

İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜNÜN YARATILMASIYLA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI

Selen DOĞAN*

Özge DEMİRAL*□

Özet

Sürekli değişen ve gelişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler mükemmel müşteri hizmeti ile rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı elde edebilmektedirler. İşletme ürün ve hizmetlerinin nihai kullanıcısı olan dış müşterilere mükemmel hizmet sağlayacak olanlar da işletme çalışanları yani iç müşterilerdir. Bu nedenle öncelikle çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları ve memnun edilmeleri gerekmekte bu da işletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılması ile mümkün olabilmektedir. Personel güçlendirme kültürünün benimsendiği bir ortamda çalışanlar kendi işlerinin sahibi olmakta, takım halinde çalışmayı öğrenmekte, yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmekte ve bilgiler açık bir şekilde paylaşılmaktadır. Böylece motivasyonları artan çalışanlar da müşterileri memnun edebilmek için ne yapmasını gerektiğini bilerek harekete geçmektedir. Bu çalışmada işletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılması süreci ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Personel Güçlendirme Kültürü, İç ve Dış Müşteri, Müşteri Memnuniyeti

Abstract

Organizations working in a protean and developing environment could gain consequential competitive advantage against to their competitors with excellent customer service. Excellent provision of services to external customers who are end users of organization's good and services will be served by employees who are internal customers. Consequently, firstly employees should get pleasure from what they do and be made satisfied and this can be possible by creating the empowerment culture. In the atmosphere that empowerment culture is adopted, employees have their own business, learn teamwork, explore their creativities and information is shared openly. Thus, the employees, with more motivation, behave knowing what they should do to be able to make the customers pleased. In this study the relationship between the process of creating empowerment culture in organizations and customer satisfaction will be discussed.

Keywords: Empowerment, Empowerment Culture, Internal and External Customer, Customer Satisfaction

□ Doç. Dr., Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

□* Arş. Gör., Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

GİRİŞ

Ekonomik ve coğrafi sınırların önemini kaybetmesi anlamına gelen küreselleşmenin getirdiği hızlı ve sürekli gelişmeler ile birlikte işletmeler kendilerini yoğun bir rekabet ortamında bulmuşlardır. Bilgi toplumuna geçiş, teknolojik gelişmeler, ürün ve hizmet çeşitliliğindeki artışlar ve bunlara bağlı olarak müşteri tercihlerinin değişmesi, işletmelerin de değişmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Rekabetçi üstünlük sağlamada temel koşul, kaliteli, ucuz, müşteri standartlarına uygun mal ve hizmet üretmek ve müşteri için değer yaratarak, onların tatmin olmasını sağlamaktır.

Geleneksel bakış açılarında işletmelerin temel hedefi rasyonellik ve verimlilik sağlayarak, maksimum çıktı elde etmek iken, günümüz işletmelerinin odaklandığı temel nokta “koşulsuz müşteri memnuniyeti” sağlamaktır. Bunun için de işletmeler öncelikle kendi iç müşterilerini yani çalışanlarını memnun etmenin gerekli olduğunun bilincine varmışlardır. Çalışanların da motive olabilmeleri, yaptıkları işten tatmin olmaları ve zevk almaları için güçlendirilmeleri gerekmektedir.

Personel güçlendirme çalışanların kendi kararlarını verebilmelerini, kararlarının sonuçlarından sorumlu olmalarını, inisiyatif kullanarak işletme amaçlarını gerçekleştirmede özerkliğe sahip olmalarını, yöneticileri tarafından sağlanan eğitimlerle bilgi ve becerilerini artırabilmelerini ve çevreleri ile etkin iletişim kurabilmelerini sağlamaktadır. Bu anlayışta işletme içinde bilgiler açık bir iletişim ortamında paylaşılmakta, yöneticiler çalışanlarına birer koç, yönlendirici gibi yaklaşarak onları yenilik yapma, yaratıcılıklarını ortaya koyma konusunda cesaretlendirmekte, onlara ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamakta ve çalışanlar da işbirliği içinde faaliyette bulunmaktadır. Ancak personel güçlendirmenin uygulanması işletme

yapılarında ve kültürlerinde köklü bir değişim gerektirmektedir.

Her işletmede paylaşılan değerler, inançlar, gelenekler, davranışlar bulunmakta ve bunlar çalışanlarca benimsenerek işletme kültürünü oluşturmaktadır. Emir komutaya dayanan hiyerarşik bir kültürde personel güçlendirme anlayışının uygulanması zor olacaktır. Çalışanların kendi işlerinin sahibi olduğu, takım çalışması ve ödüllendirmeye dayanan güçlendirme kültürünün yaratılması ise belirli bir değişim sürecini gerektirmektedir. Personel güçlendirme işletmeye adapte edildiğinde ve güçlendirme kültürü yaratıldığında, çalışanlar daha fazla motive olacak, yaptıkları işlerin işletmede önemli sonuçları etkilediğini bilecek, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde daha etkin çalışacaktır. Müşterilerle birebir ilişkide olan çalışanlar, onların ihtiyaçlarını karşılamada ve ortaya çıkan problemleri çözmede gerekli yetkiye ve kaynaklara sahip olduğu için, müşterisini ilk defada memnun edebilecektir. Müşteri tatmini sağlamak için ne yapması gerektiğini bilecek ve kendi kararlarını uygulayabilecektir.

Bu çalışmada öncelikle personel güçlendirme kavramından ve öneminden bahsedilecek, sonra geleneksel yapılardan personelin güçlendirildiği işletme yapılarına geçiş süreci anlatılacak, daha sonra da personel güçlendirme kültürünün nasıl yaratılacağı üzerinde durulacaktır. Son olarak, personel güçlendirme kültürünün yaratılması ile müşteri memnuniyetinin sağlanması arasındaki ilişki tartışılacaktır.

1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE KAPSAMI

İşletmeler hızlı olmanın, etkin çalışmanın, yenilik yapmanın ve müşteriye verilen sözleri zamanında yerine getirmenin giderek önem kazandığı rekabetçi bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Bu çevrede başarının anahtarı “kalite” olarak algılanmakta ve

kalite de müşterilere doğru hizmeti sağlayabilmekle elde edilmektedir(Carroll, 1994: 1-3). Bu nedenle başarılı yönetimde önemli rolü olan “personel güçlendirme” daha çok tartışılan, önem verilen ve uygulanmaya çalışılan bir kavram haline gelmiştir.

Personel güçlendirmeyi Bowen ve Lawler (1992); “ çalışanlara karar verme olanağının tanınması” olarak tanımlarken, Pastor(1996) ise “çalışanların kendi faaliyetlerinde sorumluluk almalarının sağlanması” şeklinde tanımlamıştır(Erstad, 1997: 325). Yapılmış olan birinci tanımlama işlemlerde personel güçlendirme kültürünün yaratılması ile ilgiliyen, ikincisi ise başarılı bir personel güçlendirme uygulamasında çalışanların önemini vurgulamaktadır(Erstad, 1997: 325).

Thomas ve Velthouse(1990), personel güçlendirmede dört temel ölçüden bahsetmişlerdir; *anlam, etki, yeterlilik ve seçim*. “Anlam” çalışanın inançları ve değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen iş rollerinin uyumlu olması ve çalışan için işinin bir değer ifade etmesidir. “Etki” ise, çalışanların yaptıkları işlerin işletmede önemli sonuçları etkilediğini hissetmesidir. “Yeterlilik” çalışanın işini yapabilme yeteneğine sahip olduğuna inanması anlamına gelmekte ve son olarak “seçim” ise çalışanın görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olması anlamındadır(Sigler ve Pearson, 2000: 28).

Personel güçlendirme bir süreçtir ve bu süreçte; güçlendirme kültürü yaratılmakta; vizyon, açık amaçlar, sınırlar dahilinde karar verme özgürlüğü, gösterilen çabaların sonuçları ve bu sonuçların işletme genelindeki etkisi gibi konularda bilgiler paylaşılmakta; eğitim ve tecrübe ile çalışanların yetenekleri geliştirilmekte ve yöneticiler tarafından

çalışanlar desteklenmektedir(Fox, 1998: 5).

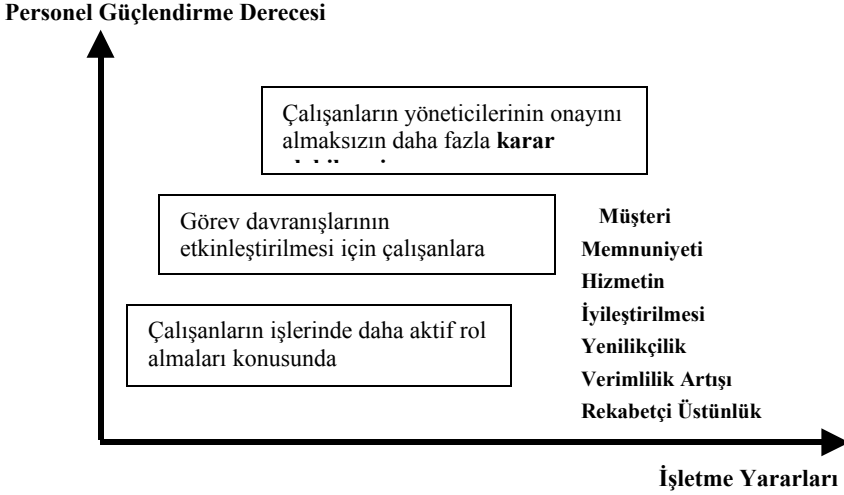
Personel güçlendirme “sorumluluğun dağıtılması”, “katılımlı yönetim” veya “herhangi bir yönetim tanımı”nın da ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme “bireyleri daha güçlü kılmaktır”. Ancak bu güçlü kılma, onları işletme hiyerarşisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak demek değildir. Daha çok, bireysel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, onların kendine güvenmelerini sağlama ve diğer bireylerle daha çok yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme anlamındadır(Doğan, 2006: 32). Çalışanlar personel güçlendirme ile kendilerini daha fazla motive olmuş hissedecek, bilgi ve uzmanlıklarına güvenecek, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu içinde olacak ve işletme amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapacaklardır(Koçel, 2005: 416).

İşletmelerin elde edecekleri başarılı ya da başarısız iş sonuçları, çalışanlarının göstereceği performansa bağlı olmaktadır. İşe uygun olmayan çalışan, işletmenin kötü sonuçlar elde etmesine neden olurken, işe uygun bir çalışan ise özellikle kendisine gerekli yetki verildiğinde, ihtiyaç duyduğu eğitim ve kaynaklar sağlandığında, liderleri tarafından desteklendiğini hissettiğinde yani güçlendirildiğinde işletmeye kazanç sağlayacaktır. Bu yüzden çalışanlar da tıpkı müşteriler gibi görülmelidir. Müşteri memnuniyeti için gerekli olan güvenilirlik, sorumluluk, sadakat ve empati yapabilme gibi faktörleri liderlerin de personel güçlendirmede dikkate alması gerekmektedir(Butts, 2004).

Yeni bilgi ekonomisi işletmelerin yatay yapıları sahip olmalarını ve işgücünün de farklı becerilerle donatılmasını gerektirmektedir. Bilgiye dayalı işletmelerde yöneticilerin de artık çalışanları için gerekli kaynakları ve uygun çalışma ortamını sağlayan birer

koç, yönlendirici, destekleyici konumunda bulunmaları gerekmektedir. Personel güçlendirme, işletmelerin başarısı için değerli ve yetenekli insan sermayesinin kritik bir önem sahip

olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanlar güçlendirildikçe, işletmenin sağlayacağı yararlar da artacaktır. Şekil 1 bu ilişkiye dikkat çekmektedir.



Şekil 1: Personel Güçlendirme ile İşletme Yararları İlişkisi

Kaynak: Kotelnikov, 2006.

Personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile bireylerin karar verme imkanlarını artırarak, gelişimlerini sağlayan bir süreçtir(Koçel, 2005: 414). Personel güçlendirmenin olduğu bir ortamda çalışanlar bir orkestra gibi hareket edeceklerdir. Problemleri hep beraber ve uyumlu bir şekilde çözebilecekler, takım çalışmaları ile beyin fırtınası yapabilecekler, problemleri çözmenin yeni yollarını bularak, hata yapmaktan korkmayacaklardır(Doğan, 2006: 197).

2.GELENEKSEL YAPILARDAN PERSONELİN GÜÇLENDİRİLDİĞİ İŞLETME YAPILARINA GEÇİŞ

Değişen çevre şartları ve müşteri istekleri karşısında işletmelerin rekabet edebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli kullanmaları gerekmektedir. Bu noktada artık geleneksel yönetim teknikleri giderek

etkisiz kalmaktadır. Küresel rekabet ortamında kaliteli ürün ve hizmet sunmak için yeni yönetim tekniklerinin kullanılması gerekmektedir(George ve Hancer, 2003: 36).

Geleneksel yönetim yaklaşımlarında yönetim işlerin planlanması ve organize edilmesinden, çalışanlar ise işlerin yapılmasından sorumlu tutulmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işlerin dışında herhangi bir faaliyette bulunmamakta, tüm düşünsel faaliyetler yönetim kademesine bırakılmaktadır. Çalışanların mutlak itaat edeceği düşüncesine dayanan geleneksel yaklaşım uygulamaları, üretimi artırma konusunda başarılı olmuştur ancak yüksek çalışan devir hızı, devamsızlık, çatışma ve yabancılaşma yönetimin çözmekte güçlük çektiği önemli sorunlar haline gelmiştir(Yıldırım, 2004: 94).

Elton Mayo önderliğinde yürütülen ve Hawthorne çalışmaları olarak bilinen deneylerde, çalışanlar arası

ilişkiler ve etkileşimin verimlilik üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırmalarda ortaya konan birey odaklı olma, takım çalışması, motivasyon gibi faktörler personel güçlendirme düşüncesinin de temelini oluşturmaktadır. 1950'li yıllarda ise Mayo'nun görüşleri temel alınarak, McGregor, Herzberg, Likert ve Agyris tarafından, çalışanların sahip oldukları yetenek ve becerileri kullanmak ve geliştirmek istedikleri ortaya konmuştur. Geleneksel yaklaşımda işlerin küçük ve basit parçalara bölünmesi önem kazanmış, daha sonraki yaklaşımlarda ise grup dinamiği üzerinde durulmuş ve bireysel motivasyon üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde ise yeni şeklini alan çalışan katılımı, çalışanların fiziksel ve zihinsel potansiyellerinin artırılmasına yönelik teknikler önem kazanmıştır (Yıldırım, 2004: 95-96).

Cynthia Scott ve Dennis Jaffe (1991), geleneksel yapıların ve personelin güçlendirildiği işletme yapılarının temel özelliklerini aşağıdaki gibi karşılaştırmışlardır (Carroll, 1994: 8).

Piramit yapılar olarak adlandırdıkları geleneksel işletmelerde:

- Kararlar, geribildirim ve değişim yukarıdan aşağıya doğrudur.
- Bireyler sadece kendi işlerinden sorumludurlar.
- Bölümler arası iletişim yavaştır.
- İş güvenliği ve ödüller, işletmenin başarı kazanmasından sonra gelmektedir.

- Yöneticiler iş sonuçlarından ve başarı sağlanması için gidilecek yönün belirlenmesinden sorumludurlar.
- Yakından ve sıkı kontrollere ihtiyaç duyulmaktadır çünkü çalışanların motive edilmesi gerekmektedir.

Buna karşılık daire olarak adlandırdıkları personelin güçlendirildiği işletmelerde:

- Paydaşlar ve müşteriler işletmenin merkezindedir.
- İşbirlikçi takım üyeleri sorumluluğu, sahip oldukları becerileri, yetkiyi ve gelişmelerinin ölçümünü paylaşmaktadırlar.
- İletişim ve ortak karar verme temel becerilerdir.
- Bireylerin kendi kendilerini yönetmesi beklenmekte ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasından tüm takım sorumlu tutulmaktadır.
- Yöneticiler, çalışanların ihtiyaç duydukları kaynakları ve eğitimi sağlamakta, onları takım ruhu içinde çalışmalarını konusunda teşvik etmektedir.

Personelin güçlendirildiği işletme yapılarının oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasında; güçlendirilmiş liderler, çalışanlar, faaliyetler ve işletme kültürü ile işletme yapısı, stratejileri, sistemler, iş yapma usulleri, paylaşılan değerler gibi temel faktörlerin uyumlaştırılması gerekmektedir. Bu ilişkiye Tablo 1'de yer verilmektedir.

Tablo 1: Personelin Güçlendirildiği Bir İşletme Yapısı

Personel Güçlendirmenin Yedi Faktörü	Güçlendirilmiş Liderler Güçlendirilmiş Faaliyetler	Güçlendirme Kültürü Güçlendirilmiş Çalışanlar
Paylaşılan Değerler	Mükemmellik İnsan odaklılık	Güven ve destek İşletme içi gelişim Akılcı risk alma
Strateji	Vizyon belirleme Rol modelleme	

Yapı	Kendi kendini yöneten iş takımları, yatay yapılar	
Sistem	Güç paylaşımı, hızlı bilgi akışı, uygun ödüller, çalışanların sürekli gelişimi ve amaçların uyumlaştırılması	
İş Yapma Yöntemleri	Saptanan iş standartları Liderlerin yönlendirmesi	
Temel Beceriler	Kendi kendini yönetim Çalışanların gelişimini sağlama İletişim becerileri	Takım ruhu Problem çözme becerileri İletişim becerileri
Personel		Yetkilendirilmiş Birbirine bağlı Sürekli öğrenen

Kaynak: Lin, 2002: 12

Tablo 1’de görülen tüm faktörler birbirlerini etkilemektedir. Güçlendirilmiş liderler, işletme içinde güçlendirme kültürünün yaratılmasını, faaliyetlerin tasarımını ve çalışanların kendi kendilerini yönetmelerini kolaylaştırırken; işletmede güçlendirme kültürünün yaratılması liderleri ve çalışanları desteklemektedir. Güçlendirilmiş faaliyetler ise, güçlendirme kültürünü somutlaştırmakta, liderlerin kararlılığını ve azmini açıkça göstermekte, çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkan vermektedir(Lin, 2002: 3).

Personelin güçlendirildiği bir işletmede aslında en önemli unsur yöneticilerin liderlik yetenekleridir. Bu yaklaşımda liderler, işin mümkün olan en iyi şekilde yapılabilmesi için tüm

engelleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar(Doğan, 2006: 40).

Personel güçlendirme anlayışında liderlerin bilgilerini ve sahip oldukları gücü paylaşmayı öğrenmeleri gerekmektedir, ayrıca onlar katılımı desteklemeli ve çalışanlarını ödüllendirebilmelidirler. Doğru personel güçlendirme sorumluluğunun paylaşılması ve liderlerin çalışanlarına patron gibi davranmaları yerine çalışma arkadaşları gibi yaklaşmaları ile gerçekleşecektir(OCPM, 2006). Bunun için de liderlerin bazı becerilere sahip olmaları ve güçlendirilmeleri gerekmektedir. Liderlerin personel güçlendirmedeki yeni rolleri “UKKEBİ” Modeli ile daha ayrıntılı açıklanabilecektir (Carroll, 1994: 14):

UYUMLAŞTIRMA



Liderlerin işletme bölümlerinin amaçları ve stratejilerinin belirlenmesinde daha fazla zaman harcamaları, ayrıca çalışanları işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde gidilecek yön hakkında bilgilendirmeleri gerekmektedir.

- Büyük resim
- Amaçlar
- Ölçüler

KAYNAKLAR	⇒	İhtiyaç duyulan araçların önceden hazırlanması gerekmektedir. <ul style="list-style-type: none">• Bütçe• Sistemler, teknolojik destek• Çalışanlar
KOÇLUK ETME	⇒	Liderlerin çalışanların eğitim ve gelişim süreçlerine rehberlik etmeleri gerekmektedir. <ul style="list-style-type: none">• Modelleme• Geribildirim• Mentorluk• Destekleme
EĞİTİM	⇒	Liderlerin çalışanların bilgi ve becerilerini artırmaları gerekmektedir. <ul style="list-style-type: none">• Şuan ki ihtiyaçlar• Gelecekte olabilecek ihtiyaçlar• Çapraz eğitimler• Sürekli kalite gelişimleri
BİLGİ	⇒	Özellikle ön hizmet çalışanlarının her konuda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. <ul style="list-style-type: none">• Daha fazla ve daha iyi• Hızlı• Müşteriler/tedarikçiler• Her yönlü
İKLİM	⇒	Saygıya dayanan ve çalışanları cesaretlendiren bir iş ortamının oluşturulması gerekmektedir. <ul style="list-style-type: none">• Güven ve saygı• Emniyet• Ortaklık

Bu güçlendirilmiş liderlik modeli ile liderler hem bireylerin hem de takımların etkinliğini artırabilmektedir. Lider işletme içinde yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılmasını sağlayarak, çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakları ve araçları temin ederek, bilgilerin paylaşıldığı bir işletme ortamı yaratarak ve çalışanlarını risk alma konusunda teşvik ederek, bireysel anlamda onların gelişimlerini sağlayacaktır. Takımların gelişiminde ise lider, onları dinleyecek, takım üyelerinin her birini destekleyecek, işbirlikçi öğrenmeyi teşvik edecek, ortak bilgi paylaşımını sağlayacak ve takım içinde güvene dayalı ilişkiler geliştirecektir(Carroll, 1994: 16).

Personel güçlendirme yaklaşımında lider, hem çalışanın güç almasına izin verecek, hem de bunun için işletmede gerekli değişikliklerin

gerçekleştirilmesi yolunda uygun adımlar atarak güçlendirmenin altyapısını hazırlayacaktır. Eğer birey "gücü talep edecek", bu gücü işletme amaçları doğrultusunda ve takım ruhu çerçevesinde kullanabilecek düzeye getirilmezse, personel güçlendirme ile amaçlanan başarı gerçekleşemeyecektir(Coşkun, 2002: 223). Çalışanlar, personel güçlendirme ile işletme içinde değişim gerçekleştirebilme gücüne sahip olduğuna inanacak ve bunu başarmak amacıyla gerekli davranışı gösterecektir(Chu, 2003: 507).

3. İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜNÜN YARATILMASI

Personel güçlendirme, çalışanların kendi işlerinin sahibi olmaları, yaptıkları işlerle övünmeleri ve özgürce hareket edebilmelerinin karşılığı olarak risklerin ve sorumlulukların paylaşılması anlamına gelmektedir(Randolph, 2000: 2). Fırsatları ve riskleri içinde barındıran personel güçlendirmenin başarısı için yönetici ve çalışanların işletme amaçları doğrultusunda birbirleriyle etkileşim halinde olmaları ve bu anlayışın işletme kültürünün bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir(Randolph, 2000: 3). Personel güçlendirme kültürünün nasıl yaratılacağına değinilmeden önce, kültür ve işletme kültürü hakkında bilgi vermekte fayda vardır.

3.1. Kültür ve İşletme Kültürü Kavramları ve Önemi

Bireysel ve toplumsal hayatın bir ürünü olan kültür en geniş tanımıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir(Köse vd., 2001: 221). Kültür bireylerin değerleri, inançları, beklentileri, fikirleri ve bunların bireylerce yorumlanmasını içeren bütünsel bir kavramdır(Korte ve Chermack, 2006: 3). Herskovits kültürü, “bireyin yaptığı her şeyin toplamı” olarak tanımlarken, Geertz “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür” şeklinde bir tanımlama yapmıştır(Köse vd., 2001: 221).

Kültür bireyin yaşam biçimi olduğuna göre, yaşamda yer alan birçok sürecin kültürle karşılıklı etkileşim içinde olduğu sonucuna varılabilecektir. Her bireyin kendisine has birtakım özellikleri olduğu gibi bir arada yaşayan bireyler de zamanla kendilerine has bir yaşam biçimi ve ürünler oluştururlar. Dolayısıyla, ekonomik ve sosyal sistemin bir parçası olan işletmelerin kendilerine özgü yaşam biçimleri ve ürünleri, işletme kültürünü oluşturacaktır. O halde işletme açısından kültür, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, işletme içindeki çalışanlarca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler, karşılıklı ilişkiler bütünüdür(Köse vd., 2001: 222). Schein işletme kültürünü, “bir grubun dışı uyum sağlama ve içsel bütünleşmeye ilişkin sorunlarını çözmek için oluşturduğu,

öğrendiği ve paylaştığı temel varsayımlar” şeklinde tanımlamıştır(Korte ve Chermack, 2006: 3). Smircich ise kültürü işletmeleri bir arada tutan sosyal bir yapıskana benzetmiş ve işletme kültürünün efsaneleri, adetleri, hikayeleri içine aldığını belirtmiştir(a.g.e.)

Farklı tanımların birleştiği temel noktalara göre işletme kültürü(Köse vd., 2001: 227):

- Çalışanların paylaştığı değerlerdir.
- İşletme içinde iş yapma ve yürütme biçimidir.
- İşletmelere kişilik kazandıran ve işletmeyi diğerlerinden ayırmaya yarayan bir kavramdır.
- İşletmenin başarısında doğrudan etkilidir.

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında başarı sağlayabilmeleri ve liderin çalışanlarını işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmelerinde işletme kültürünün önemli bir rolü bulunmaktadır. Personel güçlendirmenin başarısı da, bu anlayışın işletmenin tamamında benimsenmesine yani işletmede güçlendirme kültürünün yaratılmasına bağlı olmaktadır.

3.2. Güçlendirme Kültürü

Bir işletmenin kültürü karmaşık bir yapıdır ve personel güçlendirme bu karmaşık yapı üzerine inşa edilecektir. Personel güçlendirmeyi desteklemeyen bir işletme kültürünün değiştirilmesi gerekmektedir(Doğan, 2006: 93-97). İşletme çalışanlarının davranışlarında önemli ve anlamlı değişiklikler yapılmak istendiği zaman, bireyler tahmin edilebilir endişelerini direk olarak ya da dolaylı yollarla açıkça göstermektedirler. Güçlendirme kültürünün oluşmasında da gerekli olan değişim sürecinde, ortaya çıkan bu endişelerin kabul

edilmesi önemli bir noktadır(Randolph, 2000: 6).

Personel güçlendirmeye doğru hareket aşamasında, ihtiyaç duyulacak değişikliklerin öneminin anlaşılması için, işletmedeki pozisyonlarına bakılmadan bireylere odaklanılması gerekmektedir. Chris Argyris bu değişimi gerçekleştirmede etkili olan dışsal ve içsel olmak üzere iki çeşit bağlılıktan söz etmiştir(Randolph, 2000: 2). Dışsal bağlılıkta yöneticiler(a.g.e.):

- Alt kademe çalışanlarının görevlerini tanımlamakta,
- Görevlerin gerektirdiği davranış biçimlerini belirlemekte,
- Çalışanlar için performans hedefleri ortaya koymakta,
- Hedeflerin öncelik sırasını saptamaktadır.

Buna karşılık Argyris çalışanların içsel bağlılığının sağlanmasının, personel güçlendirme kültürünün yaratılmasında gerekli olan değişimin gerçekleştirilmesinde

Bu iki bağlılık türünden hareketle emir-komuta yapısına sahip hiyerarşik bir işletme kültüründen, personel güçlendirme kültürüne geçişin zor olduğu söylenebilecektir. Bu iki kültür yapısı arasındaki farklılıklara Tablo 2’de daha ayrıntılı olarak değinilebilecektir.

Tablo 2 Hiyerarşik Kültür ve Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklılıklar

Hiyerarşik Kültür	Güçlendirme Kültürü
Planlama	Vizyon
Emir-komuta ve kontrol	Performansa ortak etme
Kalite kontrol	Kendi kendini kontrol
Bireysel sorumluluklar	Takım sorumluluğu
Piramit yapılar	Çapraz yapılar
İş süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koçlar/Takım liderleri
Çalışanlar	Takım üyeleri
Katılımcı yönetim	Kendi kendini yöneten takımlar
Söylenen yapı	Kendi işinin sahibi ol
İtaat	Mantık

Kaynak: Randolph, 2000: 4

Tablo 2’de de görüldüğü gibi normlar, değerler, beklentiler ve ortak davranışlar gibi faktörler açısından iki kültür yapısında farklılıklar görülmektedir. Örneğin; planlama yöneticiler tarafından yapılmakta ve çalışanlara ne yapmaları gerektiğini

kolaylaştırıcı faktör olduğunu ortaya koymuştur(Randolph, 2000: 2). İçsel olarak bağlı çalışanlar ve yöneticiler arası ilişkiler ise şöyledir(a.g.e.):

- Çalışanlar, yönetim tarafından belirlenmiş işletme vizyonu ve amaçları doğrultusunda, kendi görevlerini kendileri belirlemektedirler.
- Çalışanlar görevlerini yerine getirmede gerekli olan hareket planı ve davranışlarına kendileri karar vermektedirler.
- Yöneticiler ve çalışanlar performans hedeflerini ortaklaşa belirlemektedirler.
- Çalışanlar ve yöneticiler bireysel amaçların önceliğini belirlemekte ve işletme amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamaktadırlar.

göstermekte iken, vizyon işletmenin nereye gitmek istediğini belirtmekte ancak bunun nasıl yapılacağına ilişkin kararlar çalışanlara bırakılmaktadır. Hiyerarşik kültürde bireylerin performansları yöneticiler tarafından ölçülmekte ve onlara geribildirim sağlanmakta iken, güçlendirme

kültürünün hakim olduğu işletmelerde herkes kendi amaçlarını bilmekte ve bireylerin ölçüm becerilerine sahip oldukları düşünülerek onlara kendi kendilerini kontrol etme imkanları sağlanmaktadır(Randolph, 2000: 4).

Çalışanlar kendi işlerinin sahibi olduklarında, işletmelerinin ve diğer bölümlerin başarısı kadar kendi bireysel başarılarını da ölçebilme gücüne sahip olduklarında, işte o zaman güçlendirilmişlerdir ve işletmede güçlendirmeye dayalı bir kültürün varlığından söz edilebilecektir. Güçlendirilmiş bir işletmede çalışan personel daha heyecanlı ve enerjiktir. Onlar en iyi işi yapmak istemektedirler, çünkü bunu yaptıklarında bireysel olarak ödüllendirileceklerini de bilmektedirler(Doğan, 2006: 92).

Personelin güçlendirilmediği ve güçlendirme kültürünün işletme içinde yaygınlaşmadığı durumlarda(Carroll, 1994: 17):

- Bireyler daha çok boş zaman geçirme ve kendi işleriyle ilgilenme gibi konulara odaklanmaktadırlar.
- Problemler ve hatalar saklanmakta ya da yok sayılmaktadır.
- Politikalara odaklılık zaman almakta, kaynaklar müşteri ve paydaşların sorunlarının çözümü için tahsis edilmemektedir.
- Kararlar büyük ölçüde üst yöneticilerin fikirlerine dayanılarak alınmaktadır.
- Amaçlar ve ölçümler belirlenmemekte ve tartışılmamaktadır.
- İşletme içi iletişim zayıftır.
- Çatışmalar çözümlenememekte ve işletme için yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir.
- Geribildirimden kaçınılmaktadır.

- Çalışanlar hata yapma korkusu nedeniyle risk almaktan kaçınmaktadır.
- Çalışanlar işletme sorunlarına kayıtsız kalmaktadır.
- Kötü performans önemsenmemektedir.
- Geleneksel yönetim tarzına bağlı kalınmaktadır.
- Atalet ve düş kırıklıkları işletmede karşılaşılan temel problemlerdir.

Buna karşılık personel güçlendirme kültürünün yerleştiği işletmelerde(Carroll, 1994: 17):

- Bireyler ve takımlar işletme amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaktadırlar.
- Problemlerin ve yapılan hataların ardında yatan nedenler açıkça tartışılabilir.
- Problemlerin çözümü için işletme içi sorunlara ve müşterilere odaklanılmaktadır.
- Kararlar geçerli ve işletmede paylaşılan bilgiler doğrultusunda alınmaktadır.
- Amaçlar ve ölçümler açıkça belirlenmektedir.
- Çapraz iletişim ve çalışanlar arasında işbirliği duygusu yaratılmaktadır.
- Çatışmalar açıkça ortaya konmakta ve çözüm yolları yöneticiler ve çalışanlarca birlikte aranmaktadır.
- Geribildirim işletme içinde düzenli olarak yapılmaktadır.
- Çalışanlar açısından risk, büyüme ve gelişme için fırsat olarak algılanmakta ve işletmede yapılan hatalardan öğrenme anlayışı yaygın olmaktadır.
- Kötü performansların nedenleri araştırılmakta ve

düzeltilmesi için çözüm yolları ortaya konulmaktadır.

- Geleneksel anlayışın aksine yenilikçilik ön plandadır, çalışanlar yenilik yapmaları konusunda cesaretlendirilmektedir.

3.3. Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasında Değişim Süreci¹

Personel güçlendirme kültürünün işletmelerde yaratılması uzun zaman alan ve zor bir süreçtir. Personel güçlendirme kültürünün ortaya çıkardığı değişim sürecinde farklı fakat üstesinden gelinir, çalışanlarda kaygı yaratan 3 aşama bulunmaktadır. Bu 3 temel aşama; değişim sürecine başlama ve alıştırma, değişiklikleri yapma ve cesaret kırılmasını önleme ve son olarak personel güçlendirmenin işletmeye adaptasyonudur.

3.3.1. Birinci Aşama: Değişim Sürecine Başlama ve Alıştırma

Değişim sürecine başlama ve alıştırma aşamasındaki temel amaç varılacak noktanın büyük bir resmini göstermek değıldir. Bunun yerine çalışanların şuan ki buldukları konumdan ileriye doğru birkaç başlangıç adımı atmalarını ve bilgi paylaşımının önemini anlaşılmasını sağlamaktır. Çalışanlar personel güçlendirmenin vizyonunu ve işletmeye nasıl yarar sağlayacağını merak etmekte ve bu aşamada kaygı yaratan aşağıdaki sorulara cevap aramaktadırlar:

Bilgi kaygıları; bu değışikliğe neden ihtiyaç duyuldu? Şuan da yanlış olan nedir? Her şeye rağmen ne değışecek? Kısaca çalışanlar değışikliğin beğendirilmeye çalışılmasını istememekte, değışiklik ve niçin gerekli olduğu hakkında bilgilendirilmek istemektedirler.

¹ Güçlendirme kültürünün yaratılmasında gerekli olan değışim süreci aşamaları Alan Randolph'un "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve" başlıklı makalesinden alınmıştır(Organizational Dynamics, Vol. 29, Issue 2).

Bireysel kaygılar; değışiklik beni nasıl etkileyecek? Değışimden sonra kazanacak mıyım yoksa kayıp mı edeceğim? Değışikliği gerçekleştirecek zamanı nasıl bulacağım? Bireyler değışim için gerekli olan bilgilerin ve becerilerin ne olduğunu merak etmekte ve bu işin kolay olmayacağını hissetmektedirler.

Aşağıdaki üç personel güçlendirme aracı bu soruların cevaplandırılması ve değışim sürecinin başlamasına yardımcı olmaktadır:

- Bilgi paylaşımı, işletmenin her bölümünde güvenin yeniden yaratılması ve geliştirilmesinde çabuk sonuç almayı sağlayacak bir araçtır. Bilgi paylaşımı, işletme içindeki herkes için yani bütün çalışanların, işletmenin karşılaşacağı mücadelelerde ne yapması gerektiğini daha açık bir pencereden görmesini sağlamakta ve yeni, çaba gerektiren, ilgi isteyen sorumluluk duygusunun nasıl sağlanabileceği konusunda yardımcı olmaktadır. Bilgi paylaşımı personel güçlendirme yolculuğunda çabuk sonuç alınmasına yardımcı olmakla birlikte tek başına yeterli değıldir. Gerçekten bilgi sahipliği bireysel kaygılara yönelik soruların çözümlenmesinde teşvik edici olacaktır. Ancak çalışanların, personel güçlendirme kültürü ile birlikte faaliyetleri başarıyla yerine getirip getiremeyecekleri konusunda da kaygıları olabilecek ve bunu belki de açıkça söylemeyeceklerdir. Onlar, etkili bir şekilde güçlendirilmek için ihtiyaç duyacakları yetenekleri

öğrenme merakı içinde olacaklardır. Bilgi olmadan çalışanlar sorumluluk üstlenmeyecektir; bilgi verildiğinde sorumluluk almak isteyeceklerdir ancak değişimin gerçekleştirilmesi için güven ve bazı becerilerin ihtiyacında olacaklarının farkında olunması gerekmektedir.

- Diğer personel güçlendirme aracı çalışanlara özerklik verme, onların sınırlar dahilinde kendi kendilerini yönetmelerini sağlamaktır. Üst yönetim ilk başta, çalışanlara özgürce hareket ederek ve sorumluluk alarak bilgileri kullanmaları konusunda bazı sınırlamalar getirme ihtiyacı duyabilecek fakat çalışanların yetenekleri geliştikçe ve güven arttıkça bu sınırlar genişletilebilecektir.
- Üçüncü personel güçlendirme aracı, ilk iki madde ile birlikte uygulanması gereken hiyerarşi yerine kendi kendini yöneten takımlar oluşturmaktır. Personel güçlendirme kültürü takımların geliştirilmesine dayanmaktadır. Çünkü güçlendirilmiş takımlar, güçlendirilmiş bireylerden daha başarılı olacaklardır. Takım üyeleri birbirlerine yardım edecek ve paylaşılan bilgiyi daha etkili yorumlayacak ve kullanacaklardır. Sınırların açıklanmasında, sorumluluklar ve sınırların genişleyip genişlemeyeceğine dair doğru kararlar alınmasında yine birbirlerine yardımcı olacaklardır.

3.3.2. İkinci Aşama: Değişimi Gerçekleştirme ve Cesaret Kırılmasını Önleme

Cesaretlerinin kırılmasından dolayı pek çok yönetici ve çalışan bu aşamada personel güçlendirme anlayışından vazgeçip, işleri eski yöntemleri ile yapmaya çalışmaktadırlar. Personel güçlendirmeye ilişkin alınan kararlardan şikayet etmekte ve kendilerini, birbirlerine karşı güvensizlik hissi içinde bulmaktadırlar. Bu aşamadaki sorunlar aşağıda da belirtilen, uygulamaya ve bunun etkisine yönelik kaygılardır.

Uygulama kaygıları; güçlendirilmiş bir çalışan olabilmek için şuan da ne yapacağım? Daha sonra ne yapmalıyım? Doğru yapabilmek için bütün detayları nasıl yöneteceğim? Planlanan gibi olmazsa ne olacak? Yardım için nereye gideceğim? Bu değişim süreci ne kadar sürecek? Tipik zorluklarla mı karşılaşacağım? Bireyler uygulamanın nasıl olacağı konusunda açıklık beklemekte ve ek olarak ne kadar zor olacağını bilmek istemektedirler. Bireylerde başarısızlığa yönelik güçlü bir endişe ve korku gelişebilmektedir.

Etki kaygıları; gösterdiğim çaba buna değecek mi? Bu değişiklik ben ve işletmem için bir farklılık yaratacak mı? Olumlu bir gelişme gösterecek miyiz ve bunu nasıl bileceğiz? Bireyler çabalarının karşılığını alıp alamayacaklarını bilmek istemektedirler çünkü değişimi gerçekleştirilmesi zordur. Fakat çok az birey gelişme işaretlerini kabul etmektedir ve onlar personel güçlendirmenin değerini birbirlerine göstermektedirler. Yavaş ve zahmetli gelişmeler olacaktır, buna rağmen birçok birey henüz bunu görememektedir. Bu aşamada işletme içindeki bütün çalışanlar seslerini duyurmak istemektedirler. En üstten en alta kadar bütün herkes kendilerini cesaretleri kırılmış ve karmaşık hissetmektedirler. Personel güçlendirmeye ilişkin değişimin neden bu

kadar uzun sürdüğünü merak etmektedirler.

Bu kaygıların ortadan kaldırılmasında yine bilginin paylaşımı yardımcı olacaktır. Yaptıkları faaliyetler hakkında yöneticilerinden geribildirim alan çalışanlar, gösterdikleri çabaların iş sonuçlarını nasıl etkilediklerini görebileceklerdir.

3.3.3. Üçüncü Aşama: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Adaptasyonu

Cesaret kırılmasının önüne geçildikten sonra artık çalışanlar için personel güçlendirmenin daha anlamlı hale geldiği ve üretici bir işletme yapısının oluştuğu 3. aşamaya geçilmektedir. Bu nokta, varış noktası olmamakla birlikte, geleceğe yönelik büyük bir adımdır. Personel güçlendirmenin işletmeye adaptasyonu aşamasında çalışanlar, kendilerini yeterli ve güvende hissetmeye başlamaktadırlar. Daha fazla güvenle, güç kazanmaya başlamak için kendilerini hazır hissetmektedirler ama personel güçlendirme için kendilerini gerçek bir ortak olarak görmek istemektedirler. Çalışanlar şu soruların cevabını aramaktadırlar:

İşbirliği kaygıları; hepimiz birden nasıl personel güçlendirme sürecine katılacağız? Personel güçlendirmenin çalıştığına dair haberi nasıl yayacağız? Bireyler bu noktada personel güçlendirmenin yerleşmesi üzerine odaklanmaktadırlar çünkü bunun kendileri ve işletme için farklılık yaratacağı konusunda ikna olmuşlardır.

Mükemmellik kaygıları; değişimi daha iyi nasıl gerçekleştirebiliriz? Orijinal fikri geliştirebilir miyiz? Bireyler artık iş ve işletmenin sürekli gelişiminin sağlanmasına odaklanmaktadırlar. Onlar bilgi birikimlerini, becerilerini ve motivasyonlarını sonuçlara ulaşmak için kullanmak istemektedirler.

Bu aşamada odaklanılan nokta, istenilen personel güçlendirme kültürü düzeyine ulaşmaktır. Çalışanlar artık işlerine bağlanmışlardır ve personel güçlendirmenin gerektirdiği davranışları göstermeye başlamışlardır.

3.3.4. Personel Güçlendirme Kültürü İçin Son Adım

Yöneticiler ve çalışanlar birlikte çalışıp ilk üç aşamadaki sorunları çözümlediklerinde, personel güçlendirme kültürü yaratılmış olacaktır fakat personel güçlendirme devam etmektedir. İşletmedeki herkes yeni kültüre ayak uydurmak için kafa yapılarını, varsayımlarını ve davranışlarını değiştirmek için uzun ve yoğun bir çalışma sürecine girmişlerdir.

İşletme yöneticileri personel güçlendirmeyi başarmak için gerekli değişiklikleri yapmış ve nasıl takım olunacağını öğrenmişlerdir. Onlar artık bireylerin gücünü nasıl artıracaklarını ve beklenen sonuçlara ulaşabileceklerini bilmektedirler. İşletmenin tüm bölümlerindeki çalışanlar, personel güçlendirmenin ne olduğunu anlamış ve kendi işlerinin sahibi haline gelmişlerdir. Çalışanlar işletme için bilgilerini, tecrübelerini ve becerilerini kullanmak istemektedirler ve personel güçlendirmeyle gelen gurur ve sahiplik duygusunu hissetmektedirler.

Personel güçlendirme kültürünün yaratılmasında on aşamalı bir süreci kullanan Cast-Fab Teknolojileri CEO'su James Bushman bu süreci şöyle açıklamaktadır(Hayes ve Smith, 2003: 2):

- *Değişimin niçin gerekli olduğunu belirlemek:* Hem çalışanlar hem de yönetim için bu aşamanın tanımlanması gerekmektedir. Yönetim personel güçlendirmeye doğru gidişe niçin ihtiyaç duyulduğunu ve bu kavramın ne olduğunu anlayacak, çalışanlar ise personel güçlendirmenin

onlar için ne ifade ettiğini ve kendilerinden beklenen yeni rollerin neler olduğunu bileceklerdir.

- *Üst yönetim kademesinin davranışlarını değiştirmek:* Birçok yönetici ancak kendileri yaptıklarında işlerin doğru olacağını düşünmektedirler. Fakat yeni kültürde çalışanlara da başarılı olma şansının tanınması gerekmektedir.
- *Çalışanların hangi kararları etkileyebileceğini belirlemek:* Çalışanlara belirli sınırlar dahilinde karar verme gücünün verilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların hangi kararlardan sorumlu tutulacakları belirlenmelidir.
- *Takımlar oluşturmak:* Takım çalışması ile alınan kararlar daha etkin sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.
- *Bilginin paylaşılması:* İşletme amaçları ve üretilen ürünler, yapılan faaliyetlere ilişkin bilgilerin çalışanlarla açık olarak paylaşılması gerekmektedir. Böylece güçlendirilmiş çalışanlar gösterdikleri çabaların işletme genelinde nasıl bir etki yarattığını anlayacaklardır.
- *Doğru bireylerin seçilmesi:* Personel güçlendirme işletmede herkes için olumlu olmayabilir. Bazı çalışanlar karar verme sürecine katılmaktan kaçınabilir, yönetilmek, isteyebilirler. Personel güçlendirmenin uygulanması için doğru çalışanların işe alınması gerekmektedir.

- *Eğitim verilmesi:* Çalışanlar personel güçlendirmenin gerektirdiği becerilerin hepsine sahip olmayabilirler. Çalışanların problem çözme, işletme amaçlarına uygun kararlar alma ve çatışma yönetimi gibi konularda eğitim almaları gerekmektedir.
- *Beklentilerin anlaşılması:* Personel güçlendirme çalışanların işleri ile ilgili her şeyi yapabilmesi anlamına gelmemektedir. Yöneticiler temel amaçlar ve politikalara açıklık getirecekler ve çalışanlar da kendilerinden neler beklediğini bileceklerdir.
- *Ödüllendirme sisteminin belirlenmesi:* Sadece bireysel değil takım çalışmalarına dayanan ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- *Sabırlı olma:* Personel güçlendirme bir davranış değişikliğini gerektirdiği için başarılı olması uzun süreyi alabilecektir. Süreçte yapılan hatalar gelecekte başarı sağlayacak tecrübeler olarak nitelendirilmelidir.

4. İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜNÜN YARATILMASIYLA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında müşteriye sunulan mükemmel hizmet işletmelere büyük avantaj sağlamaktadır. Artık işletmeler müşterileri olmadan yaşamlarını uzun süre devam ettiremeyeceklerdir(Thompson, 2002: 1). Teknolojik gelişmeler ve dünyanın açık pazar haline gelmesi, müşteriye sunulan seçenekleri artırmış, müşteriler değil

işletmeler müşteriye mecbur kalmaya başlamışlardır(Doğan, 2005: 148).

Personel güçlendirme müşteriye sunulan hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanmasında uygulanabilecek temel yöntemlerden bir tanesidir. Güçlendirilmiş çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere sahip oldukları aklı ve yetenekleri kullanacaklar, onların problemlerini çözmek için ellerinden geleni yaparak hem müşteri tatminini artıracak hem de işletmelerinin kazanmasını sağlayacaklardır. Kendisine güvenilen ve güçlendirilen çalışanlar müşteriye daha iyi hizmet sağlayan ve yaptıkları işten gurur duyan bireylerdir(Chow vd., 2006: 483). Bununla birlikte, çalışanlar da birer müşteridir ve onların da yaptıkları işten tatmin olmaları gerekmektedir.

4.1. İşletmelerde İç ve Dış Müşterilerin Memnuniyeti

Günümüzde işletme ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkiler rekabette üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Belki de etkin ve uzun dönemli müşteri ilişkileri işletmelerin tek önemli rekabet aracı olabilecektir. Bilindiği gibi teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde rakiplerce taklit edilebilmekte ve bu durum uzun dönemde rekabet üstünlüğünün korunmasına engel olmaktadır. İşletmenin uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu “müşteri ilişkileri”nin ise taklit edilmesi zor ve maliyetli olabilmektedir. Etkin müşteri ilişkilerinin sonucunda, müşteri tatmini ve bağlılığı yaratmanın ana amaç olduğu kabul edilirse, bu amaca ulaşmanın temel yolu işi ilk başta doğru yapmak ve müşteriyi ilk defada memnun etmektir(Odabaşı, 1997: 1-2).

“Müşteri” denildiğinde genellikle ilk akla gelen işletme ürün ya da hizmetlerinin son kullanıcılarıdır. Bu tanımlama yanlış olmamakla birlikte

eksiktir. Unutulmamalıdır ki ürünün şekillenmesinden başlayarak üretimin temel aşamaları; test etme, paketlenme, gönderme, saklama, faturalama, yerleştirme, servis sunma, ödeme alma gibi uzun faaliyetler zincirinden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerden her biri bir ya da birkaç birey tarafından gerçekleştirilmekte ve bir faaliyetin çıktısı aynı zincirde bir başkası tarafından kullanılmaktadır. Yani işletmenin çıktısını kullanan herkes ister işletmenin içinde, isterse dışında olsun işletmenin müşterisidir. O halde **dış müşteriler**, ürün ya da hizmetleri nihai olarak kullanan bireylerdir. **İç müşteriler** ise dış müşterilere nihai ürünü sunma sürecinde görev alan işletmedeki çalışanlardır(Acuner, 2001: 28).

Müşteri odaklı olmak demek yalnızca işletmenin dış müşterilerine odaklanıldığı anlamına gelmemektedir. Olayın bir de iç müşteri odaklı yönü bulunmaktadır. İşletmeler gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde karlarını artırmak amacındaysalar, öncelikle iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, iç müşterileri mutlu etme yoluna gitmelidirler. İşletmelerde unutulmaması gereken en önemli yaklaşımlardan bir tanesi “dış müşteri mutluluğunun iç müşterilerden geçtiğidir”(Doğan, 2005: 158).

Dış müşteri ile düzenli ve olumlu iletişim sağlayacak olanlar, işletmenin tüm çalışanlarıdır. Dolayısıyla, işe öncelikle çalışanların memnuniyetinin sağlanması ile başlanması gerekmektedir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını anlamak, taleplerini olabildiğince yerine getirmek, onları işin gerektirdiği zamanlarda inisiyatif kullanabilmeleri için güçlendirmek ve iletişim kanallarındaki kopuklukları gidermek, onların iş tatmini artıracaktır. İşini seven, yaptığı işten tatmin olan ve işletmesine güvenen çalışan bu memnuniyetini müşterilere de aktaracaktır(Doğan, 2005: 161).

Dış müşterilerin memnun edilmesi günümüz işletmeleri için başarıda en önemli faktör haline gelmiştir. 2004 yılının Mart ve Mayıs ayları arasında Boston'da faaliyette bulunan bir araştırma işletmesi tarafından, Amerika ve İngiltere'de faaliyette bulunan büyük tüketici işletmelerinin yöneticilerine müşteri tatminine verilen önem açısından anketler düzenlenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır(Smith, 2004: 2):

- Müşteri tatmini hızla artan bir şekilde işletmelerin öncelik tanıdığı bir faaliyet olmuştur: Her 10 işletmenin 8'inde müşteri tatmini ilk üç sırada yer alan bir iş sorunu olarak algılanmaya başlanmıştır.
- Görüşme yapılan bütün işletmeler müşteri tatmini anketleri yaparak verdikleri hizmetlerin kalitesini artırmaya çalışmaktadırlar: Her 10 işletmeden 7'si her ay düzenli olarak müşterilerine anket göndermektedir.
- Neredeyse bütün işletmeler çalışanlarını motive etmek ve işlerine odaklanmalarını sağlamak amacıyla müşteri tatmini anket

verilerinin sonuçlarını kullanmaktadır.

- Birçok işletme müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliğinin sonuçları ile ilgilenmektedir. Bu konudaki genel görüş ise, memnun edilmiş müşterilerin daha fazla satın aldığı ve işletmeye bağlı hale geldiği, memnun edilmeyen müşterilerin ise kötü tecrübelerle işletmeden ayrıldığıdır.

Bugün artık müşteri, iyi bir eğitilmiş geçmiş, davranışları tahmin edilemeyen, aktif ve işletmelerin etkin bir şekilde uğraşmak zorunda kaldıkları başlıca çevresel güçlerden birini oluşturan bireyler haline gelmişlerdir(Doğan, 2005: 148). Bu anlamda da artık işletmeler için müşteri yönlü yapılar oluşturmak ve müşterilerle birebir ilişkide bulunan çalışanlarının yetenek ve yeterliliklerini artırarak etkin hizmet sağlamak zorunluluk haline gelmiştir.

Müşteri yönlü işletme yapıları aşağıdaki gibi şekillendirilebilecektir (Brown, 1995: 16).



Kaynak: Brown, 1995: 16

Müşteri yönlü işletmelerde üst kademedan alta doğru olan piramit yapı tersine dönmekte ve çift yönlü bilgi akışı sağlanan müşteriler Şekil 2’de görüldüğü gibi en üstte yer almaktadır. Müşteriler ve işletme arasındaki çizginin düz olmaması ise, müşterileri işletmenin bir parçası gibi görmek anlamındadır(Brown, 1995: 16). Bununla birlikte Şekil 2’de dikkat edilmesi gereken nokta, müşteri ile birebir iletişimde olan çalışanlardır. Etkin müşteri hizmeti sağlamak isteyen üst kademe yöneticilerin çalışanlarını bu konuda yönlendirmesi, bilgilendirmesi ve eğitmesi, onlara kendi kararlarını verme özerkliği tanınması yani personel güçlendirmeye dayanan bir işletme kültürünü işletmede yaygınlaştırması gerekmektedir.

4.2. Personel Güçlendirme Kültürü İle Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

Personel güçlendirme işletme kültürünün bir parçası haline geldiğinde, hatta işletmelerde personel güçlendirme kültürü yaratıldığında ve bu kültür çalışanlarca benimsendiğinde; güven ve desteğe dayalı bir çalışma ortamı yaratılmakta, çalışanların iletişim, problem çözme gibi temel becerileri artırılarak bireysel gelişimleri sağlanmakta, işbirliği ve takım çalışmasına dayalı faaliyetler gerçekleştirilmekte, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmekte ve çalışanlar risk almaları, bu riskleri fırsatlara dönüştürmeleri konusunda yöneticileri tarafından desteklenmektedirler.

Güçlendirme kültürü ile birlikte kendi işlerinin sahibi haline gelen çalışanların işletmeye ve yöneticisine olan güveni artmaktadır. Çünkü çalışan hata yaptığında cezalandırılmayacağını ve iyi performans gösterdiğinde ise ödüllendirileceğini bilmektedir. Ayrıca çalışanın motivasyonu sağlanacak, işinden duyduğu tatmin artacak ve

inisiyatif kullanarak karar vermesine olanak tanınıp içindeki yaratıcılık ve yenilik duygusu ortaya çıkarılacaktır ki böylece çalışan kendisinden beklenen performansı gösterecektir.

Memnun olan çalışan(iç müşteri), işletmesine rekabet avantajı sağlayan temel faktörü yani dış müşterinin memnuniyetini de sağlayacaktır.

Tschohl’un 1997’de personel güçlendirmeye ilişkin tanımı şu olmuştur: “Bir birey işletmenin değil, müşterinin tatmini için ne yapması gerektiğini bilip, bunu anında yapabiliyorsa, işte o zaman güçlendirilmiş demektir. Personeli güçlendirme, işletmenin değil, ne olursa olsun müşterinin tatmininin sağlanmasıdır. Eğer müşteri kazanmıyorsa, zaten işletme de kaybediyor demektir”(Tschohl, 1997: 40). Bugünün yöneticileri, başarılı bireyleri işletmelerine alarak, onlara güvenerek, müşterilerin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek, personel güçlendirme anlayışını sahip oldukları işletme kültürüne adapte etmekle ilgilenmektedirler(Doğan, 2005: 191).

Müşteri memnuniyeti sağlayacak hizmet performansının iyileştirilmesi için işletmelerin müşterilerinin gerçekten ne istediğini iyi anlamaları gerekmektedir. Faaliyette bulunan endüstri, üretilen ürünler ya da bulunulan konum ne olursa olsun müşteriler işletmelerden aşağıdaki kalite unsurlarını beklemektedir(Beck, 2005: 2):

- **Kusursuzluk:** Bir hizmet sağlayıcısının, hizmet faktörlerini yönetebilme ve karmaşık prosedürler karşısında müşterisinin ihtiyacını ilk defada karşılayabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Örneğin; müşteriler finansal hizmet sunan bir işletmeye kredi kartlarına ilişkin bir

sorundan dolayı başvurduklarında, sürekli bir bölümden diğerine aktarılmak istememekte ya da telefonda sürekli yeni sesler duymaktan rahatsız olmaktadır. Müşterilerin beklentisi ilk başvurdukları hizmet sağlayıcısının kendileri için her şeyi koordine edebilmeleridir. Bunun gerçekleştirilmesi de ancak işletmelerde yöneticilerin alt kademe çalışanlarına gerekli yetkiyi vermesi ile mümkün olabilecektir.

- **Güvenilirlik:** Müşteriler emin ellerde olduklarını ve işletme bağlılığının devam edeceğini hissetmek arzusundadırlar. Onlar işlerin ilk defada doğru yapılmasını ve hatalı bir durum söz konusu olduğunda ise çözüm yollarının hızlı bir şekilde ortaya konmasını beklemek ve istemektedirler. Yine finansal hizmet işletmesi örnek verilecek olursa; kredi kartı müşterileri hizmet temsilcilerinin yeni seçenekler konusunda kendisini bilgilendireceği güvencesine sahip olmak istegindedirler. Çalışanlara belirli sınırlar dahilinde problem çözme yetkisi verildiğinde ve bu konuda eğitimlerle kendilerini geliştirmeleri sağlandığında hem müşteri ilk defada memnun edilebilecek hem de yöneticiler amaç belirleme, vizyon yaratma, stratejik planlama gibi daha önemli işlere vakit ayırabilecektir. Yani güçlendirme kültürü işletmelerin zaman yönetimini de sağlamaktadır.

- **Yeterlilik ve Yetenek:** Müşterilerle birebir ilişkilerde çalışanların hızlı ve esnek bir yaklaşım tarzı benimsemeleri ve müşterilerinin sorunlarına yaratıcı çözümler bulabilmeleri beklenmektedir. Bu noktada özellikle açık iletişim ve bilgi paylaşımının olduğu işletme kültürü önemli olacaktır. Müşterilerle sürekli iletişimde olan ön hizmet çalışanları gerekli bilgiye sahip olduklarında yaratıcılıklarını daha fazla ortaya koyabileceklerdir.

- **Dürüstlük:** Müşterilere verilen sözlerin tutulması onların memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir noktadır. Müşteriler hayal kırıklığına uğramak istememektedirler. Ancak bazı durumlarda verilen sözlerin yerine getirilmesi gecikebilmektedir. Bu durumda da müşteriler kendilerinin bu durumdan haberdar edilmelerini ve nazikçe özür dilenmesini istemektedirler(Thompson, 2002: 4).

Bugün pek çok işletmenin farkında olmadığı bir gerçek, güçlendirilmiş çalışanların mükemmel müşteri hizmetleri için gerekli olduğudur. Yöneticiler işletme çalışanlarının kurallara sıkı sıkıya bağlı olup, sadece işletme politika ve süreçlerini takip etmelerini istedikleri sürece işletmelerinde gerçek anlamda güçlendirilmeden bahsedilemeyecektir. Çalışanlar gerektiğinde müşterisini memnun etmek için kuralları ihlal edebilmelidir(Doğan, 2005: 193).

Satış kararı vermek zorunda olan daha fazla güçlendirilmiş bir satış elemanı, müşterinin satın alma kararını hızlandıracaktır. Hata yapmanın riskine

katlanmak, kararı uygulamamanın riskinden çok daha önemli olmaktadır. Bir satış elemanının müşterisine söyleyeceği en kötü şey “isteğinizi yerine getirebilirim ancak yöneticime danışmam gerekmektedir” cümlesidir(Norris, 2001: 1). Satış elemanının başarılı sonuçlar elde edebilmesi personel güçlendirme anlayışının işletme kültürü haline gelmesini gerektirmektedir. Güçlendirme kültüründe yöneticiler birer koç, mentor, destekleyici, yönlendirici olmak zorundadırlar.

Müşteriler ve onlar sayesinde işletmenin elde edebileceği kar, çalışanların problem çözme becerilerine sahip olmalarına bağlı olarak kazanılacak ya da kaybedilecektir. Güçlendirilen çalışanlar işletme hiyerarşisine bakmadan müşteri sorularını cevaplayabilme yetkisine sahip olacaklardır(Savage, 2001). Buna ilişkin Peter Grazier’in hikayesi şöyledir (www.teambulidingc.com, 1998):

Grazier çevresinden sağlıklı ve taze yiyecekler satan bir işletme olduğunu duymuş ve bugün sürekli müşterisi olduğu bu işletmeye ilk gidişinde pasta bölümündeki satış elemanının kendisine olan davranışından çok etkilendiğini söylemiştir. Grazier pasta bölümünde yulafli kurabiyelerden tatmak istemiş ancak bir yandan da hemen onların yanında olan pahalı ve çikolatalı kurabiyelere gözü takılmıştır. Kendisine nazik davranan satış elemanı çikolatalı kurabiyelerden de tatmak isteyip istemediğini sorduğunda Grazier reddetmiştir. Ancak evine dönüp, paketlerini açtığı anda aldığı yulafli kurabiyelerin yanında satış elemanının gizlice koymuş olduğu iki çikolatalı kurabiyeyi de görmüş ve çok şaşırmıştır. Grazier o anda, satış elemanının müşterisini memnun etmek adına bağimsızca karar verebilmesinden hareketle, bu işletmede personel güçlendirme kültürü yaratıldığını düşünmüştür.

Hikayede bahsedilen işletmede olduğu gibi müşterinin ilk defada memnun edilmesi onların işletmeye bağlılığının sağlanmasında çok önemli bir faktördür.

Güçlendirme kültürü ile kendi kendilerini yönetebilen çalışanlar ve takımlar sayesinde, iş tatmini, çalışan bağlılığı ve yönetici/çalışan iletişiminin etkinliği artırılabilen, karar alma süreci etkinleştirilmekte, kalite geliştirilmekte, faaliyet maliyetleri azaltılmakta ve müşteri bağlılığı sağlanarak karlı işletmeler ortaya çıkartılabilmektedir. (Savage, 2001).

Personel güçlendirme kültürünü yaratabilmiş ve müşteri memnuniyeti sağlamış bazı işletme örnekleri şöyledir(Fragosa, 1999: 4):

Eastman Kodak kendi kendi yöneten takımlar halinde çalışan 1500 çalışana sahiptir ve bu çalışanlar yeni ürünlerin geliştirilmesine ilişkin her türlü faaliyet ve kontrol gerçekleştirme yetkisine sahiptirler.

United Airlines, personel güçlendirmeye ilişkin birbirinden farklı yöntemler kullanmaktadır. Ön hizmet çalışanları ve müşteri ilişkileri temsilcileri, ilk defada müşterilerin problemlerini çözmekten sorumludurlar. Uçuş hizmetlerinden memnun kalmamış müşterilere, seyahat kredileri verilebilmekte, para iadeleri, yemek, otel veya nakliye işlemlerine ilişkin ödemeler yapılabilmektedir.

Great Plains, Arthur Andersen tarafından verilmiş olan “Müşteri Beklentilerinin Karşılama Üstünlük” ve “Çalışanları Motive Etme” ödülleri bulunmaktadır. İşletme mükemmel müşteri hizmetinin temelinde “akıllı, mutlu ve güçlendirilmiş çalışanlar” olduğunu belirtmektedir.

SONUÇ

İşletmelerin faaliyette buldukları dış çevrede yaşanan hızlı gelişimler, bilginin giderek önem

kazanması, müşteri beklentilerinin ve çalışanların eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte, rekabetçi üstünlük sağlamada müşteri memnuniyetini yaratacak personel güçlendirme anlayışı günümüz işletmeleri için en önemli yönetim yaklaşımlarından biri olmuştur.

Eğitim seviyeleri ve beklentileri yükselen çalışanlar, eski yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi kendilerine söylenen işleri yapmak yerine, kendilerinin belirledikleri görev davranışlarını gerçekleştirerek yaptıkları işten tatmin olmak istemektedirler. İşini seven, işletmesine güvenen ve bağlı olan çalışan da müşterisini memnun edecek ve onun işletmeye bağlanmasında etkin rol oynayacaktır. Bunun için de işletmeler güçlendirilmiş çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Güçlendirilmiş çalışanlar, işletmeyi amacına ulaştıracak doğru kararları verip uygulayabilen, yeni fikirlerini hata yapma ya da cezalandırılma korkusu olmadan söyleyebilen, içlerindeki enerjiyi, yaratıcılık duygusunu açığa çıkarabilen, problem çözme becerileri gelişmiş, çevresiyle etkin iletişim kurabilen, sürekli kendini geliştirmek için çaba gösteren ve ekip ruhu taşıyan bireylerdir. Müşteri memnuniyeti sağlamada çalışanlarını motive etmek, yönlendirmek ve desteklemek suretiyle güçlendirecek olan bireyler de kuşkusuz yöneticiler olacaktır. Çalışanlarının patronu olmak yerine koçu olan yöneticiler, onlara ihtiyaç duydukları eğitim ve kaynakları sağlayarak, bilginin açık bir şekilde paylaşıldığı bir iletişim ortamı yaratarak, kendi kararlarını alabilmeleri için gerekli

yetki ve sorumluluğu vererek yani personel güçlendirmenin işletme kültürünün bir parçası haline gelmesini sağlayarak başarıya ulaşacaktır.

Sosyal birer sistem olan işletmelerin kendilerine ait değerleri, ilkeleri, gelenekleri, davranış tarzları yani benimsemiş oldukları kültürleri bulunmaktadır. Personel güçlendirme anlayışının da işletme kültürü haline getirilmesi bunun için de işletmenin belirli bir değişim sürecinden geçmesi gerekmektedir. Niçin değişime ihtiyaç duyulduğu ve bunun işletmede ne gibi sonuçlar doğuracağı hakkında bilgilendirilen çalışanlar değişimi kolay kabulleneceklerdir. İşletmede personel güçlendirme kültürü yaratıldığında ise çalışanlar takım olmayı öğrenmiş olacaklar, istenilen sonuçlara nasıl ulaşacaklarını ve başarılı sonuçlar elde ettiklerinde ödüllendirileceklerini bileceklerdir.

İşletmelere başarıyı getirecek ve rekabetçi üstünlük sağlayacak olan müşterilerin memnun edilmesidir. Müşterinin memnun edilebilmesi için de onlarla birebir iletişimde olan, onları iyi tanıyan, ihtiyaç ve isteklerinin farkında olan çalışanların, ne yapması gerektiğini bilen ve uygulayabilen bireyler olmaları gerekmektedir. Güçlendirme kültürünün yaratıldığı bir işletme ortamında işinin sahibi olan çalışan, müşterisinin problemlerini çözmek ve beklentilerini karşılamak için elinden gelen çabayı gösterecek, müşterisi için değer yaratacak ve onun kazanmasını sağlayarak işletmesinin de istenilen sonuçları elde etmesine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

ACUNER, Şebnem Akın(2001), *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, Ankara: MPM Yayınları, No: 655, 2. Baskı.

BECK, Todd(2005), "Want Loyal Customers? Don't At Satisfaction", *Customer Inter@ction Solutions*, February, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3995/is_200502/ai_n13507296 (Erişim Tarihi: 04.01.2007).

BROWN, Andrew(1995), *Müşteri Hizmetleri Yönetimi*, (Çev. Uzman Mustafa Kılıç), Ankara: M.E.B. Yayınları.

BUTTS, Mike(2004), “Command Performance: Empowerment Is The Catalyst For Positive Corporate Changes”, *Prosales*, December, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0NNTC/is_12_16/ai_n8586621 (Erişim Tarihi:20.12.2006).

CARROLL, Anna(1994), “What’s Behind “E” Word: Myths About Empowerment and Why You Need It”, *Interaction Design*: 1-18.

CHOW, H. Irene; Thamin W. LO, Zhenquen SHA ve Jiehua HONG(2006), “The Impact Of Developmental Experience, Empowerment And Organizational Support On Catering Service Staff Performance, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, Issue 3: 478-495.

CHU, Stephen(2003), “An Organizational Culture and Empowerment For Change in SMEs in the Hong Kong Manufacturing Industry”, *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 139, Issue 1-3: 505-509.

COŞKUN, Recai(2002), “Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*(Editörler: İsmail DALAY, Recai COŞKUN ve Remzi ALTUNIŞIK), İstanbul: Beta Yayınları, 1. Baskı.

DOĞAN, Selen(2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Kare Yayınları, 1. Baskı.

DOĞAN, Selen(2006), *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, İstanbul: Kare Yayınları, 2. Baskı.

ERSTAD, Margaret(1996), “Empowerment and Organizational Change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*: 325-333.

FOX, John(1998), “*Employee Empowerment: An Apprenticeship Model*”, http://members.tripod.com/j_fox/thesis.html (Erişim Tarihi: 09.01.2007).

FRAGOSA, Heloisa(1999), “An Overview of Employee Empowerment: Do’s and Don’ts”, *Operations Management*, <http://www.iusb.edu/~journal/2000/fragoso.html> (Erişim Tarihi: 28.12.2006).

GEORGE R. Thomas ve Murat HANCER(2003), “The Impact of Selected Organizational Factors on Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees in Full-Service Restaurants”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 6, Issue 2: 35-37.

GRAZIER, Peter(1998), “*Employee Empowerment and The Customer Service(The Cookie and The Orange)*”, http://www.teambuildingc.com/article_cookies.htm (Erişim Tarihi: 27.11.2006).

HAYES, Jason ve William SMITH(2003), “*Employee Empowerment: Commerce Bank and Cast-Fab Technologies*”, <http://academic.emporia.edu/smithwil/0003/Sum/MG476/projects/hayes/eja/MG476Project3.htm> (Erişim Tarihi: 11.01.2007).

KOÇEL, Tamer(2005), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 10. Bası.

KORTE, Russell ve Thomas CHERMACK(2006), “Changing Organizational Culture With Scenario Planning”, *Futures*, December.

Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F.

- KOTELNIKOV, Vadim(2006), “*Why Employee Empowerment*”,
http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/employee_empowerment.html (Erişim Tarihi: 21.12.2006).
- KÖSE, Sevinç; Semra TETİK ve Cuma ERCAN(2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*(C.B.Ü. İ.İ.B.F.), Cilt:7 Sayı:1.
- LIN, Y. Carol(2002), “Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Twain”, *Journal of Psychology*, September, Vol. 136, Issue 5.
- NORRIS, Brian(2001), “The Empowerment And The Winds Of Change”, *Industrial Distribution*, Vol. 90, Issue 5.
- OHIO CERTIFIED PUBLIC MANAGER PROGRAM(2006), “Employee Empowerment”, *Management Survival Guide*,
<http://www.geocities.com/scruffered/Empowerment.html> (Erişim Tarihi: 15.12.2006).
- ODABAŞI, Yavuz(1997), *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*, İstanbul: Der Yayınları, 1. Baskı.
- RANDOLPH, W. Alan(2000), “Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?”, *Organizational Dynamics*, Vol. 29 Issue 2.
- SAVAGE, Susan(2001), “*Empowerment*”,
<http://faculty.valencia.cc.fl.us/redwards/SavageRP.html> (Erişim Tarihi: 10.12.2006).
- SIGNER, H. Tracey ve Christine M. PEARSON(2000), “Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, Issue 1: 27-52.
- SMITH, Mark(2004), “Key Steps And Major Challenges In Improving Customer Satisfaction”, *Customer Inter@ction Solutions*, November,
http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3995/is_200411/ai_n9483018 (Erişim Tarihi: 06.01.2007).
- THOMPSON, Adrian(2002), “*Customer Satisfaction in 7 Steps*”,
<http://www.sitepoint.com/article/satisfaction-7-steps> (Erişim Tarihi: 08.01.2007).
- TSCHOHL, John(1997), “Empowerment: The Key To Customer Service”, *Nation's Restaurant News*, August, Vol.31: 40-42.
- YILDIRIM, Halil(2004), “Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, (Editör: İsmail BAKAN), İstanbul: Beta Yayınları.