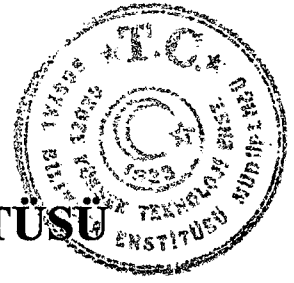


T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ
VE HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR VAKA
ÇALIŞMASI UYGULAMASI**

107293

Perihan TAZEGÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

107293

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr.Erol EREN

GEBZE

2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Perihan TAZEGÜL'ün Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14./08.../2001 Tarih ve 2001/2.1.. Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Prof.Dr.Erol EREN (Doğuş Ü.)
(Tez Danışmanı)

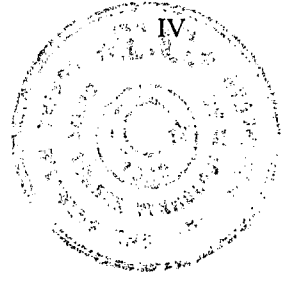
ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL (GYTE)

ÜYE : Yard.Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN (GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20../12./2001 . tarih ve 2001/38.. sayılı kararı.





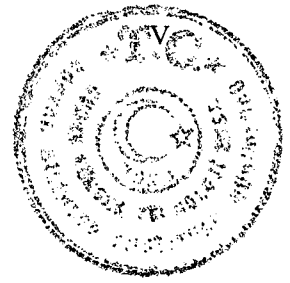
ÖZET

Çağımızın yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren organizasyonlar artık yeni yönetim teknikleri kullanmaktadırlar. İş dünyası değişmektedir ve bu değişime ayak uydurabilmek için yönetimlerin düşünce yapısını, sistemini, iş akışını ve faaliyetlerini de düzenlemesi gerekmektedir.

Bu ortamda organizasyonlar için en önemli değer insandır. Artık insanı bir maliyet unsuru değil de bir sermaye gibi gören anlayışın hakim olması rekabet için gerekli ve şarttır. İnsana değer veren, onu şirketin bir paydaşı gibi hareket etmeye teşvik eden yönetimler daha başarılı olacaklardır.

Bu çalışmanın ilk kısmında güçlendirmenin tanımı ve benzer kavramlarla ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Daha sonra güçlendirmenin önemi üzerinde durulmuştur. Üçüncü kısımda güçlendirmenin fonksiyon ve yararlarından söz edilmiş, daha sonra da sakıncalarına değinilmiştir. Çalışmanın son kısmında güçlendirmenin etkinleştirilmesi için gereken unsurlar ve aşamalar anlatılmıştır.

Çalışmada uygulama olarak Türkiye'nin en önemli Hızlı Servis Restoran Zincirlerinden birinde uygulanan Geliştirerek Güçlendirme Programı anlatılacaktır. Hizmeti sunan yani çalışanla, hizmeti alan yani müşterinin yüz yüze olduğu hizmet sektöründe bir pilot uygulama incelenerek elde edilen bulguların örnek teşkil etmesi amaçlanmıştır. Bu konuda geliştirmiş olduğumuz hipotezler güçlendirme sayesinde çalışan ve müşteri memnuniyetinin ve satışların artacağı yönündedir. Elde edilen bulgular da bu iddiaları destekler mahiyettedir.



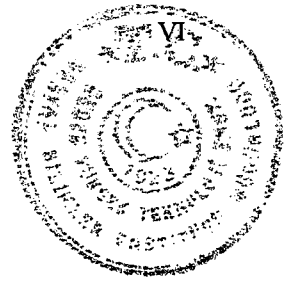
SUMMARY

Firms that operate in the contemporary intensive competitive environment try to adopt new management techniques. The business world is undergoing a serious change, and to keep with these developments firms have to renew their philosophy, system, work flow and activities

The most important value in that sense is the “human being” for the organisations. The understanding which sees human being as an element of cost should change, in addition to this, that should be ruled to see human as a capital. The managers which appreciate their employees and encourage them to act as a stakeholder of the company will be more successful.

In the first part of the thesis, I try to put forward a definition of empowerment and its relation with similar concepts and then to dwell upon its importance. In the third section, the functions and benefits of empowerment are mentioned and afterwards inconveniences are touched on. In the fourth section, elements necessary for the success of empowerment and its steps are explained.

In the last section, I present and discuss an employee development program as an application of the philosophy of empowerment in one of the biggest Fast Food Restaurant chains in Turkey. This application in the service sector -where employees as the service providers and the customers as the service takers are interacting face to face, is analyzed to make a generalization of the findings. Our hypotheses on this issue stating that employee and customer satisfaction and sales are positively related to the level of employee empowerment are accepted as a result of the analyses.



TEŞEKKÜR

Çalışanlarca yönetilen çalışma ortamları oluşturmak anlamını taşıyan güçlendirme kavramı günümüz karmaşık dünyasında yaşam mücadelesi veren organizasyonlar için çok önemlidir.

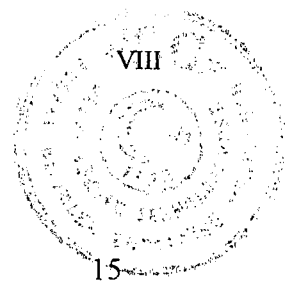
Kullanılmayan insan kapasitesini, enerjisini açığa çıkaracak bir araç olarak düşündüğüm kavramın literatüre girişi farklı adlarla başlamıştır. Çalışanlar güvendikleri, her türlü bilgiye sahip oldukları ortamlarda daha rahat çalışacaklardır. Bu anlamda eski yönetim anlayışı da emreden, kontrol eden mantıktan, sorumluluğa dayalı, destekleyici, fırsat veren bir mantığa kaymalıdır. Kişi için ilk önemli unsur güvendir. Bilgi ve iletişim açık olmalı, sınırlar olmalı ama bu sınırlar içinde özerk hareket etmelidir. Kişi ayrıca kendini ifade edebilecek takımları da kurabilmelidir. Bu durumda liderin çalışanına güveni tam olmalı ve ona koçluk yapmalıdır. Böylece çalışan ve yönetici başarıya giden yolda birlikte hareket edeceklerdir. Başarı tesadüf değildir. İnanmak ve çalışmak başarıyı getirecektir.

Bu düşüncelerle çalışmamda bana değerli fikirleriyle destek veren hocam Prof. Dr. Erol EREN'e, her zaman yanımda olan aileme ve bana güvenen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.



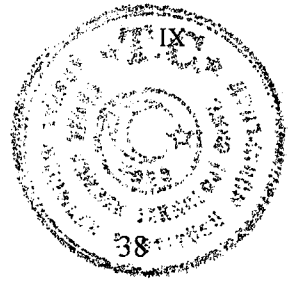
İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	X
1. GİRİŞ	1
2. GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	3
2.1. Güçlendirmenin Tanımı	3
2.2. Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	5
2.2.1. Kendi Kendine Yeterlilik	5
2.2.2. İş Zenginleştirme	5
2.2.3. Motivasyon	6
2.2.4. Yalın Organizasyon	6
3. GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ	7
3.1. Güçlendirme Kaliteyi Arttırır	7
3.2. Güçlendirme Katılımcı Yönetimi Oluşturur	7
3.3. Güçlendirme Amaçların Uyumlaştırılmasını Sağlar	8
3.4. Güçlendirme Tersine Dönen Hiyerarşik Düzen Değişikliğini Sağlar	8
3.5. Verimliliği Arttırma Açısından Güçlendirmenin Önemi	9
3.6. Güçlendirme Organizasyonel Başarıyı Sağlar	10
4. GÜÇLENDİRMENİN FONKSİYONLARI VE YARARLARI	12
4.1. GÜÇLENDİRMENİN FONKSİYONLARI	12
4.1.1. Güçlendirme Bilgi Paylaşımını Sağlar	13
4.1.2. Güçlendirme Sınırlarla Özerk Bölgeler Kurar	14



15

4.1.3. Güçlendirme Hiyerarşinin Yerini Alan Takımlar Kurar	15
4.2. GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	17
4.2.1. Güçlendirme Takım Çalışmasını Hızlandırır	17
4.2.2. Güçlendirme Organizasyonel Yeteneğin Temelidir	18
5. GÜÇLENDİRMENİN SAKINCALARI	20
5.1. Bütün Çalışanlar Güçlendirmeyi İstemeyebilir	20
5.2. Güçlendirmeyi İstemeyen Çalışanların Beklentileri Farklıdır	21
5.3. Güçlendirmede, Çalışanların Bazı Yeteneklerini Geliştirmek Gerekir	21
5.4. Güçlendirme Organizasyonel Başarıyı Garanti Etmez	22
5.5. Güçlendirme Yönetimin Daha Fazla İş Yapmasını Gerektirir	22
5.6. Takımların Önemli ya da Arzu Edilir Olmadıkları Organizasyonlar Vardır	23
5.7. Hiyerarşik Düzen Değişikliğinin Sakıncaları	24
5.8. Yönetimsel Kaygılar Sözkonusudur	24
6. GÜÇLENDİRMENİN ETKİNLEŞTİRİLMESİ	26
6.1. Güçlendirmenin Önemli Unsurlar	26
6.2. Güçlendirmenin Aşamaları	27
6.2.1. Çalışan Araştırmaları ve Odak Grupları	28
6.2.2. Çalışan Tavsiyeleri Sistemleri	28
6.2.3 Kalite Çemberleri ve Problem Çözme Grupları	28
6.2.4. Katılımcı Karar Verme	29
6.2.5. Yarı Otonom Takımlar	29
6.2.6. Otonom Takımlar	30
7. HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR VAKA ÇALIŞMASI UYGULAMASI	31
7.1. Çalışmanın Amacı ve Şirket Tanıtımı	31
7.2. Servis Geliştirme Programına Genel Bakış	32
7.3. Servis Geliştirme Programının Aşamaları	33
7.3.1. Keşif, Gözlem ve Planlama Toplantısı	33
7.3.2. Ana Bulguları Belirleme	35
7.3.3. Vizyon ve Strateji Toplantısı	36

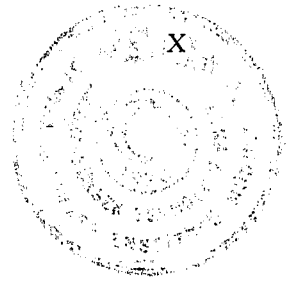


7.3.4. Yönlendirme ve Servis Geliştirme Beceri Seansı	
7.3.5. Geri Bildirim ve Yönlendirme	42
7.3.6. Değişimin Yönetilmesi	43
7.3.7. Ekip Oryantasyonu ve Yetkilendirme Toplantısı	45
7.4. Hipotezler	46
7.4.1. Güçlendirme Müşteri Memnuniyetini Arttırır	46
7.4.2. Güçlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır	48
7.4.3. Güçlendirme Satış ve Kar Artışı Sağlar	50
7.5. Sonuç ve Öneriler	53

KAYNAKLAR DİZİNİ	55
-------------------------	-----------

EKLER

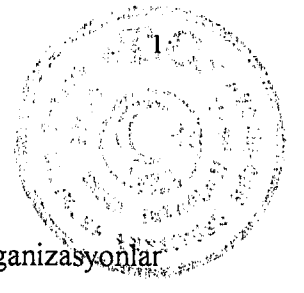




TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Ana Bulguların Belirlenmesi	35
Tablo 2. Değişimin Yönetilmesi	44
Tablo 3. Değişimin Nedenini Belirleme	45
Tablo 4. Restoran Kalite Anketi Sonuçları	47
Tablo 5. Çalışan Memnuniyeti Anket Sonuçları	50
Tablo 6. Satışlardaki Artış Sonuçları	52





1. GİRİŞ

Günümüz sürekli değişen ve gelişen organizasyonlardan oluşmaktadır ve bu organizasyonlar artık yeni yönetim teknikleri kullanmaktadırlar. Bu tekniklerin başında Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Yalın Organizasyonlar, Takım Kurma ve Geliştirme ve Güçlendirme yer almaktadır. Bu tekniklerin ortak özelliği ise her çalışanın karar verme süreci içinde payının olması ve katılımcılık ve birlik duygusunun ağır basmasıdır. Bu tekniklerin başarılı olabilmesi için yönetimlerin düşünce yapısını, sistemini, iş akışını ve faaliyetlerini de düzenlemesi gerekmektedir.

Güçlendirme değişik sektörlerde ve organizasyonlarda uygulama alanı bulabilmesine karşılık karar verme insiyatifinin çalışanda olması özelliğinin de etkisiyle hizmet sektöründe daha çok uygulama alanı bulmaktadır. Çünkü hizmet sektöründe karar veren yani hizmeti sunan ile hizmeti alan daha sık karşı karşıya gelmekte ve bu durumda hizmeti sunanın güçlendirilmiş durumda olması organizasyona başarı getirebilmektedir. Araştırmamızın konusu olan hizmet sektörü bu özellikleri taşıması bakımından önemlidir.

Yeni bir yönetim tekniği olarak Güçlendirme Türkçe kaynak sıkıntısı çekilerek anlatılamaya çalışılmıştır. Bu durumda Türkiye’de konu ile ilgili yapılmış pek fazla araştırma olmadığının bir göstergesidir. Bu bakımdan teorik anlatımların çoğunluğu çevirilerle gerçekleştiğinden ifadelerdeki eksikliklerin bu çerçevede yorumlanması ve uygulama örneğinin konu için önemli olduğunun altının çizilmesi yararlı olacaktır. Bu çalışmayla, uygulama örneğinin hizmet sektörü için çok küçük de olsa bir örnek teşkil etmesi amaçlanmıştır.

Çağımız yoğun rekabet ortamında organizasyonlar için en önemli değer insandır. Artık insanı bir maliyet unsuru değil de bir sermaye gibi gören anlayışın hakim olması rekabet için gerekli ve şarttır. İnsana değer veren, onu şirketin sahibiymiş gibi hareket etmeye teşvik eden yönetimler daha başarılı olacaklardır. Bu amaçla çalışana uygulanan güçlendirmenin organizasyona kattığı değerin araştırılması yapılmıştır. Bu araştırılma yapılırken de Müşteri Memnuniyeti, Çalışan Memnuniyeti ve her ikisinin Satış ve Karlılık artışına etkileri sorgulanmıştır.



Bu çalışmanın ilk kısmında güçlendirmenin tanımı çeşitli düşünürlerin tanımlamalarıyla verildikten sonra, benzer kavramlarla ortak ve ayrılan yönleri ele alınarak birbirleriyle ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

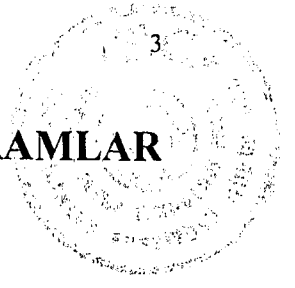
Daha sonra güçlendirmenin önemi üzerinde durulmuştur. Güçlendirmenin önemi organizasyona ne gibi değerler katacağını anlatarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü kısımda güçlendirmenin fonksiyon ve yararlarından söz edilmiştir. Güçlendirme daha sonra da sakıncalarına değinilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın teorik anlamda son kısmında güçlendirmenin etkinleştirilmesi için gereken unsurlar ve aşamalar anlatılmıştır.

Daha sonra uygulama çalışmasının amacı ve uygulamanın yapıldığı şirket profili çizilerek giriş yapılmıştır. Çalışmada uygulama olarak Türkiye'nin en önemli Hızlı Servis Restoran Zincirlerinden birinde uygulanan ve geliştirerek güçlendirme olarak ifade edilen Servis Geliştirme Programı anlatılacaktır. Bu anlatımdan sonra şirkette elde edilen bulgularla ispatlanmaya çalışılacak hipotezler ortaya konulacaktır. Uygulama örneğinde tamamen şirket içinde uygulanmış anket sonuçlarından yararlanılmıştır.

2. GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ



2.1. Güçlendirmenin Tanımı

Güçlendirme meşru gücü birisine vermektir(Oxford Learner's:137). Yetki vermek, izin vermek anlamları da vardır(Altın Sözlük, 1985:290). Güçlendirme, yeterli eğitim ve yönlendirmeyle çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmaktır. Güçlendirme, ayrıca bireysel katılımı arttırmak için övgü, cesaretlendirme ve sözlü geri bildirim sağlamaktır.

Güçlendirme ile ilgili bazı tanımlamalarda şöyledir:

- Güçlendirme, çalışanlara yöneticilerin kontrolü olmaksızın karar verme ve kararları uygulama gücünü vermektir(Romig, 1996:246).
- Güçlendirme, her personelin kendi işinde daha fazla kontrol olanağı sağlamaktır. Böylece personelin daha istekli olmaları ve örgüte kendilerini adanmaları sağlanır(Can vd.,1998:11).
- Güçlendirme, katılımcı yönetime ulaşmak için bir yol, sorumluluğun takımlara veya fertlere verilmesini sağlayan bir süreçtir. Bu özelliği ile güçlendirme, katılımcı yönetimin temel taşıdır(Plunkett and Fournier, 1991:5).
- Güçlendirme, insanların atıl enerjilerini açığa çıkarabilecekleri bir iş ortamında çalışmalarını sağlamaktır(Biech, 1994:69).
- Güçlendirme, yetki ve sorumluluk devri olarak da tanımlanabilir(Erdoğan, 1998:42).
- Güçlendirme, örgütün en alt düzeyindeki çalışanın da karar verme sürecine katılacağı bir sistem kurmaktır(Daft, 1998:357).



Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi çalışanın özellikle yeni birşeyler başarabilmeleri için bilgi, kaynak ve imkanlarla donatılması gereği vardır ve bu bir rekabet avantajı olarak işletmelerde kullanılabilir.

Güçlendirme örgütsel değişimlerin yoğun olduğu son yıllarda bu değişimin önemli bir parçasıdır. Ayrıca yönetim gibi güçlendirme de çok aşamalı ve çok bileşenli bir süreç ve koşullar topluluğudur.

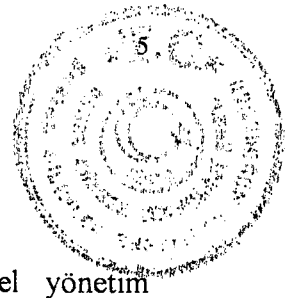
Blanchard vd., (1998:67) çalışan güçlendirmeyi faaliyetlerde hareket serbestisine sahip olmak olarak tanımlarlar, fakat sonuçların sorumluluğuna katlanmak da bu serbestiye dahildir. Bunlar bu hareket serbestisine bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması, sınırlar kaldırılarak otonomi (özerklik) yaratılması ve hiyerarşinin yerine kendini yöneten takımlar oluşturulmasıyla ulaşılabileceğine inanırlar(Blanchard vd,1998:97).

Tüm çalışanlara (alt düzey görevlilerden yöneticilere kadar) karar alma ve uygulama kabiliyeti veren, mükemmel müşteri servisine, çalışan tatminine ve organizasyonel başarıya götüren bir süreçtir. Güçlendirilmiş çalışanlar mükemmel müşteri servisini sağlamak için ne gerekli ise onu yaparlar. Bütün çalışanlar bu servisi sağlayabilecek yetenektedirler ve bunun manası müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek, problemleri çözebilecek, yaratıcı düşünebilecek ve gerekli olduğunda mevcut sistemi değiştirecek organizasyonel desteğe sahip olmalarıdır.

Sürekli değişmekte ve gelişmekte olan günümüz organizasyonlarında, çalışanların karar alma ve uygulama özgürlüğü içerisinde, bu sorumluluğu alabilecek bilgi, yetenek ve imkanlarla donatılmasına güçlendirme denir.

Güçlendirme en alt düzeydeki çalışanın da yönetimin kararlarında yeri olduğu organizasyonlara ulaşmayı başarmak olarak tanımlanabilir.

Güçlendirme konusunda çeşitli düşünürlerin tanımlarını verdikten sonra güçlendirme kavramını daha iyi anlayabilmek için benzer kavramlarla izah etmek daha yararlı olacaktır.



2.2. Benzer Kavramlarla İlişkisi

Organizasyon çevresinde meydana gelen hızlı değişme sebebiyle geleneksel yönetim yaklaşımları yerlerini yeni yönetim tekniklerine bırakmaktadır. Özellikle 1980' lerin sonlarından itibaren yönetim bilimcilerin ve uygulayıcıların gündemine yoğun olarak oturan yönetim tekniklerinin başında Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Yalın Organizasyon, Takım kurma ve Geliştirme, Öğrenen Organizasyonlar, Sanal Organizasyonlar ve Güçlendirme (Empowerment) yer almaktadır. Bu yaklaşımların her biri birbiriyle yakından ilgilidir. Yeni yönetim tekniklerinin ortak bir özelliği de geleneksel organizasyonlarda görülen “düşünenler ve yapanlar” ayrımının giderek ortadan kalkması, birliktelik ve katılımcılık duygusunun öne çıkması ve bunlara bağlı olarak çalışanların yaptıkları iş üzerinde daha geniş serbesti ve otonomiye sahip olmalarıdır.

Güçlendirmenin yeni yönetim tekniklerinin incelenmesinde ortaya çıkan bazı kavramlarla ilişkisini gözden geçirelim.

2.2.1. Kendi kendine yeterlilik

Kendi kendine yeterlilik; kişinin bir işi tek başına da yapabileceğine olan inancıdır. Kendi kendine yeterlilik, geçmiş performans ve gelecek ile ilgili beklentileri de kapsadığından motivasyonla ilişkilendirilebilir. Geçmiş performansı iyi olan bir kişi, bu yeterlilikle gelecekte başarı sağlamak için motive olacaktır(Erdoğan, 1998:44). Bu yeterliliğin kazanılması önemlidir. Kendi kendine yeterlilik güçlendirmeye götüren bir sürecin başlangıcıdır. Çünkü personel yaptığı işten eminse, bunu yüksek performansla yerine getirebiliyorsa daha fazla karar alma inisiyatifine kavuşturulabilir. Kendi kendine yeterliliğe inanan ve bunu ortaya koyan çalışana gerekli eğitim ve destekle güçlendirme uygulanabilir. Böylece güçlendirme uygulanan personel kendi işini daha iyi kontrol eder ve kendine güveni de artar.

2.2.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, personelin işi ile ilgili bir takım değişiklikler yaparak monotonluğu azaltmaktır. İşle ilgili yetki ve sorumlulukların artırılması yöneticilerin yaptığı bazı faaliyetlerin

çalışanlara bırakılması yoluyla işteki monotonluk azaltılmaya çalışılır (Robbins, 1994:73). Burada iş tasarımı bir değişiklik yapmak ve motivasyonu artırmak amacı güdülmektedir. İş ile ilgili yetki ve sorumlulukların arttırılmasıyla çalışanların işlerine daha fazla motive olması sağlanmış olur. Güçlendirme de ise çalışan sadece yaptığı iş ile ilgili değil de genel anlamda diğer fonksiyonel işlerle ilgili bilgi ve becerilere sahip olarak gelişiminin sürdürülmesi amaçlanmaktadır(Erdoğan, 1998:48). Ve bu gelişim de takım çalışmasına götürmektedir. Kısaca, iş zenginleştirmede personele değişik işler verilirken, güçlendirmede, zenginleşen işleri yapmak için beceri ve güç verilir. Yani iş zenginleştirme güçlendirmeye götüren bir süreçtir.

2.2.3. Motivasyon

Motivasyon, çalışanın ihtiyaç ve beklentilerini, çalışma şartlarını iyileştirerek işlerini yapmaları için uygun koşulların oluşturulmasıdır. Bu durum çalışanları belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzularıyla çalışmalarına olanak sağlayacaktır. Çalışanların örgütsel örgütsel amaçları gerçekleştirmek için zorlamadan çalışmaları ideal bir hedeftir(Erdoğan, 1998:49). Güçlendirmeyle amaçlarının aynı olduğunu söyleyebiliriz. İkisinde de amaç çalışanların işteki verimliliğini arttırmak için iç ve dış faktörler yoluyla ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve işin daha cazip hale getirilmesidir. Güçlendirme personelin motivasyonunu artırır(Dağ, 1998:450). Güçlendirilmiş personel yeteneklerini ortaya koymak için imkanlara sahip olduğu için yaratıcılığını ve gücünü açığa çıkaracak daha da başarılı olacaktır.

2.2.4. Yalın Organizasyon

Geleneksel hiyerarşik örgütler yerine kademelerin azaldığı daha yalın örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır. Bu yapıda yöneticilerin kontrol alanı genişlediği için daha fazla becerili olmaları gerekmektedir. Yalın organizasyon da güçlendirme gibi iki amacı gerçekleştirir, birincisi organizasyonu fazlalıklardan arındırır. İkincisi karar veren ile işi yapan arasındaki mesafeyi kısaltır. Böylece personelin karar verme gücü artar ve müşteri beklentilerine daha hızlı cevap verilir(Erdoğan, 1998:40). Çağdaş organizasyonlar rekabeti sağlamak için bir maliyet unsuru değil de sermaye olarak gördükleri personellerinden daha fazla verim almak için kademeleri azaltarak onun daha aktif çalışmasını ve gücünü ortaya koymasını sağlayacaktır. Kademelerin kalktığı örgütlerde aşağıdan bilgi akışı daha kolay ve verimli olacaktır ve bu verimlilik artışı güçlendirmede de mevcuttur.

3. GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ



İnsanın örgütlerde en önemli değer olarak kabul edilmesiyle, insana harcanan zaman ve para maliyet olarak değil de yatırım olarak görülmektedir. Güçlendirmeyle ilgili çalışmaların öneminin artmasının birinci amacı; astların güçlendirilmesinin örgütsel etkinlik için gerekli olmasıdır. İkincisi güç ve kontrolün astlarla paylaşılınca örgütsel verimliliğe dönüşeceği. Üçüncüsü ise grup ve takım geliştirmede önemli bir role sahip olmasıdır.

TKY Stratejisinde çok önemli bir unsur olarak güçlendirmenin önemi daha da artmaktadır.

3.1. Güçlendirme Kaliteyi Arttırır

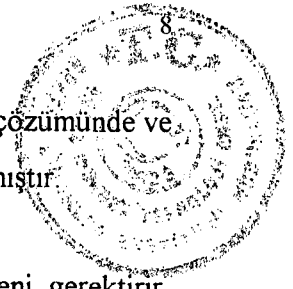
Kusursuz bir toplam kalite yönetimi değişimin yalnızca mekanik yönünden daha fazlasıyla ilgilenmelidir. Bunun yerine, güven, sorumluluk, katılım uyum ve grupla bütünleşme gibi organizasyonun dolaylı değer unsurları üzerinde yoğunlaşmalıdır. Gereken organizasyonel değişiklikleri yapmak ve çalışanların güçlendirilmesi gerektiği için TKY nin en önemli kavramı olan güçlendirme çok şey ifade eder. Güçlendirme kavramı çalışanların organizasyona organizasyonun çalışanlara ihtiyacı olduğu kadar ihtiyacı olduğu ve liderlerin çalışanların firmadaki en önemli değer olduğunu anladıkları inancına dayanır.

Gerek TKY anlayışında, gerekse güçlendirmede kalite ve verimi arttıran insandır. Organizasyonda çalışanları değerli ve önemli olarak hissedilir hale getirmek kalite artışı sağlar. İnsan organizasyondaki toplam gücün daha fazla açığa çıkmasını temin eder(Daft, 1998:450).

3.2. Güçlendirme Katılımcı Yönetimi Oluşturur

Katılımcı yönetim güçlendirmede bir anahtar haline gelmiştir. Araştırmalar gösteriyor ki; katılım ile tatmin ve motivasyon ile performans arasında pozitif bir bağ vardır (Holander, 1990: 183). Kendi kendini yöneten çalışma takımı çalışan-yönetim-organizasyon ilişkisinde yeni bir bakış tarzıdır. Kalite ve verimlilikle alakalı problemlerin çözümü üzerinde çalışan küçük çalışma gruplarından oluşan çalışanları işe dahil etme(involvement) takımları katılımcı yönetimin bir

yolunu temsil etmektedir. Bu takımlar verimlilik ve kaliteyle alakalı problemlerin çözümünde ve çalışan morali ve işten tatmin olmanın artırılması konusunda verimliliğini kanıtlamıştır



Tanımı her ne olursa olsun katılımcı yönetim sorumluluk ve çalışanlara güveni gerektirir. Yönetimin çalışanların potansiyelini tanımlaması ve kalite problemleri için düzeltici hareketin ortaya çıkarılması önemlidir. Ancak, eğer yönetim takım önerilerine göre hareket etmeyi reddederse takım üyelerinin kalite programına olan inançları zedelenir.

Güçlendirme katılımcı yönetimi oluşturacak bir süreci oluşturmak açısından önemlidir. Yöneticiler güçlerini astalar devretmekten korkmamalıdır. Böyle olursa ast kendini yetki devriyle daha özgür hissedecektir(Daft, 1998:454). Ve böylece daha katılımcı bir örgüt oluşacaktır.

3.3. Güçlendirme Amaçların Uyumlaştırılmasını Sağlar

Örgütsel hedeflerle bireysel hedefler uyumlaştırılmalıdır. Bir organizasyonda çalışanların tümünü bir gemi içinde düşünürsek geminin gideceği yerle yolcuların gideceği yer aynıdır. Örgüt uygulayacağı güçlendirme ile kendisi için başarı anlamına gelen hedefi, çalışanın hedefi haline getirmelidir. Örgüt içinde değişiklikler olacağında bunlardan etkilenecek olan çalışanlar bu yenilik kararı içinde olmalıdır, aksi halde bu duruma karşı mücadele edebilirler. Güçlendirilmiş bir organizasyonda insanlar kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesi beklememeliler, ne yapmaları gerektiğini bilmeliler. Yönetimin başlıca rolü insanları desteklemek ve teşvik etmek, işlevler arası engelleri kaldırmak için işbirliği yapmak, ve takımın kendi içindeki korkuları yok etmek için çalışmaktır. Bu destek ve teşviklerde ödüller ve cesaretlendirme en başta gelenlerdir. Personel amaçların uyumlaştırılmasına övgü ve cesaretlendirmeye buna ilave olarak da ödüllerle gidilebilecektir.

3.4. Güçlendirme Tersine Dönen Hiyerarşik Düzen Değişikliğini Sağlar

Güçlendirmenin en önemli kavramı sorumluluğu organizasyondaki en alt seviyelere devretmektir. Karar verme sürecinin büyük ölçüde merkezilikten arınması ve bireylerin ya da çalışma takımlarının çalışma prosesinin tamamından sorumlu olması gereklidir(Lawler,

1994:70). Aşağıdan yukarıya doğru güçlendirme alt seviyeleri yönetime dahil etme sürecinin başlangıcıdır.

Daft'a göre güçlendirme süreci şöyledir(1998:454). Birinci olarak astları güçlü kılmak ki bu geleneksel hiyerarşik yapıdan farklı olmakla olur. İkincisi en alt seviyede çalışanlara dahi güç artırımına gidilmelidir. Ve son olarak ta geri besleme sağlanmalıdır ki bilgi ile ast kendini kontrol edebilsin. İşte tüm bunlar katı yapılı hiyerarşik düzenin değişmesi anlamına gelmektedir.

Eğer güçlendirme hiyerarşik düzen değişikliğini yani aşağıdan yukarıya yönetimi sağlarsa çok büyük başarıdır.

3.5. Verimliliği Arttırma Açısından Güçlendirmenin Önemi

Güçlendirilmiş çalışanlar sorumluluğa, sahip olma hissine, neyin nasıl yapılması gerektiği üzerinde güce, fikirlerinin kabulüne ve organizasyon için önemli olduklarının bilincine sahiptir. Verimli çalışanları olmazsa organizasyon hiçbir şey değildir ve hiçbir şey yapamaz. Güçlendirme en çok çalışanların organizasyona organizasyonun çalışanlara ihtiyaçları olduğu kadar ihtiyaçları olduğu zaman işe yarar. “ve bu ihtiyaç bir ödeme ve işsizlik parasından daha ötedir”(Johnson, 1993:47). Çalışanlar- organizasyonlardaki en önemli değer olarak görülmektedir.

Johnson (1993: 47) çalışanların yalnızca parasal karşılığını almak için çalıştıklarına dair bir inancın olduğunu farkındadır. Ancak ona göre bu fikir yalnızca çalışanların organizasyonun entegre bir parçası olmadığı zamanlar geçerlidir. Altın kural şudur: “ liderler çalışanlarına patronlarının kendilerine davranmalarını istedikleri gibi davranmalıdırlar” (Johnson, 1993:47).

Her durum için personelin kendi kararını verebilmesini sağlamanın en önemli unsur olduğunu söyleyen (Steers vd:605) yazarlar bu durumda personelin verimliliği artacaktır ve aynı zamanda yaptığı işten de tatmin olacaktır, görüşündedirler. Bu görüşe katılmamak ne mümkün, çünkü yaptığı işi seven bir çalışan yaptığı işten haz duymayana göre çok daha başarılı olacağını günlük yaşantımızda da gözleyebiliriz.

TKY deki en önemli başarı faktörü müşterilerin beklentilerine göre yaşamının önemini anlamaktır. İçteki müşterileri tatmin etmekle dışarıdaki müşterilerin beklentilerini karşılamak arasında pozitif bir korelasyon olduğunu anlamak önemlidir. “Kendilerine düzgün davranılmayan çalışanların dışarıdaki müşterilere daha farklı bir biçimde davranmaları beklenemez” (Johnson, 1993: 47).

Yöneticiler firma sahiplerinin kendilerine nasıl davranmasını istiyorlarsa kendileri de çalışanlarına öyle davranmalıdır (Steers vd., 1996:624). Çalışanı değerli gören ve onun fikirlerine önem veren firmaların günümüzde bir rekabet unsuru olarak başarı sağlamaları söz konusudur. Kendisine iyi davranılan memnun olan personel müşteriye memnun etmek için daha fazla çaba harcayacaktır.

3.6. Güçlendirme Organizasyonel Başarıyı Sağlar

“Çalışanların güçlendirilmesi” bu terim yürüyüş yapan ve yumruklarını sallayan işçi kalabalıklarını akla getirmemelidir (Sandbulte:1992).

Çalışanların güçlendirilmesi basitçe bir organizasyonun çalışanların hayati ve kullanılmayan yaratıcılıklarını ve iş meselelerini çözme motivasyonlarını ortaya çıkarmak için modası geçmiş emir-komuta tarzı yönetim uygulamalarını aklından çıkacak kadar akıllı olması anlamına gelir.

Böyle yapmak iyi bir iş anlayışı oluşturur. Çalışanların güçlendirilmesi çalışanların motivasyonunu, işten tatminlerini ve şirketlerine bağlılıklarını artırır ve alt kademedeki derin faydalı etkiler oluşturur.

Çalışanları güçlendirme basitçe onların düşüncelerini dinlemek olarak düşünülmemelidir. Böyle olursa başarı sağlanamaz aktif olarak bu düşünceleri uygulamaya koymak daha mantıklıdır. Eğer böyle olursa çalışan düşüncelerine gerçekten değer verildiğini anlar ve birlikte hareket etmeye inanacaktır (Sandbulte, 1992).

Kendi vizyonunu çalışanın vizyonu haline getiren organizasyonda hem bireyler hem de organizasyon başarı sağlayacaktır (Steers vd., 1996:605). Organizasyon hakkındaki bilgileri

paylaşma açmak onların şirketi kendi şirketiymiş gibi görmesini sağlayacaktır(Steers vd., 1996:605).

Bilgi paylaşımını, kendini yöneten takım kurma çalışmalarını yapmayı ve eğitim ve yetenek gelişimini uygulayan firmalar başarıyı sağlayacaktır(Steers vd., 1996:606).

Çalışanları güçlendiren bir çevre hazırlamak zaman alır sabır ve azim ister. Ama faydaları da büyüktür. Düşünün ki kendi şirketinizde her türlü bilgiye sahip gerekli eğitimleri alarak gelişmelerden haberdar ve bir takım halinde çalıştığınızda başarılı olmamanız için hiçbir neden yoktur. Bu başarıda katılımcı bir çalışma ile rekabette bir yol alınmasını da temin edecektir.





4. GÜÇLENDİRMENİN FONKSİYONLARI VE YARARLARI

4.1. Güçlendirmenin Fonksiyonları

Globalleşen, teknolojinin hızla kullanıldığı rekabetin çok olduğu çağdaş organizasyonlar artık yeni yönetim teknikleri kullanmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi düşüncesinde akla gelen ilk şey yönetimin düşünce biçimidir. Çağdaş iş dünyası değişmektedir ve bu değişime ayak uydurabilmek için düşünce sisteminin, yapısının, iş akışlarının ve faaliyetlerinin yeniden ele alınması gerekmektedir.

Bugünkü pazar yapısında başarının müşteri ile başladığına, müşterilerin son derece karmaşık bir yapıda ve seçebilecekleri ürün yelpazesini çok geniş olduğu bir ortamda eski yönetim anlayışıyla hareket edebilecek bir yönetim yapısı tutunamayacaktır(Blanchard vd., 1998:10). Bundan dolayı müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına uyum sağlayamayan organizasyonlar rakipleri tarafından yok edileceklerdir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti fonksiyonunu yerine getirecek organizasyon başarı sağlayacaktır ve bu başarıda güçlendirmenin bir fonksiyonu olacaktır.

Maliyetlerdeki artışlarla rakiplerle mücadele ederken belirlenen yüksek fiyatlar şirketlerin daha düşük marjlarla çalışmasına neden olmuştur ve dolayısıyla firma artık daha iyisini yaparak hayatını sürdürmek zorundadır. Güçlendirme uygulayan firmadaki bilgilere ulaşabilen çalışan rekabeti sağlayacak etkin maliyet unsurunu yerine getirecektir(Blanchard vd., 1998:10).

Kararların ast-üst ilişkisi içerisinde alındığı eski yönetim yapılarını günümüz organizasyonlarının hızını azaltarak müşteriye yeteri kadar çabuk cevap verme şansını ortadan kaldıracaktır. Bundan dolayı da eski hiyerarşik yapının esnek ve hızlı hale gelmesi gerekmektedir. Müşteri kendisine en kısa surede cevap verecek, sorununu çözebilecek çalışanların olduğu firmaları tercih edecektir(Blanchard vd., 1998:11). Şirkette çalışanların karar verici problem çözücü ve eylemi gerçekleştiren özelliklere sahip olmaları bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Müşteri için en hızlı çözüm üreten en iyi anlamına gelmektedir. Ve bu işlevede güçlendirme sağlayacaktır.

Artık şirketlerde yaşam boyu öğrenme kural haline gelmektedir. Her şeyin hızla değiştiği en son teknolojilerin kullanıldığı günümüz rekabet koşullarında hep en iyiyi yapabilmek için

devamlı gelişme halinde olma gerekliliği ortadadır(Daft, 1998:566). İstikrarlı ve başarılı bir organizasyon sürdürmenin unsurlardan birisi de budur. Güçlendirme aşağıdaki fonksiyonları yerine getirecektir;

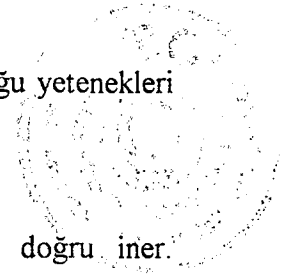
4.1.1. Güçlendirme Bilgi Paylaşımını Sağlar

Şirketin performansı ile ilgili bilgileri bütün organizasyonla paylaşmak güçlü bir organizasyon oluşturmak için gereklidir. Başarı günümüz koşullarında birlikte hareket etmeyi gerektirir ve eski hiyerarşik yapının yerine çağdaş yönetim şeklinin alması gerekir.

Çalışanları ile bilgi paylaşmayan bir lider şirketini başarıya ulaştıracak bir yardımcı bir yardımcı bulamaz ve güçlendirilmiş bir organizasyona da kavuşamaz(Blanchard vd., 1998:29). Yani liderlerin düşünce sistemlerini değiştirmesi gerekliliği açık ve nettir. Bu bilgi paylaşımındaki geleneksel yapıdan kurtulamayan düşüncede yine de çok gizli bilgi gibi bir hisse kapılan liderler olacaktır. Oysa ki böyle bir şey söz konusu değildir. İnsanlar bilginin verilmediğini hissettiklerinde kendilerine güvenilmediğini düşünürler ve olumsuzluklar ortaya çıkar. İnsanlara ne kadar bilgi verilirse insanlar da kendilerine güven duyulduğunu hissederler ve buda onların bilgi ve yeteneklerini paylaşmak isteklerini uyandırır. Çalışanın performans bilgisini de kendisiyle paylaşmak ondan yetenek ve bilgisini paylaşmak anlamını da taşımaktadır. Ayrıca kişi yi güçlendirmiş hissiyle etkin kararlar alarak önemli bir adım atmaya yöneleceklerdir. Ve insanlar yetki sahibi gibi davranmaya başlayacaklardır. Yani bilgi olmadan insanlar sorumlu davranmayacaklardır. Bilgi verilen personel ise sorumlu davranmaya mecbur kalır. Bilgi verilmeyen çalışan kendini gözlemleyemez ve karar vermeye kalkışmaz. Bilgi verilen insan bunu yapabilir. Güçlendirmede güven ve sorumluluğun oluşumu için gereken şey bilgidir(Steers vd., 1996:605).

Bütün liderler organizasyonlarında güven duyabilecekleri ve sorumluluk verebilecekleri kişiler olsun isterler. Ancak bunu temin etmekte yine onların elindedir. Nasıl güvenilir insanlar oluşturulur ve sorumluluk nasıl geliştirilebilir. İşte bunun anahtarı bilgi vermektir. Şirketin geleneksel yapısı içinde gizli tutulan performans, kar-zarar, gerçek pazar payı ve bunun gibi bilgiler personele verilmesiyle işyerinde oluşan güven ortamıyla personel bütün yeteneklerini ortaya koyacaktır. Bilgi paylaşımı sadece fonksiyonel değildir. Alakası olan kişiye bilgi verilsin

diğerine gerek yoktur gibi geleneksel yapıdan farklı olarak güven ve sorumluluğu yetenekleri ortaya çıkarmak için bu şarttır.



Geleneksel organizasyon yapısında hedefler tepeden belirlenir ve aşağıyla doğru iner. Güçlendirilmiş organizasyonda ise bu durum hiçbir işe yaramaz. Beynin organizasyonun en tepesinde olduğu düşüncesinden sıyrılıp öncelikle güven inşa etmek gerekir. Bunun içinde bilgi paylaşımı gerekir. Hedef belirleme bu aşamadan sonra başlar. İnsanlar ve organizasyonlar için ilk anahtar bilgi paylaşımıdır(Daft, 1998:451). İnsanlar güncel durumu açık ve net olarak bu bilgilerden sağlarlar. Tüm organizasyonda güven sağlanması için bu bir başlangıçtır. Eski geleneksel düşüncenin yıkılmasını sağlar. İnsanlara şirketin sahibiymiş gibi hareket etmeleri için cesaret verir. Bu da güçlendirmenin en önemli fonksiyonudur.

4.1.2. Güçlendirme Sınırlarla Özerk Bölgeler Kurar

Burada olaylara tepe yönetim gözüyle bakmak gerekir. İnsanlar yetki devralmak için “daha sıkı bir yapıya mı, yoksa daha gevşek bir yapıya mı ihtiyaç duyarlar? “Sorusunun cevabını bulmak gerekir. İnsanlar yeni bir süreçte yeni bir sisteme geçiş yaparken etkin yol göstericilerin olması eski alışkanlıklarından sıyrılıp yeni sürece uyumu hızlandıracaktır(Blanchard vd., 1998:32). Çünkü insanda mevcut potansiyel enerjiyi açığa çıkardıktan sonra bir de bu enerjiyi belli bir yöne kanalize etmek gerekecektir. Yani güçlendirmenin etkinliğini sağlamak için kişilere yol gösterecek, performanslarını ölçebilecek olanaklar sağlandığında kişiler daha etkin çalışacaklardır.

Güçlendirmenin oluşması için yapılması gereken pek çok yapı ve sınır vardır. Ancak hepside ihtiyaç duyulduğunda ve sıra gelince yapılmalıdır. Tepe yönetimin vizyonuna göre şekillenen bu durum zorlayıcı bir hal alabilecektir(Steers vd., 1996:624). Şirketin amacı çalışanların amacıyla bütünlük kazanmalıdır. Öyle bir imaj oluşturarak tek tek bireylerin ulaşması gereken amaç aslında nihayetinde şirketin amacını teşkil etmelidir. Burada önemli olan çalışanların rollerini iyi tespit edebilmektir. Çalışanların etkin olabilmeleri için hem şirketin amaçlarını bilmelidirler, hem de bu amaca ulaşabilmek için kendi üzerlerine düşen rolleri. Pek çok organizasyonda hedef belirleme işlemi yapılır, ancak güçlendirilmiş organizasyonda hedef belirleme işlemi enerji üzerine yoğunlaşmaktadır. Açık ve net hedefler olmazsa insanlar enerjiyi boşa harcarlar. Çalışanları değerlendirirken onların düşündüklerini öğrenmek çok gereklidir. Çünkü çalışanın

yapmayı düşündüğü ile yöneticilerin onlardan istedikleri arasında fark olabilir. Ancak güçlendirilmiş organizasyonlara da bu iki liste karşılaştırılıp ona göre değerlendirme yapılmaktadır. Bu durum enerji kaybını önlemiş olacaktır.

Düzenli bir şekilde denetlenen açık ve net hedefler olmadıkça insanlar iyi bir performans gösteremez ve yeterince güçlendirilmiş sayılamazlar. Üstün yetenekli bir personel daha az önemi olan bir işte çok zaman kaybeder ve kendinden isteneni yaptığını zanneder. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için personelin şirkete nasıl bir katkıda bulunduğunu ve bu katkının nasıl bir fark oluşturduğunu bilmesi vizyonunun daha net olması sonucunu doğuracaktır. Şirket çalışanlarının kendi temel inançları vardır ve bunları ortak genel görüşler haline getirmek gereklidir(Daft, 1998:450). Temel inançlar vizyonu destekler, ortak genel görüşler ise uygulamasını sağlar. Personel inançları olamazsa ve bunu uygulamaya koyamazlarsa organizasyonların gerçek değerinden bahsedilemez. Bilgi paylaşımından sonra önem kazanan bir unsurda değerlerin oluşması unsurdur. Şirket amaçlarının oluşması artık bu aşamada çalışanlara bağlıdır. Çalışanlar kendilerini önemli hissediyorlar ve neler yapılması gerektiği çalışanlara sorulmaktadır. Vizyon yapılması gereken doğru şeyleri söyler. Bu arada belirlenen rol ve hedefler örgütün yapısı ve sistemleri yapılanların doğru olup olmadığını gösterir(Steers vd., 1996:605). Organizasyonda sorumluluk sınırlarının belirlenmesinde önemli bir fonksiyondur.

4.1.3. Güçlendirme Hiyerarşinin Yerini Alan Takımlar Kurar

Takımların tavsiyelerde bulunduğu yönetimin karar aldığı durum hiyerarşinin yerini takımların aldığı durumdur. Katılımcı yönetim ve çalışma grubunda da hiyerarşinin devamı olana tek yönlü iletişim ve yukarıdan aşağıya inen kararlar vardır(Blanchard vd., 1998:51). Kendini yöneten takımların hiyerarşinin yerini alması güçlendirme için önemli üçüncü unsurdur.

Bu takımlar tüm süreçten yada üründen sorumlu olan bir grup çalışandan oluşur. İş başından sonuna kadar planlar uygular ve yönetir. Özerklik sınırlara ve yönlendirmeye duyulan ihtiyaçla başlar. Güçlendirme sürecinin başlangıcında yön göstericiler ve yapı mutlaka gereklidir. İnsanlar yönlendirici davranışın kendilerine işlerini nasıl yapacaklarının söylenmesi olduğunu düşünürler. Ancak güçlendirilmiş organizasyonlarda yöneticiler çalışanlarının işlerini nasıl idare edeceklerini anlatırlar.

Güçlendirme; çalışanlara, yöneticilerine daha az bağımlı hale gelmelerini sağlayacak şeyleri öğretmelerinin gerekli olduğu bir süreçtir. Bunu temin etmekte eğitimle mümkün olacaktır(Steers vd., 1996:606). Bu eğitimi verecek güçlü bir liderin başlangıçta çok yararı vardır ancak aşama aşama takım yönlendirici lidere duyduğu ihtiyaçtan sıyrılıp güçlenmiş bir biçimde davranmaya başlayacaktır. Takımlar, geçmişte yalnızca yöneticilerin yaptığı işleri onlardan daha da iyi bir şekilde yapmaya başlayacaklardır. Ve yöneticiler birer antrenör birer yardımcı gibi davranmaya başlayacaklardır. Yöneticiler çalışanlara güçlendirme uyguladıkça stratejik planlara, müşterilerle daha fazla iletişim kurmaya, yeni araç ve yöntemler bulmaya, araştırmalar ve eğitimle için gereken düzeni kurmaya daha fazla zaman ayırmaya başlayacaklardır(Blanchard vd., 1998:25).

Güçlendirme fonksiyonları aşağıdaki önemli sonuçları(Blanchard vd., 1998:96) sağlamaktadır:

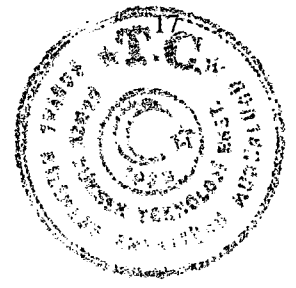
Bilgiyi herkesle paylaşmak

- Şirketin performans bilgilerini paylaşmak;herkesin yapılan işi anlamasına yardımcı olur.
- Bu paylaşım sayesinde güven kurulması sağlanır.
- Kendi kendini gözlemleme olanakları yaratılmış olur.
- Hatalara, öğrenme fırsatları olarak bakılır.
- Hiyerarşik düşünce sistemi yıkılır; insanların şirketin sahibiymiş gibi davranmalarına yardımcı olunur.

Sınırlar koyarak özerk bölgeler kurmak

- Büyük ve küçük resmin karelerini belirler, yani vizyon kendisinin vizyonuymuş gibi hareket eder.
- Eylemlere konu oluşturacak değerleri ve kuralları tanımlar.
- Yetki devrini destekleyici kural ve yöntemleri hazırlar.
- Gerekli eğitimleri sağlar.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ



- İnsanları yaptıkları şeylere göre değerlendirir.

Eski hiyerarşinin yerini kendini yöneten takımların alması

- Yetki devralmış takımlara yön gösterir ve becerilerini geliştirmelerini sağlar.
- Değişimi teşvik eder.
- Farklılıkları takımın kaynaklarından biri olarak görür ve kullanır.
- Takımlara kontrolü aşamalı olarak verir.

Bu fonksiyonları yerine getirmek zor ve zaman alacak şeylerdir. Zamana ihtiyaç vardır ve bunu unutmamak gerekir. Gerekli zaman ve şartlar oluştuğunda da başarı sağlanacaktır.

4.2. Güçlendirmenin Yararları

Organizasyonlar rekabet ortamında her türlü üstünlüğü kurma çabası içindedirler. Yani rekabet avantajı sağlayacak uygulamaları hızlı bir şekilde işleme koymalıdır. Takım çalışması ve organizasyonel yeteneğin gelişmesi için bir an önce güçlendirmenin yüksek yararlarına geçiş sağlanmalıdır.

4.2.1. Güçlendirme Takım Çalışmasını Hızlandırır

Güçlendirmenin en üst derecesi olan kendi kendini yöneten takımlar ulaşmak için en önemli adımlardan biri takım çalışmasını hızlandırmaktır(Daft, 1998:453).

Daft'ın ifade ettiği gibi güçlendirme, iş zenginleştirmeden başlayarak, Kalite Çemberleri, iş geliştirme ve son noktada kendini yönetecek takımlar ulaşabilecektir. Bu süreçte takım çalışmasının hızlandırılması çok önemlidir. Ve güçlendirme takım çalışmasını hızlandırarak çok önemli bir rekabet unsuru sağlamış olacaktır(Daft, 1998:451).

Güçlendirme- bireylere yöneticilerin kontrolü olmaksızın karar verme ve kararları uygulama gücünü vermektir. Bu durum takımlarla daha etkili ve yararlı olacaktır.



Güçlendirme çalışanların karar verme otoritelerini ve sorumluluklarını arttıran yapılandırılmış ve planlanmış bir süreçtir. Bu süreç takım çalışmasını hızlandırmaktadır.

Takım çalışmasını hızlandırmak şu yararları sağlayacaktır(Romig, 1996:247)

- Firma için artan verimlilik ve müşteri memnuniyeti
- Çalışanlar tarafından potansiyel problemlerin daha erken ve daha iyi iletimi.
- Doğrudan denetime daha az ihtiyaç.
- İşçilerin artan zihinsel ve duygusal sorumlulukları.
- Problem kaynağında daha hızlı ve daha iyi problem çözümü.
- Kendilerini doğrudan etkileyen kararlarda söz hakkı olan personel.
- Artan iş bilgisi ve becerisi.
- Çalışma gurubu içinde gelişen takım çalışması.
- Özgüveni pekiştiren bir çalışma ortamı.
- Bireysel olarak ve takım olarak tanınma.

Yukarıda sıralanan yararlar güçlendirmeye aşama kaydederek takım çalışmasını sağlayan firmalarda gözlemlenecektir.

4.2.2. Güçlendirme Organizasyonel Yeteneğin Temelidir

Organizasyonel yetenek, dışarıyla içeriden rekabet etmektir. Geçmişteki iş organizasyonları finansal yeteneklerini, pazarlama ve satış yeteneklerini, teknoloji ve işletme yeteneklerini ne kadar iyi yönettikleri ve geliştirdiklerine bağlı olarak yaşamlarını sürdürmüş yada yok olmuşlardır. Bu yetenekler iş başarısının temel bileşenleriydi. Geleceğin organizasyonlarında en önemli yeteneklerden bir de organizasyonel yetenektir(Romig, 1996:248).

Organizasyonel yetenek şirketin insan kaynaklarını ne kadar iyi yönetip kullandığıdır. Hızlı iletişimin ve taşımacılığın olduğu global bir ekonomide hiçbir şirket sadece pazarlama yeteneği

ve teknolojik yetenekle rekabet avantajını uzun süre devam ettiremez. Rakipler diğer şirketlerin pazarlama ve teknolojik icatlarını kolayca keşfedebilirler. Öte yandan organizasyonel yetenek daha az belirgindir ve taklit edilmesi daha zordur(Romig, 1996:249).

Bir firmanın organizasyonel yeteneği geliştirebilmesi için pek çok şirkette yaygın olan ve çalışanları kısıtlayan yaklaşımı değiştirmesi gerekir. En azından yapılan işin kalitesi her şey bittikten ve mal yüklenmeye hazır hale geldikten sonra dışarıdan birisi tarafından değil de işi yapan gurubun bir üyesi tarafından kontrol edilir. İşçiler iki "iş"ten sorumludurlar: üretmek ve kaliteyi denetlemek, ikincisi eğer bir alanda üretim düşerse işçiler daha fazla üretime ihtiyaç olan kısımda çalışabilirler. Çapraz eğitim müşteri isteklerindeki değişikliklere hızlı uyum sağlama esnekliğini arttıran önemli bir buluştur, üçüncü ise halen çeşitli iş kademelerinde çalışan farklı kişiler tarafından yapılan daha zor işleri çalışanlara yaptırmaktır. Mesela, ekipman operatörlerine kullandıkları ekipmanın basit tamir ve bakım işleri öğretilmektedir. Ofislerde çizimcilere basit mühendislik işlerinin nasıl yapılacağı, katiplere veri analizi ve yorumlanması, sekreterlere rapor yazımı öğretilmektedir. Teknik işlerin genişlemesi eğitime yatırımı gerektirmektedir(Romig, 1996:249).

Güçlendirme ve katılımcı yönetim çalışanların kendi çalışma sahalarındaki yönetim ve denetim işlerini kendileri yaparak dördüncü boyutu başarımlarıyla ilgilenir. Halen pek çok organizasyon kendi kendini yöneten takımları yetiştirmek ve iş genişletmesinin dördüncü boyutunu derhal uygulamakla sonuçları iyileştirmektedir. Her bir boyut eklendikçe ve koordine edildikçe organizasyonun içsel (dahili) yeteneği rakiplerinde bulunamayabilecek bir şekilde artar(Romig, 1996:250).

En fazla faydayı sağlamak için organizasyonel yetenek müşteriyi tatmin stratejileriyle kuvvetlice bağlantılı olmalıdır. Organizasyonel yeteneği geliştirmek için takım çalışmasına ihtiyaç olduğu gibi güçlendirmeye de ihtiyaç vardır. İşleri yeniden dizayn etme ve iş genişletilmesi hakkındaki araştırmalar bu noktada açıktır. Çalışanları kendi işlerinin çapraz eğitimi ve genişletilmesinin planlanmasında işe dahil edin ve önemli sonuçlar ortaya çıkacaktır. Çalışanları işe dahil etmeyin ve bütün işleri yeniden dizayn etme çabaları zaman kaybı olsun. Güçlendirme gerçekten de daha fazla organizasyonel yeteneğin temelidir(Romig, 1996:251).

Bu anlamda organizasyonel yetenek hem çalışana hem de organizasyona fayda sağlayacaktır.



5. GÜÇLENDİRMENİN SAKINCALARI

Güçlendirme hakkındaki bazı yaygın yanlış kanıları ortaya koymadan önce belki de önce neden bahsettiğimizi açıklamalıyız. Pek çok insan bu terimi çalışanların organizasyonda daha aktif ve sorumlu bir rol üstlenmeleri için teşvik edildikleri durumu tarif etmek için kullanırlar. Personel stratejik planlama ve yön belirleme işinin içinde olabilirler. Kendi aktiviteleri hakkında karar vermek için daha fazla yetkiyle donatılmış olabilirler. Personel genellikle büyük ya da küçük kararlara girdi sağlarken çalışanlar daha fazla rol üstlenirler.

Metotları ve beklentileri dikkate almaksızın genel yargı (neredeyse her zaman her şey için yanlıştır) güçlendirilmiş çalışanların daha yüksek moral sergileyeceklerini, daha üretken olacaklarını ve geleneksel organizasyonlarda alınabilecek kararlardan daha iyi kararlar alacaklarını öne sürmektedir.

Bu bölümde başlıklar halinde verilen konular için kaynaklar internet adreslerinden oluşmaktadır. Bu durumun Türkçe kaynak sıkıntısının zorunluluğu olduğunun belirtmek isteriz.

5.1. Bütün Çalışanlar Güçlendirilmeyi İstemeyebilirler

Belki de çalışanlarını güçlendirmek isteyen bütün organizasyonlarda bulunan en yaygın hata bütün çalışanların güçlendirilmeyi istedikleridir. Hem gerçekte yönetimin fikirleriyle ya da katkılarıyla ilgilenmediği bir atmosferde sıkıcı bir işi kim yapmak isterki? Ya da kendi çalışma programları ya da süreçleri hakkında en basit kararları bile alamadığı bir pozisyonda bulunmayı.

Gerçek şu ki; böyle pek çok insan vardır, işinden son derece memnun ve işlerini kabiliyetlerinin elverdiği en iyi şekilde yapmaktan başka hiçbir şey istemeyen insanlar. Karar toplantılarına gitmeyi ya da organizasyonlarının yönünün belirlenmesinde işin içine girmeyi istemezler. Bazıları kendilerine herhangi bir şey sorulmasını istemezler(www.city.grande-prairie.ab.ca).

Bu kabul epey sorunludur. Tipik olarak yöneticiler eğer bütün çalışanlar işin içinde olurlarsa işlerin daha iyi olacağını düşünürler. Ve ne yazık ki her çalışanın böyle bir hediye alkışlayarak ve hevesle kabul edeceği kabullenmesiyle yola çıkarlar. Çoğunlukla tam tersi olur. Bazı

çalışanlar kendi seçmedikleri yeni sorumlulukları almaya direnirler. Çalışanları güçlendirmeyi düşünen bir yöneticinin ne tür yeni güçler almak istediğini -bu sorumlulukların ne olması gerektiğine dair yöneticinin önyargılarıyla uyum içinde olması için herhangi bir baskı yapmadan- her bir çalışana danışması uygun olur.

5.2. Güçlendirilmeyi İstemeyen Çalışanların Beklentileri Farklıdır

İşyerinde daha aktif bir rol isteyen kişiler güçlendirilmeyi istemeyenleri anlamakta zorluk çekerler. Bir çalışan ne kadar güçlendirilirse işini o kadar sevecek ve kendini organizasyonun bir parçası olarak hissedecektir. Eğer bir çalışan işleri başka türlü görüyorsa bu durumda onda bir sorun yok mudur? Hayır. Yalnızca iş hayatları konusunda farklı değerleri ve beklentileri vardır. Bu onların üretken olmayan, motive olmamış, organizasyona düşman, problemlili kişiler olduğunu göstermez. Daha güçlendirilmiş bir rolü almaya zorlanmadıkları sürece kendi özgün yollarınca katkıda bulunmayı sürdürebilirler. Onları davet etmekten ziyade onlara gereksiz yere baskı uygularsanız çoğunlukla içlerimış, sorunlu çalışanlar olacaklardır.

5.3. Güçlendirilmede Çalışanların Bazı Yeteneklerini Geliştirmek Gerekir

İnsanlar çoğunlukla personelin daha fazla otonomiye ve yetkiye sahip olduğunu ilan etmenin çalışanların yeni ve güçlendirilmiş yollardan katkıda bulunmaları için yetersiz olduğunu unutuyorlar. Bazı çalışanlar –özellikle çok şekillendirilmiş ortamlarda çalışmış olanlar- güçlendirilmiş bir organizasyonda gerekli olan yetenekleri geliştirme imkanını bulamamışlardır. Hatırlayın ki; karar verme işi organizasyonun altlarına doğru indirildikçe çalışanların sadece kendi işlerini değil, aynı zamanda organizasyonun spesifik misyonunu, değerlerini ve hedeflerini bir bütün olarak anlamaları önemlidir.

Kabiliyetleri geliştirmeden ya da bilgilendirmeden güçlendirme başarısızlığa mahkumdur. Yeteneksiz çalışanın uygun olmayan teklifler yapması ya da yanlış kararlar alması muhtemeldir. Organizasyonun amaçlarını tanımayan çalışan kararları üzerine bina edebileceği ölçülere sahip değildir. İki durumda da çalışanlar – istekli olanları bile- başarısızlığa mahkumdur. Kıt anlayışa dayanan girdileri reddedilecektir. Tekrar tekrar hata yapan bir çalışan daha basit ve güvenli çalışma ortamını özleyebilir.



5.4. Güçlendirme Organizasyonel Başarıyı Garanti Etmez

Güçlendirmenin her zaman iyi olduğu, organizasyona her zaman faydalı olduğu ve her zaman için yapılacak iyi bir şey olduğu sonucuna varabilirsiniz, “mükemmel” olarak nitelendirilen pek çok şirketin bu şekilde kalmadığını ve uzun bir zaman diliminde gözlemlendiği zaman işlerin tamamen yolunda olmadığını unutmamalıyız. Güçlendirme başarıyı garanti etmez. Şunu unutmamaya ihtiyacımız var; her yönetim yaklaşımı bir amaca vasıta olarak genellikle kendi içinde bir amaca. Bu demektir ki; etkisi (yönetim anlayışının) tekniğin organizasyonun ve personelin ihtiyaçlarına amaçlarına ve kültürüne denk düşmesine bağlıdır.

5.5. Güçlendirme Yönetimin Daha Fazla İş Yapmasını Gerektirir

Güçlendirilmiş personelli bir organizasyonu yürütme, yönetim uzmanlığı bakımından geleneksel hiyerarşik sistemden daha fazla iş yapmayı gerektirir. Geleneksel sistemde en kritik kararları yönetim alır. Bu iş stresli de olsa işleri yaptırmanın daha az karmaşık bir yoldur. Bilgi akışı daha kontrol edilebilirdir ve daha az kritiktir. En önemlisi güçlendirilmiş bir işyerinde çalışma gayretleri daha önemli ve karmaşık olur. Etkin personel kararları başka durumlarda ihtiyaç duymadıkları bilgileri gerektirdiğinden bilgi akışı daha karmaşık olur(www.city.grandeprairie.ab.ca/self_emp.htm).

İşin koordine edilmesi daha önemli hale gelir. Geleneksel bir organizasyonda yöneticiler bilginin merkezi işlevini görürler. Güçlendirilmiş organizasyonda bilgi pek çok yönde akar. Yöneticiler personel üyelerinin aldığı kararların diğerlerini olumsuz etkilemeyeceği koordinasyon yapıları yaratabilmeleri gereklidir. Bu koordinasyonu personelin kendisinin sağlayabileceği düşünülse de, yöneticinin rehberliği ya da aktif katılımı olmaksızın bunu yapamamaları çoğunlukla ortaya çıkan durumdur.

Güçlendirilmiş personel organizasyonel amaçların elde edilmesi için daha büyük bir potansiyele sahiptir. Ancak çalışanların güçlendirilmesinin başarısız hevesler kısmına gönderilmesini istemiyorsak güçlendirmenin hem çalışanların, hem de yöneticilerin kabiliyetlerinin geliştirilmesini gerektirdiğini dikkate almak gerektiğinin farkındayız. Genellikle organizasyon içinde bilgilerin dolaşımı ve işlerin koordine edilmesi için yeni yollar gereklidir.



Güçlendirmenin her derde ve herkese deva olmadığı ve çalışanların daha fazla sorumluluk almaları için zorlanamayacaklarının da farkında olmalıyız. Bu örnekte de, çok zaman olduğu gibi, aynı ölçü herkese uymaz.

5.6. Takımların Önemli ya da Arzu Edilir Olmadıkları Organizasyonlar Vardır

Dışarıdan bakınca etkin takımların her zaman iyi olduğu ve takım oluşturma aktivitelerinin her zaman yatırım yapılmaya değer olduğu görülür. Çalışma takımları işyerlerini çalışma ortamı ya da verimlilik açısından her zaman iyileştirmezler. Kuzey Amerikalıların Japon kalite çemberlerini nakletme çabaları bize en azından bazı takım oluşturma çabalarının kaos ve olumsuz sonuçlar verdiğini öğretti(www.city.grande-prairie.ab).

Takımlar kavramına körü körüne kapılmamız için takımlara dayanan bir işyerinin etkili olamayabileceği durumların olup olmadığına ve takım geliştirme için yapılan yatırımların boşa giden yatırımlar olduğu durumlara bakmalıyız.

Organizasyonu geliştirme çabalarının boşa gittiği zaman çoğunlukla uygulayıcılar organizasyonda var olan herhangi bir şeyin bir organizasyonel sistem, yani bağlam içinde var olduğunu unutmuşlardır. Bunu unutur ve sistemin ilgili parçalarını dikkate almazsak sorun yaşanır.

Takımlar takım çalışmasını destekleyen ya da engelleyen bir organizasyonel bağlamda var olurlar. Bazı durumlarda organizasyondaki diğer etkenler etkin takım çalışmasını tamamen engelleyebilir ve takıma dayalı bir işyerinin uygun olmadığı izlenimini verebilir.

Bu etkenlere bir göz atılmış, başlıklar altında verilmiş ayrıntıya girilmemiştir;

- Otokratik liderlik/yönetim
- Bağımsız görevlerin ağır basması
- Katı yapıli hiyerarşik organizasyon
- Bireye dayalı çalışmayı tercih etme

- Aşırı derecede düzensiz, kaotik işyeri

Bu etkenlerin tümü takım çalışmasını engelleyen ya da uygun olmadığı izlenimini veren etkenlerdir.

5.7. Hiyerarşik Düzen Değişikliğinin Sakıncaları

Harekete yakın olanların ellerine daha fazla yetki vererek organizasyonun daha hızlı, daha kolay adapte olan ve daha etkili olacağı durum güçlendirme olarak ifade edilirse, organizasyon piramidini ters çevirmek de aynı durum için kullanılabilecektir. Ancak bu düzen değişikliği gerçek hayatta bazı tehlikeleri beraberinde getirmektedir(www.city.grande-prairie).

Bunlar ;

Yapısal uyumsuzluk: devlet yönetiminin böyle bir değişikliğe gitmesi çok güçtür.

Yönetim sınırlamaları: yöneticiler değişime izin vermezse başarı sağlanamaz

Gelişim kaynaklarının olmaması: personele yeni yetenekler için gereken imkanlar sunulmazsa başarı gelmez.

Yukarıda ki etkenlerden dolayı hiyerarşik düzen değişikliği sakıncalı olacaktır.

5.8. Yönetimsel Kaygılar Sözkonusudur

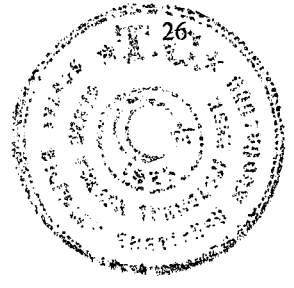
Çalışanların işe daha fazla dahil edilmesi desteklenebilir ancak bütün kariyerlerini kazanmaya çalışarak geçirdikleri gücü ve otoriteyi bırakmalarını yöneticilerden istemek çok zordur(Romig, 1996:273). Çoğu yönetici de çalışanların işe dahil edilmesi yada takım çalışması programlarıyla güçlerini yitirme kaygısını taşırlar. Çalışanlara daha fazla sorumluluk vermekle işlerin kontrol dışı kalacağını düşünürler. Ayrıca verilen sorumluluğu kötüye kullananların olacağı ve bunun da verimliliğin azalması , kalitenin düşmesi gibi kötü sonuçlara neden olacağı düşüncesinde olanlar vardır(Romig, 1996:274).

Bu durumda sahip olduğu gücün sorumluluğunu yerine getiremeyen çalışan için bir takım yönetimsel kaygıların olması doğaldır. Bu kaygılardan birisi de bu çeşit çalışanlara güçlendirme yapılmaması sonucunu doğurabilecektir.

Bir başka kaygı duyulabilecek durum ise çalışanlar gerekli eğitim verilmeden hedef belirleme yetkisi verilmesidir(Romig, 1996:275). Bir konu hakkında hedef belirleyebilmek karar verebilmek için gerekli bilgi ve birikime sahip olmak gerekir. Çalışanlara güçlendirme sürecinde aşamalı olarak eğitim programları uygulanmalı ve bir aşamanın sonuçları gözlemlenerek bir sonraki aşamaya geçiş sağlanmalıdır. Süreç bu şekilde işlemezse yönetimin kaygılanması çok doğrudur.

Sonuç olarak; yöneticilerin güçlendirmeye inanmadıkları bir zamanda veya ortamda, personele yeterli eğitim verilmeden ve sorumluluğu taşıyamayacak personele güçlendirme uygulanması sakıncalıdır. Bu durum güçlendirmeyi başarısızlığa götürür.





6. GÜÇLENDİRMENİN ETKİNLEŞTİRİLMESİ

6.1. Güçlendirmenin Önemli Unsurları

Güçlendirme sürecini etkili kılmak organizasyonlar için oldukça önemlidir. Öyleki bu organizasyonda güçlendirme uygulanmaktadır, etkilidir diyebilmek için birkaç unsurdan söz etmek yerinde olacaktır. Bu anlamda Bilgi akışı(information), Ödüller(rewards), Bilgi(knowledge) ve Güç(power) unsurları çalışanları daha başarılı olmaları için daha özgür ve etkili kılar(Çaker, 1997:11). Bu unsurları birkaç kelimeyle açıklamak yararlı olacaktır.

1)Bilgi akışı (information): Personel firmanın performansı hakkındaki bilgileri kolayca edinebiliyorsa gerçekten güçlendirilmiş demektir(Daft, 1998: 451).

Bu performans bilgileri firmanın ticari faaliyetlerinin sonucunu yansıtan bilanço, gelir tablosu olabileceği gibi nakit alış tablosuda olabilir. İşte bu tür bilgileri paylaşabilen organizasyonlar etkin bir güçlendirme sağlayabilirler(Çaker, 1997:17). Bu bilgi akışından faydalanan personel etkili ve verimli çalışma yöntemleri geliştirmeye ve performansı arttırmaya gayret gösterecektir. Ve böylece de güçlendirmenin etkinleştirilmesi için birinci unsur gerçekleşecektir.

2)Bilgi (knowledge): Bu kavrama bilimsel bilgide diyebiliriz. Çalışanlarına sistemli bir eğitim programıyla bilgi ve yeteneklerini geliştirme olanağı sunan firmalar çalışanların şirket amaçlarına doğru başarı sağlamalarına zemin hazırlamaktadır(Daft, 1998: 451). Çalışana gerekli teknik bilgi ve beceri imkânlarını sunan firmanın çalışanları bu imkânlarla birlikte kendini aileden biri gibi görecektir ve ona göre çalışmalarını yoğunlaştırarak firmaya daha fazla katkıda bulunmaya çalışacaklardır. Bu da güçlendirme için ikinci önemli unsurdur(Çaker.1997:18).

3)Güç (power): firmalar kalite çemberleri ve kendini yöneten takımlar aracılığı ile çalışanların iş prosedürlerine ve direktiflere etki edebilme gücüne kavuşurlar(Daft, 1998:451). Bu yolla çalışanlar güçlendirme derecesinde üst düzeydedir ve çalışma saatlerini ayarlayabilmekte ve verimliliklerini artırma yollarını sağlayabilmektedirler. Bu güç onların güçlendirmedeki etkinliğini artırmaktadır(Çaker, 1997:16). Yani etkili bir güçlendirme için önemli olan bir üçüncü unsurdur.

4)Ödüller (Rewards) : Çalışanlar firma performansına göre ödüllendirildiklerinde kendilerini daha verimli ve etkili çalışmaya yönlendirebilir(Daft, 1998:452). Bu ödüllendirme bazı firmalarda finansal olabileceği gibi bazıları da sosyal içerikli olabilecektir. Ancak hangi şekilde uygulanması değilde etkin güçlendirme için önemli bir unsur olarak kullanılması en yararlısıdır.

Sonuç güçlendirmeyi etkili kılan unsurlar olarak sayabildiğimiz bu unsurlar gerçekten de bireyleri verimli, saha fazla motive olmuş, daha iyi amaçlar başarabileceğine inanan bireyler haline getirmektedir. Tabi ki bu öneme sahip unsurları Güçlendirme uygulayan firmaların daha yoğun kullanması, Güçlendirmenin Etkinleştirilmesinde çok önemli rol alacaktır.

Blanchard vd(1998:38) etkin güçlendirme için gereken öğeleri aşağıda ki gibi sıralamaktadırlar:

- 1- Amaç: Yaptığınız iş nedir?
- 2- Değerler: İşte yol göstericiler nelerdir?
- 3- İmaj: Gelecekte beklenenler nelerdir?
- 4- Hedefler: Yapılan işler ne zaman, nerede ve nasıl yapılacaktır?
- 5- Roller: Kim neyi yapacaktır?
- 6- Organizasyon yapısı ve sistemler: yapılmak istenen şeylere nasıl destek olunacaktır?

Bu öğeleride etkin güçlendirme için Daft'ın yapmış olduğu sınıflamaya yakın ama farklı bir anlatım ile vermiş olmasından dolayı yer vermenin yararlı olacağını düşünerek değindik. Kaldı ki bu soruların içinde zaten bilgi akışını, ödülleri, eğitim ile bilgiyi ve gücü görmemek neredeyse imkansızdır.

6.2. Güçlendirmenin Aşamaları

Romig'in(1996:254) Güçlendirme skalası olarak adlandırdığı aşamaları anlatarak güçlendirmenin nereden başlayarak en üst güçlendirme seviyesine ulaştığını açıklamak yararlı olacaktır. Altı aşama olarak anlatmaktadır, bunlar;

6.2.1. Çalışan Araştırmaları ve Odak Grupları

Bunlar veri toplamak için iyi malzemelerken çalışan araştırmaları ve odak grupları kendi başlarına daha iyi iş ya da organizasyon performansını sağlamazlar. Odak gruplarının ya da işlerin yeniden dizayn edilmesiyle alakalı araştırmaların yöntemlerini gerçekten analiz ederseniz merkezi kontrolün güçlü bileşenlerini görürsünüz. Yönetim aslında “ biz ve mühendisler gelecekte işinizi nasıl yapacağınızla alakalı olarak bu yeni ve harika yolu geliştirdik ve fikrinizi istiyoruz” demektedir. Daha iyi bir yaklaşım – araştırmalarla desteklenen- planlamanın her bir anahtar safhasında işçileri işe dahil etmektir. Araştırmaların ve odak gruplarının etkinliklerini arttırmanın bir yolu sadece mesela organizasyondaki iletişim, ya da bilişim hizmetleri konusundaki problemleri tanımlamaktan çok araştırılan konu hakkında gruplara önerilerini sormaktır. Bu adım katılımcıya sorunları belirlemenin yanı sıra çözüm önerilerini de aldığı için katılımcıların güçlendirilmesini ilerletir(Romig, 1996:254).

Çalışan için fikrinin sorulması ve bunun çözümde kullanılacağını bildirilmesi çalışanın çözüm için fikrini açıklıkla ifade etmesine sebep olur ve güçlendirme için ilk adımdır. Yöneticiler ve çalışanlar düşüncelerini ifade eder yani problemi tanımlarlar.

6.2.2. Çalışan Tavsiyeleri Sistemleri

Herkes duvarda “ çalışan önerileri” yazan kutuyu görmüştür. Tavsiye sistemleri çalışanların işin herhangi bir yönünü ya da çalışma ortamını geliştirmek için fikirlerini sunmaları için dizayn edilmiştir(Romig, 1996:256). Güçlendirme için ikinci adım olmasına rağmen etkisizdir, çünkü tavsiyelere cevap vermek gecikebilmekte ve yığılmalar olmaktadır. Ama bireylerin önerilerini doğrudan yöneticiye ya da güçlendirmeden sorumlu bireye sunmasıyla güçlendirme için ikinci adımda atılmış olacaktır(Romig, 1996:256).

6.2.3. Kalite Çemberleri ve Problem Çözme Grupları

1980 lerin başlarında Amerikan ve Avrupa sahnelerinde kalite çemberleri denilen yeni bir çalışanları güçlendirme biçimi ortaya çıktı. Bu Japonlardan alınmış pek çok yönetim tekniklerinden biriydi ve ilk sonuçların bazıları olumlu ve cesaret vericiydi. Dünya çapında, pek



çok şirket kalite çemberlerini organizasyonlarında uyguladılar. Aşamalı olarak daha ileri sonuçlar netleşmeye başladı: çalışmalarda ve firmada her zaman önemli değişiklikler olmuyordu. Çoğunlukla, kalite çemberinden her hangi bir sonuç almak uzun zaman alıyordu. Ancak tanımların açık olması, standartların belirlenmesi ve grup büyüklüğünü iyi tespit etmek kalite çemberleri ve problem çözme gruplarını güçlendirme için üçüncü adım olarak karşımıza çıkarmaktadır(Romig, 1996:257).

6.2.4. Katılımcı Karar Verme

Güçlendirmenin kullanılan dördüncü aşaması katılımcı karar vermedir. Bu yöntemde yöneticiler ya da müfettişler bir karar vermeden önce astlarına fikirlerini sorarlar. Tipik kararlar gurubun hangi amaçları takip edeceği ya da belirli bir problem için hangi çözümün uygulanacağı gibi konuları içerir. Bu tip karar vermenin anahtar özelliği son kararı yöneticinin ya da denetleyicinin vermesidir(Romig, 1996:259).

Bu sakıncanın yani asıl kararın yönetici ya denetleyicinin vermesi azaltılarak ortak karar verme pozisyonuna getirilerek güçlendirme için dördüncü adım atılacaktır.

Bu aşamaya amaç oluşturma, planlama ve problem çözme aşaması da denebilir(Romig, 1996:259).

6.2.5. Yarı Otonom Takımlar

Yarı otonom takımlarda takım kolaylaştırıcı vardır ve kararları ve haberleşmeyi o sağlar. Amaç belirler, işleri yeniden tanımlar ve iş süreçlerini geliştirir(Romig, 1996:262).

En yüksek güçlendirme seviyesine ulaşmak için beşinci aşamadır.

6.2.6. Otonom Takımlar

Güçlendirme skalasındaki son aşama, otonom takımlar, belki de en tartışmalı olanıdır. Takım kolaylaştırıcısı ve denetleyicisi olmadan bütün kararları almak bireysel takım üyelerinin işidir ve en üst düzeyde güçlendirmeyi ifade eder(Romig, 1996:266).

Özetleyecek olursak Romig güçlendirme skalasını yaparak aşamaları bir noktada sakıncalarına da değinmiş oldu. Ve bu aşamaları inceleyerek sakıncaları kaldırma yoluna gidecek olan organizasyonlar başarı sağlayacaklardır.

Yukarıdaki sıralamaya ek olarak aşağıda güçlendirme aşamalarının başarı noktaları sıralanmıştır(Romig, 1996:269) ;

- Güçlendirme katılımcı yönetim ve çalışanların işe dahil edilmesi gibi başka şekillerde de isimlendirilmektedir.
- Güçlendirme skalası organizasyondaki güçlendirme seviyesini değerlendirmek için bir araçtır.
- Çalışan anketleri ve odak grupları çalışan güçlendirilmesinin en az seviyesini temsil eder.
- Çalışan önerileri sistemi bir sonraki aşamadır ama kendi başlarına kullanıldıkları zaman nadiren önemli sonuçlar verirler.
- Kalite çemberleri ve problem çözme grupları, üçüncü aşama, yönetimin liderliği, yöneticilerin katılımı, herkes için eğitim ve on bir kişi ile sınırlı üyelikle etkili olabilir.
- Araştırma gösteriyor ki; güçlendirmenin dördüncü aşaması, katılımcı karar verme, denetleyici toplantıları düzenleyip, nihai otoriteyi muhafaza edip, katılım alanlarını seçip, bütün çalışanları sürece dahil ettiği müddetçe başarılı olabilir.
- Güçlendirmenin bir sonraki aşaması, bir kolaylaştırıcıyla çalışan yarı otonom takımlar, doğru uygulandıkları zaman mucizevi sonuçlar vermiştir.
- Son aşama, kolaylaştırıcı olmadan çalışan otonom takımlar, epey tartışma yaratabilecektir.

İşte tüm bu başarı noktalarına dikkat edilecek olursa güçlendirme aşamaları başarıyla aşılmış olacaktır.



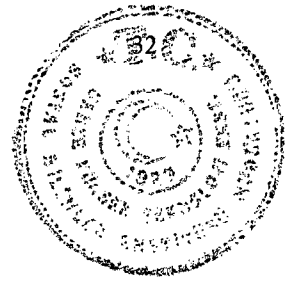
7. HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR VAKA ÇALIŞMASI UYGULAMASI

7.1. Çalışmanın Amacı ve Şirket Tanıtımı

Araştırmanın amacı hizmet sektöründe ve kendi alanında Türkiye’de en iyi durumda bulunan bir şirketin güçlendirme uygulamasına örnek olacak bir sistemini tanıtmaktır. Uygulama ve sonuçları bu sektördeki diğer firmalara da örnek teşkil edecektir. Şirkette uygulanan sistemden bahsetmeden önce şirketin genel profili hakkında bilgi vermek yararlı olacaktır.

İlk Mcdonalds restoranı 1940 yılında California San Bernardino’da açılmıştır. Avustralya’dan Brezilya’ya uzayan büyük bir restoranlar zincirine sahiptir.

Mcdonalds 1986 yılında İstanbul, Taksim’de ilk restoranı ile Türkiye’deki faaliyetlerine başlamıştır. Bu günkü yapılanmasının ilk adımını ise 1991 yılında Mcdonalds Corporation’ın Türkiye’ye gelerek Merkez Ofisini kurmasıyla atmıştır. Mcdonalds’ın Türkiye’de 25 yerleşim merkezinde 132 restoranı hizmet vermektedir. 4000’den fazla kişiye istihdam sağlamaktadır. Hizmet sektörü oluşu ve çalışmanın içeriğine uygunluğu açısından Şirketin İnsan Kaynakları yapısı ve işleyişinden bahsetmek yararlı olacaktır. Mcdonalds “Çalışanlarımız Müşterilerimizdir” felsefesiyle hareket eden bir İnsan Kaynakları felsefesine sahiptir. İnsan Kaynakları yaklaşımı şirket kültürünün temellerine nüfuz etmiş ve yönetim ve tüm çalışanlarca benimsenmiştir. En önemli kaynak insandır ve diğer kaynakları harekete geçiren ve global hedeflere yönlendiren güç insan gücüdür. Ayrıca “Dış müşterilerimizi memnun etmenin yolu iç müşterilerimizi memnun etmekten geçer “inancı yaygındır, bunu sağlamanın yolu da eğitimden geçmektedir. Eğitim işe almayla (restoran oryantasyonu) başlar, onu bilgi ve performans artışının terfi ile ödüllendirildiği eğitim sistemi (yıldız sistemi) izler. Restoran müdürü olacaklar Chicago’da Hamburger Üniversitesi’nde eğitime tabi tutulurlar. Motivasyon da çok önemli bir unsurdur ve şirket iyi yapılan işi takdir eder yeterince iyi değilse kişi daha iyisi için motive edilir.



McDonald's 'ın üç hedefi vardır:

- %100 müşteri memnuniyeti
- Pazar payını arttırmak
- Satış ve karlılığı arttırmak

Organizasyonda en önemli değer insandır. Uzun dönemde şirket hedefleri çalışanın hedefleri ile uyumlaştırılması hedeflenmektedir. Şirkette akan hedefler söz konusudur, yani şirket ana hedefleri esastır, bireylerin hedefleri buna doğru yönlendirilmektedir.

Hedefler bir önceki yıl Ağustos ayında belirleniyor. Bireyin amaçlarının belirlenmesini; Grubun (goal) hedeflerinin belirlenmesi takip eder. Amaçların belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamanlı olması esastır. Amirler danışman ve yönlendirici rol oynarlar.

Üçer aylık dönemlerde performans gözden geçirilir, altı aylık dönemde puansız değerlendirme yapılır. Bir yılın sonunda ise puanlamalı performans değerlemesi yapılır. Yıllık olarak yetkinlik analizi yapılarak fırsatlar belirlenir. Bilgi, beceri ve yapabilirlik açısından değerlendirme ve iş tanımında yetkinlik esasları da belirlenir. Temel yetkinlikler, vizyonla yönetmek, teknolojiyi etkin kullanım, koçluk ve liderliktir. Bu yetkinlik belirlenmesinde bir formdan faydalanılır. Amir ve çalışan birlikte sonuçları değerlendirerek liderlik için bir plan çıkarılır. Zaman ve konu olarak belirlenen bu fırsat eğitim ya da bir uygulamayla hayata geçirilir. İnsan kaynakları bir bütünlük içinde bu eğitim ve uygulama programını grup şeklinde organize eder.

7.2. Servis Geliştirme İşlemine Genel Bakış

Amacı yetkilendirme aracılığıyla Müşteri hizmetlerini geliştirmek olan Servis Geliştirme programı, yönetim takımına ve ekibe güvenerek onlara müşterileri etkilemeleri için yetki ve sorumluluk verir. Bu yetki ve sorumluluğa sahip ekiple geliştirilen Müşteri hizmetlerinden beklenen sonuçlar ise şöyledir.

- Operasyonel gelişme
- Satış adedinde (Fiş sayısında) artış
- Daha yüksek satış geliri
- Daha yüksek kar

7.3. Servis Geliştirme Programının Aşamaları

Servis Geliştirme Programını daha iyi anlatabilmek için aşamalar halinde anlatmak daha faydalı olacaktır (Mc Donalds Servis Geliştirme Programı El Kitabı, 1999). Bu aşamalar bize aynı zamanda etkili güçlendirme uygulamasına nasıl gidildiğini de gösterecektir.

7.3.1. Keşif, Gözlem ve Planlama Toplantısı:

Servis Geliştirme Programının birinci aşaması müşteri ve ekibe anket yapılması, sonuçların hesaplanması ve özetlenmesi aşamasıdır. Ek1. Anket Formları

Operasyon müdürü, müfettiş veya restoran müdürü anket sonuçlarını gözden geçirerek ve bunun doğrultusunda bir vizyon ortaya çıkararak bu vizyonu hayata geçirebilecek bir plan yapacaklar.

Bu toplantı anketler tamamlanıp, hesaplanarak özetlendikten sonra yapılır.

Katılımcılar;

- İşletmeci / Operasyon Müdürü
- Restoran Müdürü
- Müfettiş

Amaçlar;

Anket sonuçlarının analizi

- Ön vizyon cümlesi oluşturmak

- Ön hareket planı oluşturmak
- Vizyon ve strateji toplantısı için plan yapmak

Bunlar sadece tartışma bölgeleridir. Vizyon cümlesi hareket planı tüm yönetim takımının da bulunacağı vizyon ve strateji toplantısında tümüyle oluşmalıdır.

Bu toplantı işlemin gözden geçirilmesini sağlar ve yaklaşık 2 saat zaman alır.

Tavsiye edilen bazı aktiviteler şunlardır;

- Her katılımcıya tamamlanmış anket paketi sağlanır. Bu paketlerde genel özet formu bulunduğu gibi anket özel formları da bulunmalıdır.
- Her katılımcının paket üzerinden geçmesi gerekir. Not: Paketlerin toplantı öncesinde dağıtılması yararlı olacaktır.
- Anketlerden çıkarılan ana bulguları kaydedilir. Bu noktada bulgu sayısı sınırlanmamalıdır. Tüm katılımcıların fikirleri kaydedilir.

Prezantasyonu kolaylaştırmak amacıyla, her anket türü üzerinden tek tek gidilebilir. Örneğin; önce müşteri anketi üzerinde tartışıp sonrakine geçilebilir.

- Kayıtlı kağıtlar incelenir.
- Bulguları gözden geçirilir.
- Benzerlik gösteren konuları, genel yorumları, genel yüzdeleri aranır. Genel özet formu yapılarak analizde kullanılabilir.
- Ana bulgular özetlenir. 3-5 ana bölge seçilir. Bu bölgeler, gelecek 90 gün geliştirme çalışması yapılacak olan ana bölgeler olacaktır.

7.3.2. Ana Bulguları Belirlemek:

Keşif, gözlem ve planlama toplantısından sonraki ikinci aşama ana bulguları belirlemektir. Ortaya çıkan tüm bulguların 3-5 ana bulguya indirilmesi takım halinde yapılmaktadır. Takımın her üyesinin oy verme yetkisi olacaktır. Örneğin; listenizi 5 ana bulguya indirmek istiyorsunuz ve 5 kişilik bir takımınız vardır.

Takım üyelerinden ilki listenin yer aldığı kağıtların yanına gider ve şunları yapar.

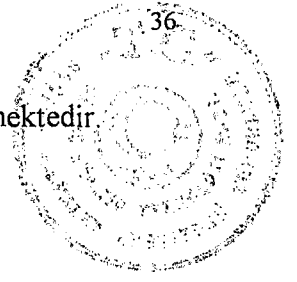
- Kendi fikrinde en önemli olan bulgunun yanına 5 rakamını koyar. İkinci önemli olan bulgunun yanına 4, üçüncüye 3, dördüncü önemlinin yanına 2 ve beşinci önemli bulgunun yanına 1 rakamını koyar.

Takım üyelerinden her biri aynı işlemi yapmalıdır. Burada takım beş kişiden oluşmaktadır. Bu işlem esnasında hiç kimse düşüncesiyle ilgili olarak sorgulanmamalı yada yargılanmamalıdır. Tüm üyeler işlemi bitirdikten sonra her bulgu için rakamlar toplanır. Liste otomatikman öncelik sırasını rakamsal olarak almış olacaktır.

Şöyle bir görüntüyle karşılaşabiliriz.

ANA BULGULAR	1.Kişi	2.Kişi	3.Kişi	4.Kişi	5.Kişi	Toplam
Dostça servis	4	5		4	5	18
Ekibin yetkilendirilmesi	4	4	3		2	14
Eğitim	3	1	4	5		13
Saygılı davranış	1	3	5			9
Doğru ve eksiksiz sipariş	2	2	1			5
Sıcak ve taze ürün			2	1	1	4
Hızlı servis					4	4
Müşteri şikayetleri					3	3
Özel talepler				3		3
Temizlik				2		2

Tablo 1. Ana Bulguların Belirlenmesi



Bu örnek bize 10 ana bulgu arasında ortaya çıkan 5 öncelikli ana bulguyu göstermektedir

Bu örnekten ortaya çıkan 5 ana bulgu şöyledir;

- Dostça servis.....18
- Ekibin yetkilendirilmesi.....14
- Eğitim.....13
- Saygılı davranış.....9
- Doğru ve eksiksiz sipariş.....5

Bu yöntem basit olduğu gibi, takım çalışmasını da harekete geçirir. Eğer herhangi birkaç madde eşit oy alırsa, listeyi belirtmek için bu maddeler için bir oylama yapılır. Daha az oy alan madde daha çok alan oydan sonra gelir.

Listenin bulunduğu kağıtlar ve ana bulgu bilgileri saklanır. Böylece vizyon ve strateji toplantılarının sonuçlarıyla karşılaştırma fırsatı olmaktadır. İşlem içindeki bir sonraki adım vizyon ve strateji toplantısı olacaktır.

7.3.3. Vizyon ve Strateji Toplantısı:

Ana Bulguların Belirlenmesinden sonraki aşama Vizyon ve Strateji Toplantısıdır. Planlama toplantısının en fazla bir iki gün sonrasında işletmeci (operasyon müdürü), restoran yönetimini 5-6 saatlik bir seans için toplamaktadır. Yönetim takımına anket sonuçlarını gözden geçirme fırsatı verirken bu toplantı servis vizyonu ve uygulama planının geliştirilmesine destek verecektir.

Genel Bakış;

Bu toplantı, yönetici ve restoranının yönetim amaçları ve hareket planını oluşturması amacıyla yapılır. Gruba tartışmada liderlik yapacak olan kişi yöneticilerdir. Yöneticiler toplantıda etkili olabilmek için önerilere dikkat etmelidirler. Bu öneriler personeli güçlendirme açısından çok önemlidir.



- Anketleri dikkatlice gözden geçirin. Anketler arasındaki benzerlikleri belirlediğinizden emin olun. Reaksiyon nedir? Temel fırsat ve problem olarak neleri görüyorsunuz? Restoranınızdaki müşteri memnuniyeti seviyesini geliştirmek ihtiyacı hakkında hissettikleriniz nelerdir?
- Restoranınız için rehber yönlendirme getirin. Olmasını istediğiniz nedir? Müşterilerinizin işinizle ne düşünmesini istiyorsunuz? Bu kemikleştirmeksizin kendi vizyonunuzu geliştirmek anlamına geliyor. Düşünce başlatıcı, fikir verici olması amacıyla kendi “vizyon cümlelerinizi” oluşturmak iyi bir fikir olacaktır.
- Çok katı olduğunuz bazı şeyleri (prosedür ya da tavırları) değiştirmenize neden olabilecek ve yönetim takımından gelebilecek fikirleri kullanmaya hazırlıklı olmalısınız.
- Öncelikli olduğunu hissettiğiniz bölgelerle ilgili belirgin anlayışı elde etmiş olmanız gerekli, ancak yönetim takımının bu önceliklere ek yapmalarına ya da değişim yaratmalarına, eğer mantıklı olacağı düşünülüyorsa ya da müşteri memnuniyetine katkısı bulunacaksa, izin vermelisiniz.

Verimli bir toplantı tartışmanın yoğun olduğu toplantıdır. Bazı fikirler üstünde kesinlikle hem fikir olunacağı gibi, bazılarının ise kesin karşı çıkanlar olacaktır. Unutmayın PATRON sizsiniz. Tartışmayı açık hale siz getirebilirsiniz. Arzuladığınız planı empoze etme hatasına düşmeyin. Kelimeler ya da tavrınızla –Eğer gerçekçi bir gelişim diliyorsanız, takımınızın amaçları ve planları sahiplenmesini sağlamalısınız. Müşteri memnuniyeti gelişimini cesaretlendirebilir, zorlayabilir ve destekleyebilirsiniz ama kendi başınıza gerçekleştiremezsiniz.

Toplantının verimli hale gelmesi için takım yönetici ve üyelerine önerilenler ise aşağıdaki gibidir;

- Toplantıyı restoranın dışında yapın. Toplantının sürekli kesilmesini engellemeleri ve konsantrasyonu bozmamalısınız. Ayrıca tartışmadaki ses düzeyinin zaman zaman ekibi ve müşterileri rahatsız edebileceğini de düşünmelisiniz.
- Değişik renkli kalemler ve not kağıtları kullanın. not kağıtlarını duvara asın, böylece fikirler rahatlıkla izlenebilecektir.
- İçecek sağlayın, böylece herkes rahat olacak ve eldeki iş düzenine konsantre olabilecektir.
- Aynı nedenden ötürü serbest giysiyle çağırın.
- Her katılımcı için not defteri ve kalem sağlayın.
- Yönetim takımının tartışmaya katılımını sağlamayı kişisel amaç edinin. Sessiz kalan takım üyesine yorum ya da düşüncesinin ne olduğunu sorun.
- Toplantı bitiminde bazı sorumlulukları dağıtmış olun. Harcanan zamanın boşa olmadığını ve bunların yapılmasını ne çok istediğinizi gösterin. Toplantıda geliştirilen hareket planlarındaki değişik görevleri takım üyelerine verin.

7.3.4. Yönlendirme ve Servis Geliştirme Beceri Seansı:

Servis Geliştirme Programının dördüncü aşaması Yönlendirme ve Servis Geliştirme Beceri Seansıdır. Bu aşamada kat kontrol sorumluluğu olan tüm müdürler müşterinin faydası için ekibin “Güçlendirilmesi” amacıyla bilgilendirme ve yönlendirme konusunda eğitileceklerdir.

Bu seansın amacı ekip üyelerinin performanslarını üst seviyelere yükseltebilmek için müdürlerin ekip üyelerine yapmaları gereken koçluk (yönlendirme) becerilerini geliştirme ve onlara bunun pratiğini sağlamak. Bazı müdürler Yönetici Geliştirme Programı’nı takip ederek ve katıldıkları kurslarda bu becerileri öğrenmiş olabilirler. Bu seans onlar için iyi bir tekrar olacaktır. Diğer müdürler ise yeni bir beceri öğrenecekler.

Toplantı 2 saat olarak düşünülmüştür.

Bu süre, tartışmalar ve rol oyunlarının da yapılacağı düşünülerek tespit edilmiştir. Rol oyunları veya bazı konular çıkarılarak toplantı süresi kısaltılmamalıdır. Müdürlerin müşteri şikayetlerini giderme ve sürekli gelişim kavramlarını anlamaları ve uygulamalarında deneyim kazanmaları için rol oyunları çok önemlidir.

Toplantıda en fazla 10 müdür olmalıdır. Müdür sayısı daha fazla ise 2 gruba ayrılır, 2 toplantı yapılır. Rol oyunları ikili gruplarla olacağı için çift sayı tespit edilir.

Yöneticiler, kendilerini sınıfın lideri olarak görmelidirler. Koçluk ve yönlendirme konusunda “uzman” değilim diye düşünmemelidirler. Burada en önemli rolleri “patron” olmaktır ve bunu ortaya koyarak müdürlerini ve ekibini bu konuda ikna etmelidirler. Bu toplantıda konu iyi anlatılmalı ve daha sonra uygulama esnasında takviye etmelidirler. Yönlendirme ve Servis Geliştirme Beceri Seansının daha iyi anlaşılabilmesi için konuya örnek bir vak’a çalışması ile devam edilecektir.

Vak’a çalışması: “hizmet gerekliliklerini yapmayan kasiyer”

Hasan, bir kasiyerimiz ve hizmet gerekliliklerini izlemiyor.

Bunlar:

- Müşteriyle göz teması kurma,
- Gülümseme, arkadaşça davranma,
- McDonald’s a geldiğiniz için teşekkürler. Siparişiniz alabilir miyim? demek,

Bunların yerine, Hasan her müşteriye aynı yaklaşımı gösteriyor. Hepsinin servisinde acele ediyor, gülümsemiyor ve dostça davranmıyor. Ve genellikle; “Siparişinizi alayım” ya da sadece “evet, buyurun” demekle yetiniyor ve müşteriyle göz temasını nadiren kullanıyor.

Müdür Yardımcısı, tüm satış elemanlarıyla toplantı yapmış ve müşteri karşılama süreçleri üzerinde durmuştur. Ancak buna rağmen, Hasan’ın yaklaşımı değişmemiştir. Müşterilerine, McDonald’s a gelmelerinden hoşnut olduğunu hissettirecek hiçbir ekstra gayrette bulunmamıştır.

Siz müdür olsaydınız ne yapardınız?

Bu vaka çalışması Geribildirim ve Yönlendirme uygulamasını gruba göstermek için İşletmeciye yardımcı olacaktır.

İlk adım olarak;

- **Kompliman:** “Sen oldukça hızlısın. Müşterilerin hoşuna gidiyor. Siparişi doğru toplayıp sunarken de görevini tam olarak yerine getiriyorsun.” şeklinde kompliman yapmak yararlı olacaktır.

Sonra;

- **Yanlış anlatmak:** “Ancak bazı geliştirmemiz gereken şeyler var. Yeni prosedürlere uymuyorsun. Seni bugün öğlen saatinde izledim, sadece 2 veya 3 müşteri ile gözgöze ilişki kurdun ve gülümsemedin.” Diyerek yaptığı yanlış anlatmaya başlanmalıdır.

Son aşamada;

- **Doğru Olanı Göstermek:** “ Ben sana nasıl yapman gerektiğini göstereyim. Sen müşteri rolünü al.” diyerek uygulamayı ona karşı yapmak gereklidir.

Ve uygulamada örnek olarak aşağıda anlatılmaktadır.

Hasan’ın gözlerinin içine bakın, gülümseyerek, “McDonald’s a geldiğiniz için teşekkürler. Siparişinizi alabilir miyim?

- **Hasan’ın da yapmasını isteyin:** “Ben müşteri olacağım ve sen bana ne yapacağını göster”

Ekip üyesinin değişimi gerçekleştirmek üzere yapacağı şeyle ilgili anlaşma sağlanmalıdır.



- Anlaşma: Bundan sonra müşteri ile ilişkide bunu yapabileceğine inanıyor musun?

Eğer Hasan size “Bunu yapacak zamanım yok” derse, ona “ tekrar yapalım ben saat tutacağım, bakalım kaç saniyeni alacak” teklifinde bulunun.

Tekrar yapmasını sağlamak gerekir;

- Hasan’ın tekrar yapmasını isteyin: “McDonald’s a geldiğiniz için teşekkürler” demek ve müşteriye gülümsemek sadece 1 saniyeni alıyor.

Ve ona yardımcı olmak gerekir;

- Yardımınızı teklif edin: “Sana yardımcı olabilmek için ne yapabilirim?”

Eğer Hasan sizden kendisine hatırlatmanızı isterse, ona kendisini bundan sonraki üç vardiyasında gözlemlemesini söyleyin.

Bu örnek çalışma sonrasında Hasan aşağıdaki işleri yapar hale gelecektir.

- Müşteriyi karşılarken gözgoze ilişki kuracak, gülümseyecek ve dostça selam verecektir
- Neticede, müşteriye basitçe “siparişinizi alabilir miyim?” diye soracaktır.
- Müdürünün gösterdiği uygulamaları yapacaktır.

7.3.5. Geribildirim ve Yönlendirme:

Servis Geliştirme Programının etkili kılınabilmesi için diğer bir aşama da Geribildirim ve Yönlendirmedir.

1. Ekip üyesine çalışırken GERİBİLDİRİMDE BULUNULMALIDIR.
2. Ekip üyesini BİLGİLENDİRMEK gereklidir.
 - İyi yapılan iş için ekip üyesini takdir etmek.
 - Ekip üyesinin yapmış olduğu hatayı tanımlamak
 - Ekip üyesine probleme neyin neden olduğu hakkında bilgilendirmek
 - Gözlemlenen belirgin örnekleri ortaya koymak
 - Hatanın müşteriye nasıl etkileyeceğini açıklamak
3. Doğru yöntemi GÖSTERMEK
 - Ekip üyesi için doğru yöntemi göstermek yönetici liderin görevidir.
 - Doğru yöntemi ekip üyesinin göstermesini sağlamak gerekir.
4. Ekip üyesinin neyi değiştireceği konusunda HEMFİKİR olmak gerekir
 - Ekip üyesinin fikrini sormak.
 - Ekip üyesinin ne yapacağı konusunda anlaşma sağlamak.
 - Destek ve yardım önerisinde bulunulmalıdır.
5. TAKİP ETMEK
 - Ekip üyesini daha sonra gözlemlemek gerekir.
 - Takdir etmek ve ödüllendirmek te bir başka gözlem şeklidir.

McDonalds'da Başarılı Koçlar'a aşağıdaki ipuçları verilmektedir;

1. Heyecanınızı yitirmeyin

Restoranınızdaki her hareketinizle müşteri memnuniyeti için verdiğiniz sözü yerine getirme çabanızı gösterin.

2. Yapıcı olun

Yapılmaması gerekli olan şeyler yerine çoğunlukla yapılması gereken şeyler üzerine yoğunlaşın.
TAKDİR EDİN!

3. Müşteri memnuniyeti üzerine yoğunlaşın

İşlerin doğru yapılışından kaynaklanan sonuçları vurgulayın.

7.3.6. Değişimin Yönetilmesi:

Geribildirim ve Yönlendirmeden sonra Servis Geliştirme Programının bir aşaması da Değişimin Yönetilmesidir. Değişimin yönetilmesi aşağıdaki adımlarla sağlanabilecektir. Bu adımlara şöyle bir göz atalım.

1. Daha iyi olmanın önemini tartışmak gerekir.

- Bazı şeylerin neden gelişmesi gerektiğine parmak basılmalıdır.
- Ekiple fikir alış veriş yapılmalıdır.

2. Gelecekle ilgili planlar oluşturmak ve bunu ekibe iletmek gerekir.

- Ekibe ne yapacakları iyi anlatılmalıdır.
- Onların planların bir parçası olduğuna inanmalarını sağlamak gerekir.

3. Sabırlı olunmalıdır.

- Yeni beceriler öğrenilecek ve eski alışkanlıklar kaybolacak bunun için zamana ihtiyaç vardır.
- Yeni uygulamaları anlamaları ve hayata geçirmeleri için ekibe zaman tanınmalıdır.

4. Yeni uygulamalarla ilgili tutarlı bilgi akışı sağlamak gerekir.

- Ne olacağı ya da ne yapılacağı ile ilgili olarak ekibi tereddütte bırakmamak gerekir.

- Ekibe düzenli bilgiler vererek başlamadan önce söylentileri engellemek gerekir.
5. Değişikliklerin yapılmasına kendi fikirlerini katmaları ve değişime katılmaları için ekibi cesaretlendirmek gereklidir.
- Onların fikirlerini sormakve bu fikirleri kullanmak önemlidir.
6. Değişime ayak uyduran ekip üyelerinin bu yolda devam etmelerini sağlamak gereklidir.
- Yeni yöntemleri uygulamaya çalışmaları görür görmez takdir etmek gerekir

DEĞİŞİM: OLUMSUZ TARAF

Değişimi yaratmaya kalkışmak, daima potansiyel olumsuz tavırların ortaya çıkacağı bir süreçtir. Bunu aşağıdaki tabloyu inceleyerek görebiliriz;

DUYGULAR	Reaksiyon
KORKU	Hala işimde kalabilecek miyim?
SÖYLENTİLER	Bunu duymuştum,
ŞAŞKINLIK	Bunu kimin yapması gerekiyor?
KARŞI KOYMA	Yeni bir şeyi öğrenmem neden gerekiyor?
İNSİYATİF EKSİKLİĞİ	Hiçbir şey yapmaya niyetim yok, çünkü hata yapabilirim.
DUYARSIZLIK	Niye umursamayacağımı ki? Bu köprünün altından ne değişiklikler gelip geçti.

Tablo 2. Değişimin Yönetilmesi



NEDENİ BELİRLEME

Genelde değişime karşı bir reaksiyon olması normaldir. Ama oluşan bu olumsuz tavır bilinçli bir şekilde ortadan kaldırmak gerekecektir. Onu da şöyle anlatabiliriz. Ekip üyesi bir işi doğru yapamıyorsa, genel de nedeni aşağıdakilerden biridir;

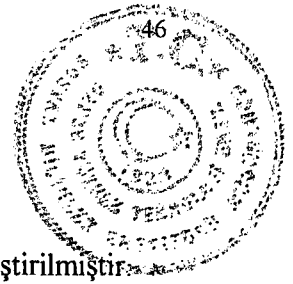
Neden	Çözüm
Ekip üyesi eğitim almamış ya da yapması gereken kendisine gösterilmemiş. (Yeni prosedürü yeterince açıklanmamış)	Yeni prosedürleri açıklayarak ve göstererek kişiye eğitim imkanını sağlamak.
Ekip üyesi işi doğru yapmadığının farkında değil. (Bilgilendirme ve yönlendirme de başarısız olunmuştur)	Bilgilendirmek ve yönlendirmek
Ekip üyesi için doğru yapılması gerekli ekipman, zaman ya da desteğe sahip değil. (İş ortamı ve yeni prosedür arasında çelişki var)	İş ortamını ya da yeni prosedürü konuyla uyumlu hale getirmek üzere değiştirmek gerekir.
Ekip üyesinin işin yapılacağını bildiği halde, işin doğru yapılmasının gerektiğini umursamaz. (Motivasyon eksikliği)	Performansın, müşteriler ve diğer ekip arkadaşları üzerine olan etkisini tartışmak Ekip üyesini neyin motive edebileceğini belirlemek gerekir.

Tablo 3. Değişimin Nedenini Belirleme

7.3.7. Ekip Oryantasyonu ve Yetkilendirme Toplantısı

Servis Geliştirme Programının son aşaması Ekip Oryantasyonu ve Yetkilendirme Toplantısıdır. İşletmeci / Operasyon müdürü, tüm yönetim takımı ile beraber ekiple toplantı yaparak vizyon ve strateji seansını aşağıya doğru yayıyor. İşletmeci / Operasyon müdürü “resmi” olarak ekip üyeleri ve yönetim takımını müşterileri memnun etme yetkisi ve sorumluluğunu onlara verirler.

Ekip Oryantasyonu toplantısının amacı Servis Geliştirme İşleminin Ekip Üyelerine tanıtılmasıdır. İşlemin başarılı olması, ekip üyelerinin ve müdürlerin göstereceği gayrete bağlıdır. Ekip ulaşmak istenilen amaca inandırılmazsa, restoranda müşteri memnuniyeti geliştirmek olanaksızdır. Bu toplantıda ekibe durumu açıklamak, kendilerine ihtiyacı olan bilgileri vermek önünüzdeki birkaç hafta içinde neler yapılacağını anlatmak gerekir Bu toplantıda ekibin sorularını cevaplandırarak, yapılacak olan değişikliklerde kendilerini daha rahat hissetmelerine yardımcı olunmalıdır.



7.4. Hipotezler

Güçlendirme ile ilgili yapılan teorik araştırmalardan sonra aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

1. Güçlendirme, Müşteri memnuniyetini artıracaktır.
2. Güçlendirme, Çalışan memnuniyetini artıracaktır.
3. Güçlendirme, Satış artışı sağlayacaktır.

Bu hipotezler incelenen programın uygulanmasından önceki rakamlar veya oranların program sonrasındakilerle kıyaslanmasıyla ispatlanacaktır. Bu çalışmada kabul edilen oransal ya da rakam bazında artış gösteren değişkenlerin tespiti söz konusudur. Yani iki durumun kıyaslanması sonucunda artış trendini yakalayan rakamlar bulunmalıdır.

Bu rakamlar, Müşteri Memnuniyeti için, Restoran Kalite anketi sonuçlarından, Çalışan Memnuniyeti için, Çalışan Düşüncesi anketleri rakamlarından yararlanılmıştır. Satış ve kar rakamları için güvenlik sebebiyle ayrıntı olmamasına rağmen yazar kasa fiş sayısındaki artış ve oran olarak artış rakamı alınmıştır. Şimdi hipotezlerimizi ayrıntısıyla inceleyelim.

7.4.1. Güçlendirme Müşteri Memnuniyetini Arttırır

Gereken organizasyonel değişiklikleri yapmak için TKY nin en önemli kavramı olan güçlendirme çok şey ifade eder. Güçlendirme kavramı çalışanların organizasyona organizasyonun çalışanlara ihtiyacı olduğu kadar ihtiyacı olduğu, ve liderlerin çalışanların firmadaki en önemli değer olduğunu anladıkları inancına dayanır.

Gerek TKY anlayışında, gerekse güçlendirmede kalite ve verimi arttıran insandır. Organizasyonda çalışanları değerli ve önemli olarak hissedilir hale getirmek kalite artışı sağlar. Çalışanı değerli ve önemli olarak hissedilir hale getirmek de organizasyonun müşteri memnuniyetini arttırma hedefini sağlayan bir durumdur. İnsan organizasyondaki toplam gücün daha fazla açığa çıkmasını temin eder(Daft, 1998:450). Çalışan müşteri memnuniyetini

sağlamak için bu gücü açığa çıkararak organizasyon için gereken değişiklikleri yapma amacını yerine getirecektir.

TKY deki en önemli başarı faktörü müşterilerin beklentilerine göre yaşamının önemini anlamaktır. İçteki müşterileri tatmin etmekle dışarıdaki müşterilerin beklentilerini karşılamak arasında pozitif bir korelasyon olduğunu anlamak önemlidir. “Kendilerine düzgün davranılmayan çalışanların dışarıdaki müşterilere daha farklı bir biçimde davranmaları beklenemez” (Johnson, 1993: 47). Kendisine iyi davranılan memnun olan personel müşteriye memnun etmek için daha fazla çaba harcayacaktır.

Bu anlayıştan yola çıkarak güçlendirmenin müşteri memnuniyetini artırma hipotezini ortaya koymak doğru bir saptama olacaktır. Ve bu durumu da uygulamanın yapıldığı sektördeki Güçlendirme Programı uygulamadan önce ve sonraki Restoran Kalite Anketleri sonuçlarına göre açıklanacaktır. Kalite anketlerinde müşteriye sunulan hizmetlerin ana başlıklarla verilen sonuçları program öncesi ve sonrası kıyaslamayla gözden geçirilmiştir.

Restoran Kalite anketi sonuçlarına göre;

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ (%)	Program Öncesi (1999)	Program Sonrası (2000)	İyileştirme Oranı (%)
Siparişin Doğruluğu	96	96	0,00
Dostça Davranış	93	93	0,00
Peçeteler/Soslar	91	92	0,01
Ürünün Takdimi	90	90	0,00
Temizlik	85	85	0,00
Lezzet	85	87	0,02
Daha iyi fiyat	54	57	0,06
Ürün Sıcaklığı	81	88	0,09
Sipariş Sonrası Bekleme	78	80	0,03
Tuvaletler	77	78	0,01
Kuyruk Süresi	73	79	0,08
TOPLAM	82	84	0,02

Tablo 4. Restoran Kalite Anketi Sonuçları

Not: artışlar koyu renklerle belirtilmiştir.

Müşteri Memnuniyeti artışı birinci hipotezin doğruluğunu kanıtlamaktadır. Şirket uyguladığı politikada başarı sağlamıştır.

7.4.2. Güçlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır

Katılımcı yönetim çalışan memnuniyeti için çok önemlidir. Araştırmalar gösteriyor ki; katılım ile tatmin ve motivasyon ile performans arasında pozitif bir bağ vardır (Holander, 1990: 183). Çalışan işe katılımı sağlandıkça iş tatmini artacak, iş tatmininin artması ile de çalışanın performansı artacaktır.

Güçlendirme katılımcı yönetimi oluşturacak bir süreci oluşturmak açısından önemlidir. Yöneticiler güçlerini astlara devretmekten korkmamalıdır. Böyle olursa ast kendini yetki devriyle daha özgür hissedecektir (Daft, 1998:454). Ve böylece daha katılımcı bir örgüt oluşacaktır.

Güçlendirmenin en önemli kavramı sorumluluğu organizasyondaki en alt seviyelere devretmektir. Karar verme sürecinin büyük ölçüde merkezilikten arınması ve bireylerin ya da çalışma takımlarının çalışma sürecinin tamamından sorumlu olması gereklidir (Lawler, 1994:70). Aşağıdan yukarıya doğru güçlendirme alt seviyeleri yönetime dahil etme sürecinin başlangıcıdır.

Daft'a göre güçlendirme süreci şöyledir (1998:454). Birinci olarak astları güçlü kılmak ki bu geleneksel hiyerarşik yapıdan farklı olmakla olur. İkincisi en alt seviyede çalışanlara dahi güç artırımına gidilmelidir. Ve son olarak ta geri besleme sağlanmalıdır ki bilgi ile ast kendini kontrol edebilsin. İşte tüm bunlar katı yapılı hiyerarşik düzenin değişmesi anlamına gelmektedir.

Eğer güçlendirme hiyerarşik düzen değişikliğini yani aşağıdan yukarıya yönetimi sağlarsa çok büyük başarıdır. Aşağıdan yukarıya yönetim ise çalışanın iş süreçleri, kararları hakkında daha fazla bilgiye sahip olması ve hatta bu kararların içinde bulunmasıdır.

Güçlendirilmiş çalışanlar sorumluluğa, sahip olma hissine, neyin nasıl yapılması gerektiği üzerinde güce, fikirlerinin kabulüne, ve organizasyon için önemli olduklarının bilincine sahiptir. Verimli çalışanları olmazsa organizasyon hiçbir şey değildir ve hiçbir şey yapamaz. Güçlendirme en çok çalışanların organizasyona organizasyonun çalışanlara ihtiyaçları olduğu kadar ihtiyaçları olduğu zaman işe yarar. "Ve bu ihtiyaç bir ödeme ve işsizlik parasından daha

ötedir” (Johnson, 1993:47). Çalışanlar- organizasyonlardaki en önemli değer olarak görülmektedir.

Johnson (1993: 47) çalışanların yalnızca parasal karşılığını almak için çalıştıklarına dair bir inancın olduğunu farkındadır. Ancak ona göre bu fikir yalnızca çalışanların organizasyonun entegre bir parçası olmadığı zamanlar geçerlidir. Altın kural şudur: “ liderler çalışanlarına patronlarının kendilerine davranmalarını istedikleri gibi davranmalıdırlar” (Johnson, 1993:47).

Her durum için personelin kendi kararını verebilmesini sağlamanın en önemli unsur olduğunu söyleyen (Steers vd, 1996:605) bu durumda personelin verimliliği artacaktır ve aynı zamanda yaptığı işten de tatmin olacaktır, görüşündedirler. Bu görüşe katılmamak ne mümkün, çünkü yaptığı işi seven bir çalışan yaptığı işten haz duymayana göre çok daha başarılı olacağını günlük yaşantımızda da gözleyebiliriz.

Yöneticiler firma sahiplerinin kendilerine nasıl davranmasını istiyorlarsa kendileri de çalışanlarına öyle davranmalıdır(Steers vd., 1996:624). Çalışanı değerli gören ve onun fikirlerine önem veren firmaların günümüzde bir rekabet unsuru olarak başarı sağlamaları söz konusudur.

Bu bilgilerden sonra Güçlendirme Müşteri Memnuniyetini Arttırır hipotezini savunmak kanımızca doğru olandır. Bunun içinde uygulama örneğindeki Çalışan Düşüncesi Anketlerinden yararlanılacaktır. Bu anketler aynı zamanda güçlendirme uygulanan personelin güçlendirme neticelerinin nasıl olduğu sorusunun kendilerine sorulması anlamında da bir güçlendirme özelliği taşımaktadır.

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ (%)	Program Öncesi (1999)	Program Sonrası (2000)	İyileştirme Oranı (%)
Genel	77	86	0,12
Çalışma Programı izin, çalışma saati, iş paylaşımı vs	85	90	0,06
Eğitim	84	93	0,11
Ortam sosyalaktivite, çalışma yeri araç-gereç bakımı vs.	82	82	0,00
Müdür/Ekip Üyesi İlişkisi	77	95	0,23
Ödüller	72	74	0,03
Politikalar kurallar, sosyal haklar vs.	70	92	0,31
İletişim-Haberleşme	66	74	0,12
Barometreler(Diğer)	85	93	0,09
TOPLAM	78	87	0,12

Tablo 5. Çalışan Memnuniyeti Anket Sonuçları

Not: artışlar koyu renklerle belirtilmiştir.

İkinci hipotezin kanıtı gerek uygulama öncesinde gerekse uygulama aşamasında personelin ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

7.4.3. Güçlendirme Satış ve Kar Artışı Sağlar

Örgütsel hedeflerle bireysel hedefler uyumlaştırılmalıdır. Bir organizasyonda çalışanların tümünü bir gemi içinde düşünürsek geminin gideceği yerle yolcuların gideceği yer aynıdır. Örgüt uygulayacağı güçlendirme ile kendisi için başarı anlamına gelen hedefi, çalışanın hedefi haline getirmelidir. Örgüt içinde değişiklikler olacağında bunlardan etkilenecek olan çalışanlar bu yenilik kararı içinde olmalıdır, aksi halde bu duruma karşı mücadele edebilirler. Güçlendirilmiş bir organizasyonda insanlar kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesi beklememeliler, ne yapmaları gerektiğini bilmeliler. Yönetimin başlıca rolü insanları desteklemek ve teşvik etmek, işlevler arası engelleri kaldırmak için işbirliği yapmak, ve takımın kendi içindeki korkuları yok etmek için çalışmaktır. Bu destek ve teşviklerde ödüller ve cesaretlendirme en başta gelenlerdir. Personel amaçlarının uyumlaştırılmasına övgü ve cesaretlendirmeye buna ilave olarak da ödüllerle gidilebilecektir.

Çalışanları güçlendirme basitçe onların düşüncelerini dinlemek olarak düşünülmemelidir. Boyle olursa başarı sağlanamaz aktif olarak bu düşünceleri uygulamaya koymak daha mantıklıdır. Eğer böyle olursa çalışan düşüncelerine gerçekten değer verildiğini anlar ve birlikte hareket etmeye inanacaktır (Sandbulte, 1992).

Kendi vizyonunu çalışanın vizyonu haline getiren organizasyonda hem bireyler hem de organizasyon başarı sağlayacaktır (Steers vd., 1996:605). Örneğin şirketin o yıl için satış ve karlılığını arttırma amacı vardır ve buna hangi şartlarla nasıl gidileceği ve çalışanın da bu başarıda rolü olması halinde ne gibi kazançlar sağlayacağı doğru ve net bir biçimde anlatılırsa yani onunda amacı haline getirilirse başarı sağlanacaktır. Organizasyon hakkındaki bilgileri paylaşma açmak onların şirketi kendi şirketiymiş gibi görmesini sağlayacaktır (Sterse vd., 1996:605). Herkes kendi şirketinin satış ve karının artmasını ister. Ve çalışan da bu koşullarda satış ve karlılığı arttırmak için yüksek performansla çalışacaktır.

Bilgi paylaşımını, kendini yöneten takım kurma çalışmalarını yapmayı ve eğitim ve yetenek gelişimini uygulayan firmalar başarıyı sağlayacaktır (Steers vd., 1996:606).

Bu durumda amacı satış ve karlılık artışını sağlamak olan firma güçlendirmeye bu amaca ulaşacaktır.

Teorik olarak ifade edilenler konularla güçlendirmenin satış ve karlılığı arttırması, uygulamamızda satışlardaki artışın fiş sayısındaki artışla anlatılmaya çalışıldığı üçüncü hipotezin kanıtıdır.

SATIŞLARDAKİ ARTIŞ (KASA FİŞİ SAYISI)(Adet)

AYLAR	Program Öncesi (1999)	Program Sonrası (2000)	İyileştirme Oranı (%)
OCAK	22.392	22.005	-0,02
ŞUBAT	26.750	24.478	-0,08
MART	25.487	26.617	0,04
NİSAN	26.864	28.519	0,06
MAYIS	29.979	32.152	0,07
HAZİRAN	30.773	36.309	0,18
TEMMUZ	30.501	33.367	0,09
AĞUSTOS	28.600	33.829	0,18
EYLÜL	26.105	31.471	0,21
EKİM	31.834	31.822	0,00
KASIM*	26.821	22.501	-0,16
ARALIK*	21.915	17.549	-0,20
TOPLAM	328.021	340.619	0,04

Tablo 6. Satışlardaki Artış Sonuçları
Artışlar koyu renklerle belirtilmiştir
Satışlarda ortalama %2 lik bir artış sağlanmıştır.

* Kasım ve Aralık ayındaki ani düşüşler kriz ve ramazan ayı olarak açıklanmıştır.

Hipotezlerin İspatları

Müşteri Memnuniyeti artışı birinci hipotezin doğruluğunu kanıtlamaktadır. Şirket uyguladığı politikada başarı sağlamıştır. İkinci hipotezin kanıtı gerek uygulama öncesinde gerekse uygulama aşamasında personelin ne denli önemli olduğunu üçüncü hipotez ise fiş sayısındaki (rastlanan istisnalara rağmen ki bu ayların ramazan ve krize denk gelmesi) artış ile doğrulanmıştır. Ve bu artışlar da satış ve karlılık artışıyla pekiştirilmiştir.

Satış ve karlılığın artış kabulü de gerçekleşmiştir.

Yukarıdaki değişkenler şirket içi anket ve uygulamalarla ortaya konan sonuçlardır. Ve bu pilot uygulamanın aynı sektörde ve genel hizmet sektöründe uygulanması halinde başarılı sonuçlar alınacağı düşünülmektedir.



7.5. Sonuç ve Öneriler

Detaylı olarak anlatılan Pilot uygulama sanırız ki çalışmadan faydalanmak isteyenlere güzel bir örnek olacaktır. Güçlendirmenin başarı sonuçları olarak belirlenen sonuçlar şunlardır:

- Müşteri memnuniyeti
- Çalışan memnuniyeti
- Daha yüksek satış

Yukarıdaki değişkenler şirket içi anket ve uygulamalarla ortaya konan sonuçlardır. Program öncesi ve program sonrası çalışan ve müşterilere uygulanan anket sonuçları veri olarak alınmış ve artış olan sonuçlar başarı olarak kabul edilmiştir. Ek olarak satış ve karlılığın artışı ile hipotezler desteklenmeye çalışılmıştır. Bu kabullerle çalışmanın amacına ulaşması sağlanmaya gayret gösterilmiştir. Uygulamanın aynı sektörde ve genel hizmet sektöründe uygulanması halinde başarılı sonuçlar alınacağı düşünülmektedir. Sayısal veriler yıllık olarak incelenmiştir, bu yıllar 1999 ve 2000 yıllarıdır. Çünkü 1999 yılı sonu itibariyle sonuçlanan anketlerdeki veriler ve 2000 yılının tümü için yani servis geliştirme sonrası incelenen sonuçlar karşılaştırılmıştır.

Bütün sonuçlar dikkatlice incelendiğinde baz alınan rakamlar artış trendiyle olumlu sonuçlandığı gözlenmektedir. Genel artış trendini bozan istisna durumlarda 2000 yılı Kasım krizi ve yine aynı yıl Aralık ayının Ramazan oluşudur ki bunlar gözardı edilmiştir.

Satış ve karlılığı fiş sayısındaki artışla ifade ettik. Satış ve kar rakamları ise gizlilik ilkesi nedeniyle inceleme fırsatı bulunamadı ama artış trendini gözlemlemek mümkün olup ancak 1999-2000 yıl karşılaştırmasında kar artışının yaklaşık %2 olduğu söylenmiştir.

Rakamların genel görüntüsünün de ortaya koyduğu gibi Servis Geliştirme Programından sonra artışların olduğu aşıkardır.

Çalışanlarca yönetilen çalışma ortamları oluşturmak anlamını taşıyan güçlendirme kavramı günümüz karmaşık dünyasında yaşam mücadelesi veren organizasyonlar için çok önemlidir.

Güçlendirme sayesinde çalışanlar güvendikleri, her türlü bilgiye sahip oldukları ortamlarda atıl kapasite ve enerjilerini daha rahat bir şekilde örgütün hizmetine sunabileceklerdir. Bu anlamda eski yönetim anlayışı da emreden, kontrol eden mantıktan, sorumluluğa dayalı, destekleyici, fırsat veren bir mantığa kaymalıdır. Kişi için ilk önemli unsur güvendir. Bilgi ve iletişim açık olmalı, sınırlar olmalı ama bu sınırlar içinde özerk hareket etmelidir. Kişi ayrıca kendini ifade edebilecek takımları da kurabilmelidir. Bu durumda liderin çalışanına güveni tam olmalı ve ona koçluk yapmalıdır.

Böylece çalışan ve yönetici başarıya giden yolda birlikte hareket edeceklerdir.

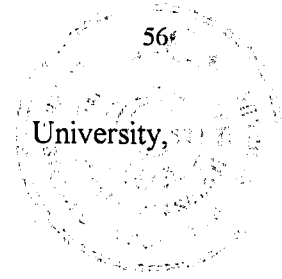
Globalleşen, rekabetin çok olduğu çağdaş organizasyonlar artık yeni yönetim teknikleri kullanmaktadırlar. Bu anlamda akla gelen ilk şey yönetimin düşünce biçimidir. İş dünyası değişmektedir ve bu değişime ayak uydurabilmek için yönetimlerin düşünce yapısını, sistemini, iş akışını ve faaliyetlerini de düzenlemesi gerekmektedir.

Bu anlamda organizasyonlar için en önemli değer insandır. Artık insanı bir maliyet unsuru değil de bir sermaye gibi gören anlayışın hakim olması rekabet için gerekli ve şarttır. Bu anlamda insan değer veren, onu şirketin sahibiymiş gibi hareket etmeye teşvik eden yönetimler daha başarılı olacaklardır. Ama her yeni yönetim tekniği gibi güçlendirmede de bazı zorluklarla karşılaşılacaktır, ancak gerekli süreçler ve işlemler gerçekleştirildiğinde her şeyden önemlisi güven ortamı ve sistem oluştuğunda başarı sağlanacaktır.

KAYNAKLAR DİZİNİ

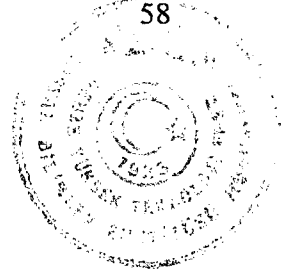


1. Altınay, Ayşe. “A Study On Empowerment And Its Relation With Organizational Commitment-Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1999
2. Altın Sözlük / Golden Dictionary, Necmettin Arıkan, Gülderen Yenal, Gülsevin Taşpınar, Altın Kitaplar Yay. , İstanbul, 1985
3. Biech, Elaine. “TQM for Training “Explaining Employee Empowerment” McGraw-Hill Inc. , USA, 1994
4. Blanchard, Kenneth., John P. Carlos, Alan Randolph . “Güçlendirme Bir Dakikadan Daha Az Zaman Alır”, Çeviren: Gülümser Dokutan, Epsilon Yay.İstanbul, 1998
5. Can, Halil., Ahmet Akgün., Şahin Kavuncubaşı. “Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.Ankara, 1998
6. Canman, Doğan . “Çağdaş Personel Yönetimi” Todaie, Ankara 1995
7. Çaker, Belçin Zoga. “Empowerment-Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1997
8. Cascio, Wayne F. “Managing Human Resources : productivity, quality of work life, profits”, New York: McGraw-Hill, c1989
9. Cenzo, David A. Stephen P.Robbins . “Human Resource Management” 6TH ED.New York J.Willey, 1999
10. Daft, Richard L. “Organizations Theory And Design” Sixth Edition, Cincinnati:South Western College Publishing, 1998
11. Erdoğan, Ayşe.“İşletmelerde Yetki Devri Ve Çalışanları Güçlendirme”Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 1998
12. Eren, Erol. “Yönetim Ve Organizasyon”İstanbul, 1996”



13. Estes, Philip. "Employee Empowerment Study" Northwood University, www.seflin.org.nwu/nwupub.9.html
14. Flippo, Edwin B. "Personnel Management" New York: McGraw-Hill, 1984
15. Hollander, Edwin, "Power And Leadership In Organizations", American Psychologist", 1990
16. Johnson, Richard S. "TQM: Leadership For The Quality Transformation" , ASQC Quality Press., Wisconsin, 1993
17. Kamp, Di. "Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri" Çeviren: Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat, 1999
18. Kolarik, William J. "Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, And Tools", Singapore, McGraw-Hill, Inc., 1995
19. Lawler, E.I. "The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization" , Jossey-Bass, San Francisco CA, 1992
20. Mchenry, Larry, And Lennox Vaillancourt. "Process Improvement Via Statistical Process Control And Employee Empowerment" <http://strategis.ic.gc.ca>
21. Mcnamee, David. "MC² Management Consulting" Fraud, Ethics And Empowerment, www.mc2consulting.com
22. Olsson, Johan. "Employee Empowerment: A Crucial Ingredient In A -TQM Strategy" <http://geocities.com/TimesSquare/1848/org.html>
23. Oxford Learner's Pocket Dictionary, Oxford University Press., Oxford, 1991
24. Pfeffer, Jeffrey. "Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan" Çeviren: Sinem Gül, 2.BS. İstanbul Gençlik Yay., 1995
25. Plunkett, Lorne C., and Robert Fournier, "Participative Management; Implementing Empowerment, John Willey and Sons Inc., 1991

26. Poterfield, Thomas A. "The Business Of Employee Empowerment Democracy And Ideology In Workplace, Quorum Books.Westport, Conn, USA 1999
27. Robbins, Stephen P. "Örgütsel Davranışın Temelleri" Çev. Ayşe Sevgi Öztürk Eskişehir, Etem Yay., 1994
28. Romig, Denis A."Breakthrough Teamwork: Outstanding Results Using Structured Teamwork", London, UK, 1996
29. Sandbulte, Arrend."Employee Empowerment Means Organization Success" Chief Executive Officer Of Minesota Power, June, 1992,
www.cufc.umn.edu/Work/corporate.html#sandbulte
30. Spreitzer, Gretchen M.."Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment" University Of Southern California, Academy Of Mangement Journal, 1996, VOL.39, NO.2 S.483-501
31. Stebbins, Micheal. "Employee Empowerment" www.nortexinfo.net/texas-quality/empower.html
32. Steers, Richard M., Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley. "Motivation And Leadership At work" New York: McGraw-Hill, 1996
33. Steers, Richard M., Lyman W. Porter. "Motivation And Work Behavior", New York : McGraw-Hill, 1991
34. Walker, James W. "Human Resource Strategy " Singapore, McGraw-Hill İnternational, 1993
35. Zoga, Ergün "Yüksek Performans İçin Empowerment-Seminer İçerik Özeti, 21 Nisan 2000, İstanbul
36. "Employee Empowerment" www.city.grande-prairie.ab.ca
37. Servis Geliştirme Programı El Kitabı, 1999



ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Arpaçay'da doğdum. İlkokul eğitimimi Arpaçay'da tamamladım. Orta ve Lise eğitimimi İstanbul Ümraniye Lisesi'nde tamamladım.

1991 yılında Anadolu Üniversitesi , İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü'nü kazandım. Buradaki 4 yıllık eğitimimi 1995 yılında tamamladım.

1996-1997 yılları arasında Türkiye İş Bankası Kabataş Şubesinde çalıştım. Halen Gebze'de Sanicor Yapı Gereçleri Üretim ve Pazarlama A.Ş., İdari ve Mali İşler Bölümü'nde çalışıyorum.



ELEMAN ANKETİ

Aşağıdaki soruları yanıtlayarak, müşterilerimizin bu McDonald's restaurantındaki memnuniyetini artırmamıza katkıda bulunun.

KENDİNİZ HAKKINDA

Pozisyonunuzu işaretleyin :

- ☐ Ekip ☐ Müdür ☐ Bölüm müdürü
☐ Hafta arası ☐ Hafta sonu
☐ Kahvaltı ☐ Öğle ☐ Akşam

MÜŞTERİ HAKKINDA

1'in hiç memnun değil, 10'un çok memnun değerleri olduğu bir değerlendirmede, müşterilerinizin bu restauranttan genel memnuniyetlerini nasıl değerlendirirsiniz ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

TAZE VE SICAK

Müşterileriniz aşağıdakilerden ne derecede memnun ?

- Sıcak ürünler sıcak sunuluyor ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

- Taze lezzet veren ürünler sunuluyor ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

- Varsa, yiyeceklerle ilgili müşteri memnuniyetini tam olarak yerine getirmemizi zorlaştıran unsurlar nelerdir ?

SERVİS

Müşterileriniz aşağıdakilerden ne kadar memnun ?

- Siparişlerini ilk seferde doğru ve eksiksiz olarak alıyorlar ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

- Tuz, ketçap ve materyal vs. sağlıyor ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

- Siparişlerini hızlıca alıyoruz ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

- Sipariş sonrasında ürünlerini çabukça sunuyoruz ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Dostça ve nazık davranıyoruz ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

- Problem ve şikayetlerini uygun olarak hallediyoruz ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

- Varsa, servisle ilgili müşteri memnuniyetini tam olarak yerine getirmemizi zorlaştıran unsurlar nelerdir.

İŞİN YAPILMASI

1'in hiç memnun değil, 10'un çok memnun değerleri olduğu bir değerlendirmede, bu restaurantta çalışmaktan memnuniyetinizi nasıl değerlendirirsiniz ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

- Lütfen, müşterinizi memnun etmenizi zorlaştıran maddelerin yanına işaret koyun.

☐ Araca servis ses ve iletişim sistemi
☐ Ekipman bozuklukları / doğru ve düzenli çalışmayışı

☐ Tuz, ketçap, diğer materyaller için müşterilerden gelen talepler

☐ Müşterilerin içecek tazeleme talepleri

☐ Özel sipariş talepleri

☐ Diğer işlerle çok yoğun olmamız

☐ Müşteri şikayetlerini karşılamaya yetkim olmaması

☐ Ekip arasında zayıf takım ruhu

☐ Eğitim eksikliği

☐ İyi yapılan işler için takdir edilmememiz

☐ Yetersiz eleman

☐ Müdürlerin problemlerimizle ilgilenmemesi

☐ Ekip yoğun olduğunda müdürlerin ilgilenmemesi

☐ Müdürlerden gelen belirsiz yönlendirmeler

- Varsa %100 müşteri memnuniyetini sizin için zorlaştıran bunlara ek unsurlar nelerdir ?

- Varsa, bu restaurantta müşteri memnuniyetini artırmak için neler yapılabilir ?

- Bu restaurantın bir numaralı önceliği ne olmalıdır?

MÜŞTERİ ANKETİ

İrih : _____ Zaman : _____
r : _____ Anketör : _____
Ziyaret _____
arasında ☐ sırasında ☐

erhaba, Adım _____
gün McDonald's'in müşteri hizmetlerini
liştirmek amacıyla müşterilerimizle konuşuyorum.
kaç sorumu cevaplandırmak için bana
rabileceğiniz birkaç dakikanızı yar mı ?

İLİŞ

Donald's 'in son altı ay içerisinde yapmış olduğu
restaurant içi anketine katıldınız mı ? (Eğer cevap
etse, bir başka müşteriyle anketi sürdürün ve
şterimize teşekkür edin.)

ENEL

1. 1'in hiç memnun değilim, 10'un çok memnunum
değerleri olduğu bir değerlendirmede bu ziyaretinizin
oranlaması 1 ile 10 arasında hangi değeri aldı ?
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

CAK VE TAZE

0. Aşağıdakileri nasıl değerlendirirdiniz ?
1. Sıcak ürünlerimiz size sıcak mı sunuldu ?
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Size taze lezzet veren ürünler sunuldu mu ?
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Yiyeceklerimizle ilgili ne gibi yorumlarınız olabilir ?

PARİŞ DOĞRULUĞU

0. Yine 1 ile 10 arasında değerlendirirseniz,
aşağıdakilerden ne oranda memnun kaldınız.
1. Siparişiniz ilk seferde doğru ve eksiksiz sunuldu mu ?
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Tuz, ketçap, diğer materyaller v.s. sağlandı mı ?
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Memnun olmayışınızın nedeni neydi ?

IZLI SERVİS

0. Yine 1 ile 10 arasında değerlendirirseniz
aşağıdakilerden ne oranda memnun kaldınız ?
1. Siparişiniz hızlı bir şekilde alındı mı ?
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Siparişiniz sonrasında çabukça ürünleri alabildiniz mi ?
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Bugünkü hizmetimizle ilgili ne gibi yorumlarınız
olabilir ?

5.0. Yine 1 ile 10 arasında değerlendirirseniz
aşağıdaki konudaki memnuniyetiniz nedir ?

5.1. Elemanlarımız dostça ve nazikçe davrandılar mı ?
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

ŞİKAYETLERİN HALLEDİLMESİ

6.1. Bu McDonald's restaurantında hiç problemle
karşılaştınız mı ?

☐ EVET ☐ HAYIR

Bu problem neydi ?

6.2. Bu probleminizi ya da şikayetinizi uygun
biçimde çözebildik mi ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

6.3. Bugün çalışan elemanlarımızla ilgili ne gibi
yorumlarınız olabilir ?

ETKİLEYİCİ SERVİS

7.1. Verilen hizmetle sizi etkileyebildiler mi ?

☐ EVET ☐ HAYIR

Eğer evetse, Nasıl ?

7.2. Bu McDonald's 'ı yakında yine ziyaret edecek
misiniz ?

☐ EVET ☐ HAYIR

Niçin ?

ETKİLEYİCİ SERVİS

8.0. Yine 1 ile 10 arasında değerlendirirseniz
aşağıdakilerden ne oranda memnun kaldınız ?

8.1. Fiyatlarımız sizce makul mu ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

8.1. Temiz ve düzenli bir ortam buldunuz mu ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

REKABET

9.0. Son olarak ;

9.1. McDonald's'a gelmediğiniz zamanlar daha çok
hangi hızlı servis restaurantında yersiniz ?

☐ Pizza Hut ☐ Borsal ☐ Wimpy

☐ Wendy's ☐ Diğer _____

9.2. Gittiğiniz restaurantta en çok neyi beğeniyorsunuz ?

☐ Yiyecek ☐ Servis ☐ Yerleşimi ☐ Fiyat ☐ Diğer

9.3. Gittiğiniz restauranttan ne oranda memnunsunuz ?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩