları görülmüştür.

Araştırmanın temel amacını oluşturan personel güçlendirme çalışmasının müşteri ilişkilerine olan etkisinin ölçülmesi noktasında genel olarak bu uygulamanın müşteri ilişkilerini olumlu etkilediği görülmüştür. Personel güçlendirme çalışmasını işletme bünyesinde barındıran işletmelerde personel güçlendirme çalışma ve müşteri memnuniyetine olan etkinin pozitif yönde olduğu görülmüş ve memnuniyeti artırdığı kanıtlanmıştır. Ayrıca personel güçlendirme çalışmasının müşteri sadakati ve müşteri değerini etkileme noktasında da pozitif etki yarattığı ve arttırdığı görülmüştür. Fakat personel güçlendirme çalışmasının en fazla müşteri sadakatinin artmasına neden olduğu da ortadadır.

Hizmet işletmelerinde müşteriler kendi ihtiyaçlarının tatminleri noktasında herhangi bir sorunla karşılaşmamaları o işletmeye karşı bağımlılık yaratmış, sürekli müşteri olmalarının sağlamış ve dolayısıyla sadakatlerini de arttırmıştır.

Hizmet işletmeleri içine alınan restoranların katılımında daha yüksek seviyede olmaları da personel güçlendirme uygulamasının restoranlarda en fazla yapıldığı ve başarılı olduğu tanımlanmıştır. Bunun yanında cafe-barlarda personel güçlendirme

çalışmasının en az seviyede uygulandığı görülmüş yatkınlıklarının da olmadığı anlaşılmıştır.

Hizmet işletmelerinde personel güçlendirme uygulamasında en kritik nokta yöneticilerin personel güçlendirme uygulamasının faydalı olabileceğine inanmaması ve yeterince destek vermemiş olmasıdır. Bu önerme araştırmada en düşük puanı almış ve katılanlar bu doğrultuda fikir bildirmişlerdir. Önergelerden en yüksek puanı ise “Çalışanlar yeterince esnektir ve her türlü müşteri ihtiyacına anında cevap verebilmektedir” önermesi almıştır.

Personel güçlendirme uygulamasına inanmamış ve destek vermemiş bir yönetim ile başarıya ulaşmak hayli güçtür. Bunun için yöneticilerin yapılan gelişimleri takip etmeleri, gerekli eğitim almaları, var olan seminerlere katılmaları açık bir iletişim ortamının yaratılmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Personel güçlendirme uygulamasına yeterince inanan bir yönetim, çalışanlarına güvenen ve aralarında güvenin oluşmasını sağlayan yöneticiler başarılı olmuşlardır. Ayrıca çalışanlarının inisiyatif kullanmasına izin veren sorumluluklarını paylaşan yöneticilerinde başarıları kaçınılmazdır.

Sonuç olarak araştırmaya dahil edilen hizmet işletmeleri olan restoran, cafe-bar, pastane, düğün salonlarında yapılan araştırmaya göre personel güçlendirme uygulaması çoğu işletmede yer almakta fakat bu uygulamanın ne olduğu yönetici ve çalışanlar tarafından bilinmemektedir. İşletmelerin çoğunda çalışanlara önem verilmekte, çalışanların değeri bilinmekte, takım halinde hareket edilmekte, çalışanların yeteneklerine güvenilmekte ve açık bir iletişim ortamı yaratılmaktadır.

Araştırma içine dahil edilen işletmelerde motivasyon araçlarından biri olan çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi noktasında çoğu işletmenin bu yolu kullanmadıkları görülmüş yarıdan daha az işletmede ise çalışanların başarılarının ödüllendirildiği görülmektedir. Ödül olarak ta çalışanların maaşlarına zam ya da prim verilmektedir.

İşletmelerin çoğunda yenilikler çalışanlar tarafından değil yöneticiler tarafından yapılmakta ki çalışanların yenilik fikirlerine pek fazla önemsenmemektedir.

Son olarak teorik bölümde personel güçlendirme kavramıyla ilgili olarak yer alan bilgiler doğrultusunda “personel güçlendirme” kavramının önemi ve başarısı

ortadadır. Personel güçlendirme, çalışanların tüm bilgi ve belgelere istedikleri zaman ulaştığı, yetki ve sorumluluklarının artırıldığı, fikir ve önerilerine önem verildiği, inisiyatif kullanabildikleri, kararların alınmasında söz sahibi oldukları ve motive olmuş bir biçimde çalışmayı destekleyen bir yönetim tekniğidir. Personel güçlendirme tekniğinin faydaları maliyetlerden fazladır. Bu durum araştırmamızda da kanıtlanmıştır.

Çalışmanın analiz bölümünde de personel güçlendirme kavramının gerekliliği ortaya çıkmış ve başarı aracı olarak tanımlanmıştır. Bununla beraber personel güçlendirme kavramının uygulayan ve uygulamayı düşünen işletmeler için bazı önerilerimiz olacaktır.

Personel güçlendirme kavramını uygulamaya çalışan ve başarılı olmak isteyen işletmelerin bu konu hakkında uzman kişi tarafından yardım almaları gerekmektedir.

Uzman kişi işletmenin yönetici ve çalışanlarıyla bire bir ilişki içinde olmalı ve onların bu kavram ve uygulama sürecini anlamalarına yardımcı olmalı, ayrıca katılımı da sağlamalıdır. Uzman kişi personel güçlendirme uygulamasının yaratacağı maliyetlerden kaçınmak için bu uygulamayı geniş bir zamana yaymalı, çalışan ve yöneticileri de bilgilendirmelidir.

Yöneticiler başarılı olabilmek için çalışanlarına değer verdiklerini göstermeli, çalışanları iş ve özel hayatlarıyla birlikte değerlendirmelidir.

İşletmelerinde yapılan değişimlerin kendi fikir ve düşüncelerinden değil yaratmış oldukları açık iletişim ortamında çalışanların fikir ve düşüncelerine değer vererek yapmalıdırlar.

Personelin sürekli motive edilmesi gereklidir. Bunun için yöneticiler maaş ve prim dışında farklı motivasyon araçları da kullanmalıdırlar. Ki bunlar işini değiştirme daha yüksek seviyeye aktarma, özel hediyeler, ailece hafta sonu tatiller gibi olabilir. Motive olmuş personel daha istekli çalışmakta ve var olan tüm bilgi becerisini işletme için harcayacak duruma gelmektedir.

Çalışanlar yeterince yetenekli ve yeterli olduklarını düşünseler bile gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurmak için hizmet içi eğitimlere yer verilmelidir. Bunun yanında yurt dışı eğitimlere de yer verilebilir.

Yöneticiler, personelin gerekli bilgiye zamanında ulaşabilmeleri ve bu bilgileri kullanabilmeleri noktasında ortam yaratmalıdır.

Yöneticiler başarılı olabilmek için takım çalışmasını desteklemeli ve her takıma bir takım koçu seçmelidir veya takım üyelerinin aralarında bir koç seçebilme fırsatını vermelidir.

Yöneticiler örgütün bütün iletişim kanallarının açık olmasına dikkat etmelidir. Açık olan iletişim kanallarıyla örgüt içi ve örgüt dışında yapılan her şeyden haberdar olan personel gerektiğinde müdahale edebilmeli ve düşüncelerine saygı gösterilmelidir.

Personel güçlendirme kavramının daha başarılı olabilmesi için öncelikle bu kavramın tam olarak ne olduğu öğrenilmeli, gerekirse yardım alınmalı ve uzun bir zaman dilimine yayılmalıdır.

KAYNAKÇA

- ACUNER, Şebnem Akın (2001), **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Ankara, Milli Prodüktivite Yayınları.
- AKDEMİR, Ali (1996), **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık.
- AKGEMCİ, Tahir (2007), **Stratejik Yönetim**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- AKHAN, Gülsen (2002), **Örgütsel Değişim İhtiyacı Karşısında Personel Güçlendirmenin Zorunluluğu**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ALAGÖZ, Selda Başaran (2003), **Bilim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Konya, S.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- ALBERTYN, R. M., C. A. Kapp and J. C. Groenewald (2001), **Patterns of Empowerment in Individuals Through The Course of A Life-Skills Programme In..**, Studies in the Education of Adults
- ALTINTAŞ, Murat H. (2000), **Tüketici Davranışları**, Bursa, Alfa Yayınları.
- ALTINTAŞ, Murat Hakan (1999), **Müşteri Tatminine Müşteriye Değer Sağlama Analizine Doğru Yapılanma ve Bir Analiz Önerisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- APPELBAUM, S.H., Hebert, D., Leroux (1999), **Empowerment : Power,Culture and Leadership - a Strategy or Fad For The Millennium?.** Journal of Workplace Learning:Employee Counselling Today, Vol.11, no.7.

ATAMAN, Göksel (2001), **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

BAKAN, İsmail (2004), İnsan Kaynaklarını Geliştirilmesi Noktasında Atılan Yeni Bir Adım; İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt 22; Sayı 1

BALTAŞ , Acar (2001), **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, (2 Baskı), Remzi Kitabevi.

BALTAŞ, Acar (2001), Ekip Çalışması ve Liderlik , İstanbul, İkinci Baskı, Remzi Kitabevi.

BARANSEL, Atilla (1993), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, Cilt1, (3.Baskı), Avcıol Basım Yayım.

BİNGÖL, Dursun (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, (5 Baskı), Beta Basım.

BLACHARD Ken, J.P. Carlos, A. Randholph (1998), **Yetki Devri: Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır**, Çev. Gülümser Dokutan, İstanbul, Epsilon Yayınları.

BOZTAŞ, Uğur (2005), **Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Personeli Güçlendirme**: Adapazarı, Kamu ve Özel Mevduat Banka Şubeleri, Adapazarı Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

BROWN, Stanley A. (2000), **Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of the Business**, Canada, Thom Wiley and Sons.

BUMİN, Birol (2003), **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Ankara, Genç Kitabevi.

BUMİN, Birol (2003), **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Ankara, Genç Kitabevi

- CAN, Halil (2002), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, (6.Baskı), Siyasal Kitabevi.
- CASSON, Herbert (1998), **Satış Sanatı ve Pazarlama**, İstanbul, Hayat Yayınları, Kişisel Yönetim Dizisi.
- CİVELEK, Ayşen (2004), **Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi**, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans.
- CONGER, Jay, R.N Kanungo (1998), **The Empowerment Process, Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, Vol:13, No:3.
- CRM Enstitüsü (2002), **Guruların CRM Tarifeleri**, Müşteri İlişkileri Yönetimi A.Ş.
- CUNNINGHAM, I., Hyman, J., BaldrigAL (1996), **Empowerment : The Power To Do What?**. Industrial Relations Journal, Vol.27,no.2.
- ÇAKICI, Celil (Eylül-Aralık 1998), Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanarak Belirlenmesi, İstanbul, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl: 9,
- ÇINAR, Füsun, **Organizasyonlar da Çağdaş Bir Yaklaşım; Yetkilendirme (Empowerment)**, <http://iktisat.uludag.edu.tr/> 19.01.1993.
- ÇINKIR, Şakir . (2000), “Örgütlerde Personel Geliştirme”, Ed. C. Elma ve K. Demir. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara: Anı Yayıncılık.
- ÇİÇEK, Ercan (2005), **Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkiler Yönetimi ve Bir Uygulama**, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

- D.E.Bowen ve E.E.Lawler, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When?,"
- DAFF, R.L.(2001), Organization, Theory and Design, South Western, Seventh Edition, Thompson Learning
- DARLİNG, Michele (1996), **Empowerment: Myth or Reality**, Vital Speeches of the Day, C:62, S.15
- DENİZ, Baki (2002), **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi (E_CRM) Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar**, Pazarlama Dünyası Dergisi.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan (1995), **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, (1.Baskı), İz Yayıncılık.
- DOĞAN, Selen (2003), **Personel Güçlendirme-Empowerment**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- DONOVAN, Michael (1994), **The Empowerment Plan**, Journal for Quality and Participation, Vol: 17, No:4.
- DÖNDER, Hatice N. Çelik (1996), **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu**, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ELBAŞIOĞLU, Elif (2001), **Müşteri İlişkileri Yönetimi, Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama**, İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ERDOĞMUŞ, Ayşe (1997), **İşletmelerde Yetki Devri ve Çalışanı Güçlendirme**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- EREN, Erol (1989), **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, İşletme Enstitüsü İktisadi Yayınları.
- ERENGÜL, Bilge (1997), **Kültür Sihirbazları**, İstanbul, Evrim Yayınevi, No:55, (1.Baskı).
- ERSEN, Haldun (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi**, İstanbul, Sim Matbaacılık.
- ERSTAD, M. (1997), **Empowerment and Organizational Change**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, no.7.
- GEL, Oğuz C. (2002), **CRM Yolculuğu**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- GİNNODO, Bill (1997), **The Power Of Empowerment**, Pride Publication, (1.Baskı),
- GÖKÇE Orhan ve diğerleri (2001),**Bilimsel Araştırma Teknikleri**, Konya.
- GRAHAM, Godfrey, Barrie Dale, Mick Marchington ve Adrian Wilkinson (1997), **Control: A Contested Concept In TQM Research**, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 17, No.6.
- GRAY, Paul and Jongbok Byun (2001), **Customer Relationship Management**, University of California, <http://repositories.cdlib.org/crito/business/199/>, March 2001, Erişim tarihi, 27.01.2008
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat-Hasan Bülbül (2004), **Yenilikçilik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜMÜŞ, Murat (2000), **Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci**, Bursa, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

GÜVEN, Murat, **Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı; Personel Güçlendirme**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt 4, Sayı 16.

HAROLD , Koontz, Weihrich Heinz (1998), **Management**, U.S.A., Mc Gray Hill Publishing Com.

HOWARD, David, Bob Mann, Mike Kamp (Mart-Nisan 2000), **Plotting Future Directions**, İnteractive Dergisi,.

JOHNS, Gary (1996), **Organizational Behavior**, Harper Collins College Publishers, (4. Baskı),

KARAMAN, Abdullah (1999), Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi: İŞ Tatmini Eğitim ve Cinsiyet, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

KARAMAN, Abdullah (2005), Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi, İstanbul, IQ Yayıncılık.

KARGIN, Volkan (2000), **Personeli Güçlendirme Kavramı ve Konfeksiyon İmalat İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulanmalarına Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

KARPAT, Işıl (Eylül-Ekim1998), **Müşteri Tatmininin Sağlanması**, Pazarlama Dünyası Dergisi,

KIRAL, Cenk (2001), **Tok Satıcıların cennetinde Son Tangolar**, Active Bilişim.

KIRIM, Arman (2000), **İş yaşamı**, Milliyet gazetesi.

KIRIM, Arman(2001), **Strateji ve Bire Bir Pazarlama**, (CRM), İstanbul, Sistem Yayıncılık.

- KIERNAN, Matthew (1998), **Değişime ya Uyun ya da Kaybolun**, Çev: Kaan Tunçbilek, İstanbul, Form Yayınları, No:56.
- KOCH, Richard (1997), **A'dan Z'ye İşletme ve Finans**, İstanbul, Dünya Yayınları Ekonomi Dizisi, Sayı 3.
- KOÇEL, Tamer (1982), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, İ.Ü. İşletme fakültesi ve İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 101
- KOÇEL, Tamer (1998), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, (6 Baskı).
- KOTLER, Philip (2000), **Kotler ve Pazarlama**, Çev. Ayşe Özyağcılar, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- KUTANIŞ, Rana (2002), **Öğrenen Organizasyonlar, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Yayınları.
- LESLIE, D. R. and C. M. Holzhalb (1998), **Measuring Staff Empowerment:Development of A Worker Empowerment Scale**, Research on Social Work Practice.
- LONG L. Kristi (1996), **Empowering Employees**, Mirror Press.
- LUTHANS, Fred (1989), **Organizational Behavior**, U.S.A., McGraw-Hill Book Com.
- MEDİÇELER, Murat (Mayıs-Haziran 2002), **Müşteri Memnuniyeti**, Aktive dergisi.
- MOHRMAN, Susan Albers (1997), **Empowerment, The Power of Empowerment**, A.B.D., Pride Publications, Inc.
- MONTANA, Patric.J., Bruce H.Charnow (1993), **Management**, Second Edition, Borron's Educational Series Inc.

MUCUK, İsmet (1998), **Modern İşletmecilik**, (9 Baskı), İstanbul, Türkmen Kitabevi.

MULLENDER, Andrey and Dave Ward (1991), **Self-Directed Groupwork: Users Take Action For Empowerment**, London, Whiting-Birch.

NEWELL, Frederick (2003), **Why CRM Doesn't Work**, New Jersey, Bloomberg Pres Princeton.

NORMA D'Annunzio-Green, John Macandrew (1999), **Re-empowering the Empowered**, The Ultimate Challenge, Personel Review, Vol 28, No.3.

ODABAŞI, Yavuz (1997), **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Ders yayınları.

ODABAŞI, Yavuz (2000), **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul.

ÖZİLHAN, Derya (2004), **Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları**, Konya, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

PAPATYA Gürcan, Nurhan papatya, **Rekabet Becerisini Geliştirme Modeli: Müşteri İlişkileri Yönetimi**, g_papatya@hotmail.com , n_papatya@hotmail.com

PEKTAŞ, Nagihan Apuhan (2004), **Personeli Güçlendirme ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Uygulamalarına Yatkinlığının Değerlendirilmesi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

RANDENİYA, R., Baggaley, N. Ve Rahim M.A. (1995), Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment, Total Quality Management, Vol:6, No: 2

- REICHNITZ, D. (2003), Empower Others, Or Do It Yourself, American Drycleaner, VOL:70, Issue:6
- RIPLEY, Rose and Michael Ripley (1992), **Empowerment**, Management Decision, Vol:30, No: 4.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tuncer Tokol (1997), **İşletme I-II, Bursa.**
- SEYBOLD, Patrica B., Ronni T.Marshak (2001), **Müşteri Com İnternet'te Daha Karlı Bir İş Stratejisi Nasıl Yaratılır**, Çev. Ezgi Sungur, İstanbul, Epsilon Yayıncılık.
- SEYİDOĞLU, Halil (1993), **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, İstanbul, Genişletilmiş (5. Baskı), Güzem Yayınları.
- SLATER, Stanley F.(1997), **Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm**, Journal of the Academy of Marketing Science.
Sloan Management Review, (Spring, 1992), s.31.
- SMİTLEY, William Smitley and David Scott (August -1994), **Empowerment: Unlocking the Potential of Your Work Force**, Quality Digest,.
- SOMERS, Ken (1997), **Defining the Boundaries of Empowerment**, The Power Of Empowerment, Pride Publication Inc., İllionis.
- SOYLU, Kaan, Funda Soylu, Ahmet Suer ve Özlem Suer, (1998), Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü, İstanbul, Beyaz Yayınları.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2002), **İşletme Bilimlerine Giriş**, Konya, Günay Ofset.
- ŞİMŞEK, M.Ş., ve Serdar Öge (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya, Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- ŞİMŞEK, Necla (2004), **Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

ŞİMŞEK, Savaş (2003), **Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Emniyet Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik bir Uygulama**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ŞİMŞEK, Şerif ve diğerleri (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

TEKİN, Mahmut ve Muammer Zerenler (2007), **Esnek İşletme**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

TEKİN, Mahmut, Hasan K. Güleş ve Adem Öğüt (2003), **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

TOFFLER, Alvin (1996), **Üçüncü Dalga**, (Çev. Ali Seden), İstanbul, Altın Kitaplar, (3. Baskı).

TOKER, Hande (Ocak-Şubat.2002), **Müşteri Segmenti Yönetim Modeli**, Active Dergisi,

TUTAR, Hasan (2000), **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları.

Türkiyenin CRM Resmi, <http://www.crminturkey.org.>, erişim tarihi, 17,08,2001

TÜTÜNCÜ, Özkan (2001), **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Ankara, Turhan Kİtabevi.

UZUN, Gülfer (2007), **Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

VOGT, Judith ve Kentth Murrel (1990), **Empowerment in Organizations**, Amsterdam: Pfeffer and Co.

WAYLAND, Robert E., Paul M.Cole (2000), **Müşteri Bağlantıları**, Editör, Ünal Çağlar, İstanbul, Alfa yayınları.

WELLS, Ronald G., çev. Vedat Üner (1993), **Yetki Devri**, (1. Baskı), İstanbul, Rota Yayınları.

WILKINSON, Adrian and Hugh Willmott (1996), **Quality Management Problems and Pitfalls: a Critical Perspective**, International Journal of Quality-Reliability Management, Vol. 13, No:2

www. Business-intelligence.co.uk

www.cvtr.net Olgun, 2005

www.danismend.com

www.isgucdergi.org

www.turforum.net

YERELİ A.N. (2001),**Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri**, Manisa, Yönetim ve Ekonomi Dergisi.

YÜKSEL, Öznur ve Hakan Erkutlu (2003), **Personel Güçlendirme; Empowerment**, Ankara, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

EK. 1 ANKET SORULARI

PERSONEL GÜÇLENDİRME ÇALIŞMALARI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan “Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma)” isimli yüksek lisans çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmada elde edilen bilgiler bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Bu nedenle anketimize ilgi göstereceğinize inanıyor şimdiden teşekkür ediyoruz.

Yrd. Doç.Dr. Abdullah Karaman

Nazlı Müdüt

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans

Öğrencisi

Anket Soruları

I. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

- a) Bay b) Bayan

2. Eğitim durumunuz?

- a) İlkokul b) Lise c) Yüksek okul d) Lisans e) Yüksek lisans

3. İşyerindeki pozisyonunuz?

- a) Yönetici b) Çalışan

4. Yaşınız?

- a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 56 ve üstü

5. Bu iş yerinde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?

- a) 0-1 yıl b) 2-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 16 ve üstü yıl

II. İşletmeyle ilgili sorular

1. İşletmenizdeki çalışan personel sayısı kaçtır?

- a) 1-10 b) 11-20 c) 21-30 d) 31-40 e) 40 ve üstü

2. İşletmeniz kaç yıllık bir işletmedir.

- a) 1-5 yıllık b) 6-10 yıllık c) 11-20 yıllık d) 21-30 yıllık e) 31 ve üstü yıllık

3. İşletmenizin temel faaliyet alanı nedir?

- a) Düğün salonu b) Cafe-Bar c) Restoran d) Fast-Food e) Pastane

4. Sizde personel güçlendirmenin en önemli faydası aşağıdakilerden hangisidir?

- Açık bir iletişim ortamının yapılması.
- Çalışanlara güvenin artması.
- İşletmemizde bulunan tüm bilgilerin açık ve kolay ulaşılabilir olması.
- Sorumluluğun ortak olması.
- Kararların alınmasında ve uygulanmasında ortak hareket edilmesi.
- Çalışanların müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verebilmesi.
- Esnek bir çalışma ortamının yaratılması.
- Çalışanlara öğrenme ortamı yaratılarak kendilerini eğitme fırsatının verilmesi.

III. Bölüm

- Tamamen katılıyorum: 5
 Katılıyorum : 4
 Kararsızım: 3
 Katılmıyorum: 2
 Tamamen katılmıyorum: 1

İFADELER	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde çalışanlara önem verilmektedir.					
2. İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir.					
3. İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır.					
4. Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır.					
5. İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikirleri önemsenmektedir.					
6. İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır.					
7. İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşmakta ve bilgilere kolayca ulaşılabilir.					
8. İşletmemizde sorumluluk ortaktır.					
9. İşletmemizde çalışanlar takım çalışmasıyla ortak hedeflere yönetilmektedirler.					
10. İşletmemizde çalışanlara güvenilmekte ve yöneticilere karşı da güven yaratılmaktadır.					
11. Tüm çalışanlar yeterlidir ve yetenekleri sürekli geliştirilmektedir.					
12. İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir.					
13. Çalışanlar yeterince esnek ve her türlü müşteri ihtiyacına anında cevap verebilmektedir.					

14. Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar.					
15. Çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenekleri tam olarak gösterebilmeleri için gerekli motivasyon verilmektedir.					
16. Çalışanlar yaratıcı düşünme ve düşündüklerini ifade etme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilmektedirler.					
17.Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler.					
18. Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir.					
19. İşletmemizde personel yeterince güçlendirilmiştir.					
20. İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.					
21. İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri sadakatini artırmaktadır.					
22. İşletmemizde güçlendirilen personel müşteri değerini arttırmaktadır.					
23. Personel güçlendirme çalışmasının uygulanması için gerekli planlama yapılmamıştır ve başarısız olmuştur.					
24. Personel güçlendirme uygulanmasında yöneticiler yeterince inanmamış ve destek vermemiştir.					
25. Personel güçlendirme çalışmasının başarılı olabilmesi için yeterince zamanımız yoktu.					
26. Personel güçlendirmenin işletmemizde uygulanması yüksek bir maliyete neden olmuştur.					
27. Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için alt yapımız yeterince güçlü değildir.					