D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi
Cilt: 11, Sayı: I, 1996, ss.103-120

HİZMET İŞLETMELERİNDE KULLANILABİLECEK SÜREKLİ GELİŞTİRME STRATEJİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Yahya FİDAN (*)

ÖZET

Amaçlarını gerçekelştirmek için hizmet üreten ve sunan işletme ve örgütler hizmet sektörünü oluşturmaktadır. Talep etmekte ya da sunmakta olduğumiz hizmetler;fiziki olarak algılanan, görülebilen ve sayılıp depo edilebilen mallara karşın bir takım zayıflıklar taşımaktadır. Hizmetlerin özellikleri dediğimiz v hzmtin doğasından kaynaklanan dezaavantajlar, hizmet sunan kuruluşların izleyebilecekleri stratejileri sınırlandırmaktadır. Sürekli geliştirme stratejileri ile işletme ve örgütler, fonksiyonları arasındaki bilgi alişverişini geliştirerek daha iyi sonuçlar elde etmeye çalışmaktadırlar. Ne tür bir strateji takip edilirse edilsin sonuçta başarılı olmak seçilen stratejinin etkili ve verimli olarak uygulanmasına bağlıdır.

GİRİŞ

Hizmet sektörü, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonominin bir kesimini oluşturmaktadır. Vasıfsız emek gücünün çok fazla değerinin olmadığı, hızla bilgi işçiliğine doğru sürüklendiğimiz yüzyılın sonunda, bu sektörün daha da artacağı bütün araştırmacıların ittifak ettiği bir noktadır. İşletmeler, bir sistem olarak, aynı zamanda dünya ve ülke ekonomisinin bir alt sistemi olarak faaliyette bulunmaktadırlar. Buna bağlı olarak dünya ve ülke ekonomisindeki değişme ve gelişmelerden etkilenmektedirler. İşletmeleri açık sistem, yani çevrelerinden etkilenen ve çevrelerini etkileyebilen dinamik bir yapıda kabul edenlere göre, örgütleri etkileyen belirleyicilerden en önemli ikisi teknoloji ve çevredir. Teknoloji ve çevre değişiklikleri her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de önemli sorunları ortaya çıkarmaktadır.

Mal üreten, sanayi işletmelerinde üretilen mal ile ilgili olarak ele alınabilecek çok çeşitli stratejiler uygulama olasılığı bulunmakta iken, hizmet sunan işletmeler bu avantajlardan yoksundurlar. Hizmetin doğasından kaynaklanan bu sınırlılıklar (hizmetlerin soyut, bölünemez, değişken, dayanıksız ve insan ağırlıklı olma özellikleri) hizmet işletmelerinin etkili stratejiler geliştirmesini ve değişen durumlara kolayca uyum sağlayabilmesini engellemektedir.

İşletme ve örgütler statukolarını koruyabilmek için hizmetlerinin kalitesini ve gelirlerini arttırmak zorundadırlar. Yoğun rekabet ortamında, hemen her alanda çok güçlü yerli ve yabancı rakipler piyasaya her an girebilmektedir. Özellikle de hizmet işletmelerinin sundukları hizmetlerin kolayca

(*) Yrd.Doç.Dr. Cumhuriyet Üniv. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

kopya edilebilmesi bu rekabeti daha da şiddetli bir hale getirmektedir. Piyasada tutulmuş olan bir hizmet, hemen rakipler tarafından kopya edilerek ve çoğu durumlarda da geliştirilerek pazara çıkabilmektedir. Dinamik pazar koşullarında ayakta kalabilmek, doğal olarak güçlü mali bünye ve kaliteyi ısrarla arayan, hizmetleri tercih eden müşteri talebiyle mümkün olmaktadır. Bu durumda kısa dönemli stratejilerle görüntüyü düzeltmeye çalışmak ve ortayol politikalar takip etmek yeterli olmamakta; yeni hizmetlerle, yeni seçeneklerle daha kaliteli hizmetler sunmak zorunluluk arzetmektedir.

Hizmet işletmeleri; rekabet gücünü artırmak, üretim kaliteyi geliştirmek için sürekli geliştirme stratejileri takip etmelidirler. Sürekli gelişme kavramı Shewhart' ın ortaya attığı, en başarılı uygulamalarınıda Japonların "Kaizen" adını vererek gerçekleştirdiği bir olgudur. Bu yaklaşımla, statik olan yönetim anlayışı dinamik bir hale getirilmiş; bir geri besleme mekanizması ile gelişme sürecinin başı ile sonu birleştirilmiştir. Statik yaklaşım planla - uygula şeklinde iken, dinamik yaklaşım planla-uygula-kontrol et- önlem al şeklindedir (Kavrakoğlü, 93; 38). Sürekli geliştirme stratejileri ise hizmet organizasyonlarının stratejik iş birimlerine eğilimli düşünce ve her kademedeki personel için geliştirme stratejileri öngörmektedir. İşletmeler bilinçli olarak, mevcut faaliyet süreçlerini yeniden tasarlamaya, otonom çalışan stratejik iş birimleri kurmaya ve çalışanlarını geliştirmeye ağırlık vermelidirler.

Sürekli geliştirme bir işletme ve örgütte karşılıklı olarak girdi alış verişinde yani etkileşimde bulunan birimler ve işletme fonksiyonları arasında bilgi alışverişini artırmak, daha iyi sonuçlar elde etmek üzere geliştirilmiştir. Bu kavramla her personel, birim ve işletme fonksiyonu bir diğer personel, birim veya işletme fonksiyonunu müşterisi gibi görme eğilimindedir. Bununla yapılan iş her defasında daha iyi yapılmaya çalışılır. Bu şekildeki bir yaklaşım tarzı da işletme ve örgüt düzeyinde daha yüksek bir iyileştirmenin, sürekli geliştirmenin kaynağını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım tarzı aynı zamanda kişilere en iyi olmak, kaliteyi artırmak, fireler ve israfları en aza indirmek, üretim sürecinin her aşamasında bir sonraki aşamayı müşteri gibi görmesini sağlamak, işletmenin bir bütün olarak etkinliğinin ve verimliliğinin her şeyin üstünde olduğunu kavramak, olumlu bir örgüt iklimine katkıda bulunmayı da sağlayabilecektir. Hizmetlerin taşıdığı sınırlılıklar bu stratejilerin uygulanmasını zaman zaman güçleştirebilip, uygulama olanağı vermeyebilir. Dolayısıyla aynı zamanda bu nedenle her ortamda geçerli olmayabilir.

Ünlü yönetim bilimcisi ve işletmecilik biliminin babası olarak görülen Peter Drucker'a göre ucuz emek gücü ülkelerin ve işletmelerin stratejik konumlarını değiştirmeyecek bir duruma düşmüştür. Taiwan, Güney Kore ve Singapur gibi ülkeler 1960'lı yıllarda ucuz emek avantajını kullanarak kalkınma hamlelerini başlatmışlardır. Ancak bugünkü gelişmeler artık bunu avantaj olmaktan çıkarmıştır. Örneğin, Japonya ve Almanya gibi ülkelerin ithalatları ucuz emek gücünü bir avantaj olarak kullanmaya çalışan ülkelerden çok daha

yüksektir. Bunun nedeni Drucker'a göre; Japonya ve Almanya'nın üstün bilgi, teknoloji birikimini kullanarak, tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi gibi yoğun bilgi, hassas ve etkin yönetim ile iyi eğitilmiş işgücünü gerektiren konularda başarılı olmalarından ve sürekli geliştirme stratejilerini uygulamalarından kaynaklanmaktadır.

BAŞLICA SÜREKLİ GELİŞTİRME STRATEJİLERİ

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunmak hizmet kalitesini sürekli olarak geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Hizmet işletmelerinin uygulayabilecekleri birtakım sürekli geliştirme stratejileri söz konusudur. Bu stratejilerin kendilerine özgü üstünlük ve zayıflıkları vardır. Her ortamda geçerli ve etkili bir yöntemden ziyade; her işletmenin kendi stratejik iş birimi için uygulayabileceği bir alternatif sürekli geliştirme stratejisi söz konusudur. Tercih işletmenin özel gereksinmelerine bağlı olarak değişmektedir. Uygulamada karşılaşılan belli başlı sürekli geliştirme stratejilerinden en etkin olarak kullanılanları şunlardır (Michael, 1992;83):

1. Kalite Çemberleri (Quality Circles) : Küçük ve gönüllü çalışma gruplarından oluşur. Uygulamaya yönelik sorunları çözmek için bir araya gelinir. Personelin yaptığı işle ilgili çeşitli problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran,bulan, çözen ve tepe yönetimine rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur. Kalite çemberleri önceleri çalışma grupları olarak toplanmaya başladıkları halde daha sonra öğrendikleri yeni teknikleri kullanarak işletmelerindeki problemleri çözmeye yönelmiştir (İmai,1994; 97). Ancak daha sonraları tekniğin kullanım amaçları genişletilerek, ABD ve çeşitli Avrupa ülkelerinde üretimin yanında çalışanların, grup içi ve grup dışı ilişkilerinin geliştirilmesine de ağırlık verilmeye başlanmıştır. Kalite çemberlerinin ilk kez oluşturulduğu Japonya'da bu tekniğin geliştirilmesine büyük katkıda bulunan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği kalite çemberini şu şekilde tanımlamaktadır: Bir kalite çemberi, aynı yerde çalışan, kalite yönetimi faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen personelden oluşmuş küçük bir gruptur. Her üyesinin faal olması gereken bu küçük grup, işletmenin genel kalite yönetimi stratejisinde kendine düşenleri sürekli olarak yerine getirir ve üyelerinin kişisel gelişmesini ve işlerindeki performanslarının yükselmesini hedefler. Bir yönetim ve organizasyon tekniği olan kalite çemberleri, çalışan insanı geliştirme felsefesi üzerine kurulmuştur. Kalite çemberlerinde amaç, kalite arayışını ve kalite kontrolünü atölyelerin, hatta çalışanların beynine sokmaktır (Düren,90;41). Kalite çemberleri ile getirilmek istenen yaklaşım, daha önceki uygulama ve çalışmalardan farklıdır. Yıllardır "Havuç ve Sopa" yaklaşımı olarak bilinen yönetim düşüncesinin temel taşı sarsılmış ve kalite çemberleri felsefesinde "Sopa" fikri baştan terkedilmiştir. Dolayısıyla kalite çemberlerinde teşvik, geliştirme, olgunlaştırma ve ödüllendirme esas olmaya başlamıştır.

Kalite çemberlerinin özünde personelin yaptığı iş, kendi yetenekleri ve işletmenin kendini kabul ettirmesinde, başarısında personelin katılımı yatmaktadır. Bu amaçların elde edilmesi ise ekip çalışmasıyla mümkündür (Efil, 93;10). Oluşturulan ekibin uyumlu ve etkin çalışması çemberin başarıyla tamamlanmasındaki önemli noktalardan biridir. Kalite çemberleri aynı zamanda yalnızca mal üreten işletmelerde değil, hemen her sektördeki işletmelere değil hemen her sektördeki işletmelere uygulanabilecek özellikler taşımaktadır. Mesela Japonya'da finans sektöründe önemli bir yere sahip olan Sanwa Bank'ın 13.000 personelini kapsayan 2.400 kalite çemberi vardır. Bu çemberler faaliyete başladıkları yıl olan 1977'den beri 10.000 konu üzerinde çalışmışlardır (İmai, 100) Gerçekleştirilen bu çemberlerde üyeler bankacılıkta kaliteyi, hizmet kalitesi ve müşterinin tatmin derecesinin arttırılması olarak görmekte ve bunu gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar.

2. Öneri Sistemleri (Suggestion Systems) : Kişi veya grupların önerilerini alma, değerlendirme ve uygulama ile örgütün yapı süreçlerinin daha iyi bir duruma götürülmesi, geliştirilmesi amacına yöneliktir. Yönetimin hizmeti sunanlara ekonomik ya da manevi güdüleme yöntemleri kullanmasını ifade eder. Amaç personelin verim ve moralini güçlendirmek, katılımını sağlamaktır. Birçok işletmede öneriler mevcut sistemin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Hatta bir çok yöneticinin başarısı çalıştırdığı pesonelden gelen öneri sayısıyla ölçülmektedir. Bu yöntemle kişilerin öneri yapmaya özendirilmesi sağlanmaktadır. Zaman zaman yapılan öneriler personel arasında ilan edilerek aralarında olumlu bir rekabet oluşturulmaya da çalışılır. Önerilerin sağlayacağı bir başka yarar ise; kişinin hizmetlerin daha iyi sunulabilmesi amacıyla yapmış olduğu önerisinin uygulamaya başlamasıyla elde edeceği tatmindir. İnsanlar yaptıkları işleri kendilerine özgü yöntemlerle yapmaya çalıştıklarında çok daha başarılı olabilmektedirler. Örneğin (Uğur.93; 183) Japonya'da Matsushita Electric'de 94.000 personel çalıştırılmakta ve yılda yaklaşık olarak 4milyon öneri yapılmaktadır. Ayrıca toplam olarak Japonya'da 2 milyon kişiyi çalıştıran 700 işletmenin yılda aldığı öneri sayısı ise 62 milyondur.

Öneri sistemleri aynı zamanda personel yönetimine katkıda bulunmaktadır. Yapılan öneriler işin daha iyi yapılabilmesi için yeni bir bakış açısı getireceğinden süreçde olumlu değişiklikler oluşacaktır. Yeni uygulamayla hizmetin kalitesi artacak, maliyetler düşebilecektir. İşletmelerde işi bizzat yapan kişiler daha ince ayrıntıları bildiklerinden işin dizaynında onların önerilerini almak ortamın gelişmesine katkıda bulunacaktır. Örneğin yoğun telefon akışının olduğu bir işletmenin santral memuru telefonlara cevap vermekte zorlandığını, yapılacak bir düzenlemeyle iç hat numarasını bilenlerin istedikleriyle santrali meşgul etmeden görüşebilecekleri bir sistem önermiştir. Sonuçta basit bir cihazın satın alınmasıyla telefon yoğunluğu azaltılmış, dolayısıyla telefonlara cevap verme süresi kısalmıştır. Yine bir hizmet işletmesinde işine son verilen personel şu serzenişte bulunmuştur.

"Sanırım beni yeterince verimli olamadığım için işten çıkarttılar. Ancak şimdiye kadar hiç kimse bana işimi nasıl daha iyi yapilabileceğimi sormadı" demiştir.

İnsanlar aracılıyla, yine insanlar için hizmet sunan işletmelerde yapılacak önerilerin daha gelişmiş hizmetler için büyük katkılar yapacağı açıktır. Yapılan öneri çok küçük bir iyileşme -gelişmeye yardımcı olacak olsa dahi değerlendirilmeli, uygulamaya koyulmalıdır. Yeni fikirlerin değeri sürekli geliştirmenin ayrılmaz bir parçası olmasında yatmaktadır. Gerek maliyetlerin düşürülmesi, gerek hizmet kalitesinin yükseltilmesi, gerekse çalışma koşullarının iyileştirilmesi alanlarında bu teknik kadro çok önemli katkılarda bulunmaktadır.

3. Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) : Kişisel ya da grup kaynaklı her işlem ve alanda örgütün sorunlarını çözmek için, geniş bir alanda çalışmayı amaçlamıştır. Kalite, en geniş anlatımla yapılan işlerin iyileştirilmesidir. İnsanların hizmeti sunarken nasıl çalıştıkları, alet ve ekipmanlarını nasıl kullandıkları ve toplam olarak örgüt etkinliğine katkıda bulunmak için ne oranda çaba harcadıklarıyla ilgilidir. Dolayısıyla kalite insan davranışlarının tümünü hedef almaktadır. Kalite aynı zamanda hizmeti müşteri açısından geliştiren her şey demektir(Aguayo, 94; 47) Toplam kalite kontrol ise; işletme ve örgütlerde her seviyedeki personelin başarısının iyileştirilmesine yönelik, en tepedeki yöneticiden en alt seviyedeki işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli ve sistematik çalışmalardır. Toplam kalite kontrolün sağlanması için hizmet sürecinin tüm evreleri gözden geçirilmelidir. Ana amaç müşterinin tatmininin sağlanmasıdır. Toplam kalitenin temel hedefi ve amacı hizmet kalitesi biçiminde ortaya çıkmıştır. Bunu sağlayacak bir hizmetin birtakım ögeleri sözkonusudur. Bunlar; (Gündoğmuş, 95; 2) müşteri beklentilerine duyarlılık, hızlı ve yerinde hizmet, istekleri karşılamada esneklik. yenilik, hizmette çeşitlendirme, müşteriye yakınlık ve motivasyondur.

Toplam kalite yönetimi sürekli değişim, gelişme ve iyileştirme amaçlıdır. Toplam kalite yönetimi sanıldığının aksine, ürün kalitesinden çok insanların kalitesi üzerine eğilmektedir. İnsan kalitesini sağlamış olan bir örgüt hizmet ya da ürünlerdeki kaliteyi zaten gerçekleştirecektir. Bilindiği gibi hizmet işletmeleri insan ağırlıklıdır; hem sunulan aktivite ve etkinlikler insanlar tarafından sağlanmakta ve hem de bu aktivite ve etkinlikleri insanlar talep etmektedirler. Bu itibarla iş ortamının her aşamasında sorunlar bulunabilmektedir. Bu sorunların belirlenebilmesi ve çözümlenebilmesi kaliteli ve sorun çözmede yetenekli yardımını gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşımda öncelikli olan kârlılık değil kalitenin sağlanmasıdır. Kâr için ayrıca çalışmaya gerek yoktur, çünkü kalite sonuçta karıda getirecektir.

4. Tam Anında Üretim (Just-in Time): Uygulama sürecinde iletişimi zenginleştirerek, sorunlara anında çözümler getiren, zaman kaybını önlemeye

yönelik bir çalışma tekniğidir. Özellikle hizmet süresi içinde zaman ve maliyet tasarrufu sağlayarak sistemi geliştirmeyi amaçlar. Öncelikli amaç hizmetin sunumu devem ederken gerekli önlemlerin alınmasıdır. Daha az zaman harcayarak aynı hizmetin verilebilmesi, ya da daha düşük maliyetlerle hizmet kalitesinin artırılmasına çalışılır. Bu yöntem de ana amaç sürekli geliştirme için anında müdahaleye hazır olunması olup, üretim sürecinde gerekli olan girdilerin tam anında sağlanmasıdır. Bununla aynı zamanda sürecin tamamının kontrol altında tutulması sağlanmaktadır. Tam anında yöntemi işletmelerde işlem sürecini kısaltmakta, değişik fonksiyonlar arasında işbirliği ve dengeyi sağlamakta, sorunları çözmeye azami çaba göstermektedir. Hizmetler büyük çoğunlukta müşteriyle yüzyüze temas gerektirdiğinden tam anında kavramı daha da önemli bir strateji olmaktadır.Her ne pahasına olursa olsun, süreç devam ederken müşteri tatmin edilmelidir.

Tam anında üretim sisteminin temel hedeflerinden biri de üretim sürecindeki israfın önlenmesi yoluyla maliyetlerin azaltılmasıdır. Tam anında kavramı hizmet sürecinin kullanılan malzeme, yardımcı araç ve gereçler ile personelin gerektiği zamanda gerektiği kadarını bulundurmayı amaçlar. Örneğin bir toplu taşıma hizmetinde seferlerin her saatte eşit olarak akışının değil, yolcuların yoğun olduğu saatlerde daha sık, normalin altındaki zamanlarda da daha seyrek yapılmasını gerekli kılar.

Tam anında kavramı işletmelerin yalnızca gerekli olan şeyleri ve gerektiğinde yapabilmeleri için personelin daha büyuk oranda ilgisini, kalite konusunda daha büyük dikkati, üretim için gerekli malzemeleri tedarik edenlerle daha yakından ilişkileri ve hizmet sunum yöntemine yeni bir bakışı kapsayan, bir yönetim yaklaşımıdır. Tam anında stratejisinin başarısı büyük ölçüde süreçde kullanılan malzemelerin kalitesine bağlıdır. Tedarikçilerin kalitesi düşük bir malzeme göndermesi durumunda hizmetin kalitesi de düşecektir (Prokopenko, 92; 163). Örneğin bir restorandaki yemeklerin kalitesi kuşkusuz temin edilen malzemelerin kalitesine; yine bir eğitim kurumu ya da hastanedeki hizmet kalitesi de elemanların kalitesine bağlı olacaktır. Ayrıca bu yöntemin uygulanabilmesi ve başarılı olabilmesi yalnızca yönetimin katkısıyla sağlananamamakta, işletmedeki tüm personelin kararlı olmalarına, aktif katılımına bağlıdır.

5. Zaman Tabanlı Rekabet (Time -based Competition) : Uygulama sürecinde yararı olmayan etkinlik ve aktivitelerin giderilmesine dayalı, malzeme girişinden müşteriye dek uzanan bir çalışmadır. Sunulan Hizmetin etkinliğine katkıda bulunmayan, ancak işlem sürecini uzatan faaliyetler belirlenmeye çalışılır. Belirlenen bu faaliyetler ya müşterinin bekleme zamanını etkilemeyecek şekilde tasarlanır ya da tamamen süreç dışı bırakılır. Yüzyüze ilişkilerin ve zamanın önemli olduğu hizmet işletmelerinde bu yöntem durulması gereken bir başka stratejidir.

6. Müşteri Yönlendirmesi (Customer-Driven) Müşterinin hizmet hakkındaki görüşlerini öğrenmek ve buna göre gerekli düzenlemeleri yapmak anlamına gelmektedir. Hizmet işletmelerinde hizmeti talep edenle hizmeti sunan arasında bir etkileşim, bir birliktelik esastır. Genel olarak mal üreterek pazarlayan işletmelerde müşteri yapılışını bilmediği, görmediği, aktif olarak katılmadığı bir çıktıyı satın almaktadır. Bu nedenle eğer mal müşteri isteklerini karşılamıyorsa geri çekilebilir, üzerinde değişiklikler yapılabilir. Buna karşın hizmet işletmelerinde müşteriye sunulmakta olan bir hizmeti kısa zamanda geri çekebilmek pek kolay olmamaktadır (Özgen, 93; 64). Sunum sürecinde müşterinin bizzat bulunması eksikliklerin görülmesini sağlamaktadır. İşte müşteri yönlendirmesi bu noktada devreye girmektedir.

İşletme etkinliğini kısa zamanda büyük kârlar elde etmek olarak algılayanlar için müşteri istekleri dikkate alınacak bir kriter değildir. Gerçekte ise müşteri bir işletme ve örgütün varolmasının en önemli ve tek öğesidir. Müşteri istek ve arzuları tam olarak teşhis edilmeli ve hizmet süreci bu istekler doğrultusunda geliştirilmelidir. Birçok hizmet işletmesi bugün başarıyla sunduğu hizmetleri müşterilerden gelen istekler sonucunda başlatmışlardır. Müşteri isteklerinin değerlendirebilmesi için başlıca sorumluluğu müşteri ilişkileri olan personel istihdam edilmelidir.

7. Karşılıklı Planlama (Interactive Planning): Hedeflenen bir gelecek için çalışılır. Üç ilkesi sözkonusudur. Birincisi katılim olup; ilgili kişi ve grupların kendi iş süreçlerinin geliştirilmesine katılmaları ifade eder. İkincisi süreklilik olup; yöntemin kendini devem ettirmesini sağlayan güçtür. Üçüncüsü ise bütünlüktür; örgütün bütün bölümlerinin planlama işlemine aynı anda ve bağımsız olarak katılmasını ifade eder.

8. Öğrenme Organizasyonu (Learning Organization): Personelin bilgi ve kabiliyetlerini geleceğın şekillendirilmesinde, sürekli olarak arttırmaya yöneltildikleri bir ortam oluşturmaya yönelir. Ayrıca süreçde bir işin tekrar tekrar yapılmasıyla her defasında br gelişmenin olması beklenmektedir. Bir hizmetin ilk kez sunulmasıyla, daha sonra elde edilen bilgiler ışığında bir öncekine karşın iyileştirme ortaya çıkmaktadır. Bir hizmetin sunulmasında elde edilen bilgi ve tecrübeler hem hizmetin daha kaliteli sunulmasına ve hem de daha az harcama yapılmasına yardımcı olmaktadır.

Öğrenme değişmeyen koşullar altında, amacın izlenmesindeki verimliliğin arttırılmasıdır. Eğer bir personel ard arda yaptığı atışlarda, belli bir hedefi vurma becerisini arttırıyor ise daha iyi nasıl atış yapılabileceğini öğreniyor demektir (Erkut, 95; 58). Öğrenme, insan davranışlarını oluşturmada ve değiştirmede en önemli süreçtir. Kişinin yaptığı bütün davranışlar öğrenmeyle ilgilidir ve yapılan bu davranışları anlamada da anahtar kavramdır. Örgütlerde meydana gelen olayların birçoğu öğrenmeye dayanır Örgüt üyeleri devamlı olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını

değiştirdikleri gibi uygulanan teori ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. Bu noktada örgütsel ögrenmeden söz edilir (Dinçer, 92; 46). Örgütsel öğrenme, örgüt hakkındaki fikirleri yeniden incelemek için gerekli olan değişiklikler konusunda ayrıntılı açıklamalar yapan bir kavramdır. En basit örgütsel "hata düzeltme" şeklinde ortaya çıkar ve tek yönlü öğrenme niteliği taşır. (Argyris, 78; 18) Tek yönlü öğrenme, örgüt üyelerinin örgütün iç ve dış çevresindeki değişikliklere cevap vermek için hataları sezip, uygulanmakta olan örgütün davranış teorolerinin temel özelliklerini koruyarak bu hataları düzeltmeleridir. Bu tür öğrenmede tek yönlü bir etki-tepki söz konusudur. Kişi hatayı sezer ve örgüt normlarının içindeki strateji ve varsayımları biraz değiştirerek hataya cevap verir. Öğrenmede başarının ölçüsü, o üyenin etkili olup olmamasına bağlıdır.

Öğrenme tek yönlü olabileceği gibi çift yönlü de olabilir. Çift yönlü öğrenmede sezilen hata (uyuşmazlıkların çözümü gibi) daha etkili ve anlaşılır yeni normların geliştirilmesine neden olmalıdır (Argyris, 78; 20). Öğrenme bir kişi, grup veya örgütün yeni davranışlar kazanmasında temel bir faktördür. Bu anlamıyla öğrenme, kişi, grup veya örgütün çevresinde meydana gelen değişiklikler sonucunda ortaya çıkar. Önceden sahip olunan bilgi, beceri, tutum ve davranış kalıpları, değişen çevre şartları karşısında ortaya çıkan yeni yapı, süreç ve faaliyetlerle uygunluk içinde olmayabilir.

9. Yüksek Performans (Peak Performance): Personele en yüksek çalışma performansını sağlayacak ortam oluşturulur. Böylece örgüt değişen ve rekabetçi ortama uyum sağlayabilir. Yüksek performansın sağlanabilmesi için öncelikli olarak engelleyici işlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılır. Bir hizmetin sunulamamasının ya da gereği gibi sunulamamasınının görünürde değil gerçek nedeni bulmaya çalışılır. Eğer hizmetin gereği gibi verilememesinin görünürde nedeni bilgisayarın çalışmaması ise gerçekte ise nedir? belirlenmeye çalışılır. Elektrik mi kesilmiştir? Proğram mı arızalıdır? Makina mı yetersizdir? Bu ve benzeri sorularla ana sorun belirlenmeye ve gerekli önlem alınmaya çalışılır. Ayrıca yüksek performansın sağlanması için takım çalışması, işbirliği, gözlem, açık fikirlerle kalite ve verimliliği en yükseğe çıkartacak noktalara özenle eğilmek gerekmektedir.

Personelden yüksek performans alabilmek için hizmetin yeniden düzenlenmesi dahil hemen her türlü yönteme başvurulmalıdır. Bu yapılırken çalışma yöntemi nasıl iyileştirilebilir? Yapılan iş nasıl daha iyi yapılabilir? Süreçde hangi değişiklikler yapılabilir? Düzeltilmesi olası olan hatalı çalışmalar var mıdır? (Bozkurt, 94; 110) bu ve benzeri soruların yanıtları bulunmalı, performansın artırılması içi gerekli düzeltici önlemler alınmalıdır. Yüksek performansın sağlanması için ayrıca şu çalışmaların yapılmasında da yarar vardır. Bunlar (Acar, 94; 83); çalışma ortamındaki gereksiz iş ve işlemlerin kaldırılması, daha yeni gelişmiş araç-gereçlerin kullanılması ve kullanılması ve kullanılan yardımcı madde ve malzemelerin ekonomikliğinin sağlanması.

Sürekli geliştirme stratejileri olarak sıralanan bu yöntemlerin farklılıktan çok benzer yanları ağır basmaktadır. Temel amaçları sürekli ilerleme, gelişme hedefine yönelik olmalarıdır.

Sürekli Geliştirme Stratejilerinin Odak Noktaları

İşletmelerin sürekli geliştirme staratejilerini uygularken gözönünde bulunduracakları belirli odak noktaları sözkonusudur. Bu kriterler işletmelerin dinamik olarak uygulayacakları fonksiyonel stratejileri kapsamaktadır. Belli başlı stratejik noktalar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

a. Müşteri Üzerinde Yoğunlaşma: Müşterilerin zevkleri, sınırları aşarak tüm dünyada birbirine yaklaşmaktadır. Küresel televizyon kanalları gittikçe daha çok hizmet/ürünü ve yaşam tarzlarını gözler önüne sermektedir. Seçeneklerin artması,zevklerin değişmesi ve gelişmesi yeni ihtiyaç ve isteklerin dikkate alınmasına neden olmaktadır. Müşterinin tanınması, ihtiyaç ve arzularının karşılanıp, karşılanmadığı veya talep ettiği yeni hizmetlerin bulunup bulunmadığı irdelenmelidir. Gerek iç müşteri diye adlandırılan çalışanların; gerekse dış müşterilerin tanımlanması sürecin ilk adımını oluşturmaktadır. Personelimiz yaptıkları faaliyetlerin iç ve dış müşterileri nasıl etkilediğini bilmelidir. Personelin ilk müşterisi kendisinden sonraki masada çalışan mesai arkadaşıdır. Dış müşteri ise nihai tüketici de dediğimiz işletmenin dışındaki kişilerden oluşur. İşletme içindeki müşteriler, personelin onlar için bir şeyler yaptığı ve onlardan hemen geri besleme aldığı, aynı süreçde faaliyette bulunduğu kişilerdir (Pekdemir, 92; 43). Örneğin bir hastanede tahlilleri gereği gibi hazırlayan ve gerekli filmleri çeken teknik personel iç müşteriyi ifade ederken hasta ise dış müşteridir. Hastanın memnun edilmesi için örgütte bulunan her personelin üzerine düşen görevi iyi bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir.

Her birey ihtiyaç duyulan ve tüketilen "aktivite" ve"etkinlik" dediğimiz bir hizmet sunmaktadır. Ne yaptığının farkında olan çalışanlar daha iyi bir performans için müşteri üzerinde yoğunlaşmak durumundadır. Öncelikle personele anlatılması gereken konu budur. Müşteri üzerinde yoğunlaşmanın gereği gibi sonuçlanabilmesi, yapılan araştırma ve incelemelere bağlıdır. Müşterinin neyi? hangi kalitede? nasıl? hangi kriterlerle degerlendirdiği belirlenmelidir. Müşterinin kalitenin göstergesi olarak kabul ettiği kıstaslar, işletmenin daha önce dikkate almadığı bir nokta olabilir. Bu durum yapılacak müşteri tatmini ölçen araştırmalarla belirlenebilir. Örneğin, yapılan bir araştırmada havayollarıyla seyahat eden yolcular şu üç noktaya özen göstermektedirler: ı. Kaybolan çantalara gösterilen özen ve dikkat, ıı. Rötarlı uçuşlar hakkında zamanında bilgi verilmesi, ııı. Bavulların taşınmasında dikkatli davranılması. Buna karşın havayolu işletmeleri ise aşağıdaki üç noktaya özen göstermektedirler: ı. Kâr getiren hatlar, ıı. Rötarlı uçuşlar hakkında zamanında bilgi , ııı. Kalkışların zamanında gerçekleştirilmesi

İşletmeler buna benzer bir çalışmayla müşterinin beklediği hizmetler ve hizmet seviyesi ile sunduğu veya sunmayı planladığı hizmetlerin çizgisini birbirine yakınlaştırmalıdır.

Yenilikçi şirketlerin çoğu, en iyi ürunlerine kaynaklık eden yeni düşünceleri müşterilerinden edinmişlerdir. Başarılarının nedeni, müşterilerini dikkatle ve düzenli olarak dinlemeleridir. Günümüzün uzun bir yarışı andıran rekabet ortamında ayakta kalabilmenin yolu, bir sonraki hizmet kuşağını müşterinin isteklerine uygun kılacak yöntemlerle yapmaktır. Müşteriye değer veren işletmeler değişmez bir tutkuyla hareket etmektedirler. Bu tutku nitelik, güvenirlik ya da hizmete aşırı bağımlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu işletmeleri teknoloji ya da maliyetlerden çok müşteriye karşı duydukları sorumluluk yönlendirmektedir (Gümüş, 1995; 231). Örneğin IBM şirketi müşteriyle yakın ilişkide olup olmadığından emin olmak için her ay içte ve dışta müşterinin doyumunu ölçmektedir. Yıne Caterpillar Traktör şirketide dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar müşterilerine kırksekiz saat içinde yedek parça ulaştırma güvencesi vermektedir.

Müşteriye verilen başarılı bir hizmet çoğunlukla tekrarlanan iş fırsatlarını ve tavsiyelerini beraberinde getirmektedir. Kötü hizmet veya kötü olarak algılanan bir hizmet, gerçekten müşterilerin geri gelmesini engellediği gibi, onları birer kötü niyet elçisi haline sokarak potansiyel müşterileri işletmeye karşı uyarmalarına neden olmaktadır. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin mevcut bir müşteriyi mutlu olarak korumanın maliyetinden beş kat daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle müşteriler verilen hizmetin düzeyi ve bunun nasıl daha iyileştirilebileceği konusunda fikirlerini belirtmeye teşvik edilmelidir. İşletmede müşterilerle yüzyüze gelen, telefon veya yazışmalarla ilgilenen personel müşteri ilişkileri konusunda eğitilmelidir.

İmalat işletmelerinden farklı olarak hizmetlerin sunulması müşteriler tarafından denetlenmekte, böylece hizmet ya kabul ya da reddedilmektedir (Gözlü, 95; 88). Örneğin bir bankadan hizmet talep eden müşteri kendi önceliklerine göre hizmeti değerlendirmektedir. Eğer müşteri için zaman önemliyse, kendisine en yakın banka şubesini, dolayısıyla müşteri yoğunluğu az olanı tercih etmektedir. Maliyet daha önemliyse daha ucuz kredi vereni ve daha az komisyon talep edeni seçecektir. Bu durumda bankalar hem hizmet süresini kısaltmaya (on-line sistemi, ATM, hızlı servisler kurarak) ve gerek komisyon gerekse diğer giderlerin daha azını müşteriye yansıtmaya çalışmalıdırlar.

b. Vizyon ve Misyon: Tepe yönetimi organizasyona yön verirken ortak bir bakış açısını tüm örgüt üyelerine kazandırmaya çalışmalıdır. İleriye ve geleceğe yönelik olarak işletmedeki herkese ortak bir bakış açısı kazandıracak ve onlarca çok özel bir görev olarak kabul edilecek aynı zamanda benzerleri içinde işletmeyi farklı kılacak bir vizyon ve misyon sağlanmalıdır. Personel

güdülenebilmek, sürekli olarak etkin ve verimli olabilmek için birtakım sembollere ideallere sahip olmalı, aktif bir katılım için yönlendiricilerle desteklenmelidir

Doğru bir vizyon personeli eyleme geçirir ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlar. İnsanlar temel olarak yapabildiklerinin en iyisini önemli gördükleri bir amaç için yapmaya hazırdırlar. Bunun için çok çalışmaya, büyük bir performans harcamaya isteklidirler. Bir işletmenin veya yönetimin vizyonu, örgütsel yaşama anlam kazandırdığı sürece bu perçinleştirme görevini yapabilecektir. Bir örgütteki insanlar, daha iyi bir gelecek vizyonunu paylaştıkları ölçüde birbirlerine çok yakın, yardımcıolabileceklerdir. Vizyon, temel olarak var olanın değişik bir görünümü değil, yeni, orijinal, yenilikçi ve geleceğe dönük bir yaklaşımdır. Bir yeniliğin, bir değişikliğin, bir idealin temsilcisidir. Örneğin 1920'li yıllarda otomobilin babası olarak bilinen Ford, her ailenin bir araba sahibi olması gerektiğini düşündüğünü ifade ettiğinde bir çok kesim ona şüpheyle bakmıştır. Bugün ise bu durum hepimizce çok daha iyi anlaşılmaktadır.

İnsanlar doğası gereği nereye doğru gittiğini bilen kişileri izlemektedirler. Günümüzün birçok yöneticisi, işletme sahiplerinin her geçen gün daha fazla kazanç elde etmek isteyen arzuları karşısında bir vizyon geliştirememekten yakınmaktadırlar. Ancak çalışanların bir gözü ise uzun dönemde olmalıdır. Onlar nereye ve niçin gittiklerini, gitmeleri gerektiğini bilmelidirler. Bir vizyon geliştirmenin önemi ihmal edilmemeli, çalışanların ufkunu açacak, yenilikçi bir ortam sağlayacak ve dar kalıplar arasına sıkışıp kalınmayacak bu ortamı onlara sağlamalıdır. Örgütün bir vizyonu olmalı ve bu vizyon diğer ekip üyelerine de aktarılabilmelidir.

Kendi çalışanlarına ve dış dünyaya karşı işletmenin kısa tanımını yapmak misyonla sağlanabilmektedir. Kelime anlamı olarak misyon; bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından ise misyon; örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırdetmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaçtır (Diner, 94; 61). Misyon herhangi bir örgütün en önemli varoluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarının nasıl gerçekleştireleceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur. Bir misyonun en önemli fonksiyonu işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet sunmasıdır. "İşletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır?", Faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığı zaman üyelerde en büyük doyumu sağlayacak değer nedir?"vb. soruların karşılığında oluşturulacak değer, örgüt misyonunu oluşturur. Örgüt misyonu aynı zamanda"paylaşılan değerler"ve"ortak inançlar"anlamına gelir.

Örgüt misyonu olarak, Ulusoy otobüs işletmesinin belirlediği güzel bir örnektir: "Herşey Zamanında". Bu misyon, bir taraftan çalışanların çabalarını

her şeyi zamanında yapmaya yoğunlaştırırken, diğer taraftan pek çok otobüs işletmesi arasında Ulusoy'a güvenilir bir imaj sağlamıştır (Dinçer, 94;62). Ayrıca işletmelerimizde göze çarpan "Müşteri Velinimetimizdir" sözü de bir başka örnektir. İşletmenin misyonunu benimsemiş bir personelin sunduğu hizmet ile misyonunu belirlememiş veya benimsetememiş bir işletme personelinin sunduğu hizmet arasında büyük farklar bulunmaktadır. Hemen herkesin hizmet talep ettiği bankanın birinde personel müşteriye özenle hizmet sunarken, diğerinde ise müşteriye değer verilmemektedir. Bunun sonucunda ise müşteri kendisine özenle hizmet sunan işletmeyi daha sonra tekrar tercih ederek ödüllendirirken, beklediği ilgiyi bulamadığı kurumu bir daha tercih etmeyerek bir nevi cezalandırmaktadır.

İşletmede çalışanları ortak bir amaçda birleştirmek ve rakipler arasında işletmeyi ayırd etmek için misyon etkili olmaktadır. Misyon her işletmeyi "İşletmemiz nedir?"ve"İşletmemiz ne olmalıdır?" sorularını cevaplandırmaya zorlar. Eğer bir kurum kendisini geleceğe yönlendirmiyor ve misyonunu netleştirmiyorsa, faaliyetlerinin her birisi, birbirinden bağımsızlaşır. İşletmeler, toplumun değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Misyonu belirlemenin önemli bir kısmı, işletmenin kendisini tanımlamayla ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsuru olmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan işletme ve örgütte çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayabilirler. Hiç bir personelin şirket görüşünü, misyonunu, felsefesini ve kılavuz ilkelerini bilmeksizin kendi başına hareket ederek işletmenin çıkarına işler yapması beklenemez.

c. Tepe Yönetiminin Rolü: Değişikliklere uyum yeteneği aynı zamanda bir işletmenin başarısının devamına etki etmektedir. Değişen bir çevrede genel olarak işletmeye bu değişikliklerin uygulanmasında yalnızca müdür, müdür yardımcısı, daha genel bir yaklaşımla, yalnızca tepe yöneticilerinin etkin rol oynaması sonuçları olumsuz olarak etkileyebilmekte kısır bir sonuç ortaya çıkarabilmektedir. Kilit pozisyonlarda bulunan personelinde yapılacak çalışmalarda görüşlerinin alınmasına özen gösterimelidir.

Tepe yöneticilerinin önderlik stilleri de sürekli geliştirme stratejilerine olumlu katkıda bulunmaktadır. Burada önderin rolü sorun çıkarmaktan çok iş ve işlemleri kolaylaştırmaya dönük olmalıdır. Bu amaçla; ortaklar arasında kilit rolü taşıyanların kararlara katılımları sağlanmalı, sürekli gelişmeyi destekleyen ve ödüllendiren bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve fonksiyonlara göre muhtemel değişimleri belirleme ve uygulama gerekli olabilmektedir. Çoğunlukla personel, sürekli geliştirme stratejileriyle yapılmak istenen değişimin amacını ve işletmeye neler getirip -götüreceğini zamanında kavrayamaz. Bu noktada önderin anahtar rolü oynaması gerekli olmaktadır. Örneğin; hizmet sunan bir kamu kuruluşu sürekli geliştirme stratejileri

uygulamaya karar verir. Personelin arasından bu iş için bazıları seçilir. Öncelikle bu personele temel geliştirme eğitimi verilir ve gruplar oluşturulur. Bu grupların projeleri belirleyip sonuçlarını gerçekleştirmeleri beklenir. Ancak proğram sonunda beklenen gerçekleşmemiştir. Çünkü ilgi yeterli seviyede olmamış ve tepe yönetimi aktif bir katılım içine girmemiştir.

d. Güçlendirme: Personelin daha geniş görüşlü ve kabiliyetli olmasına hizmet eden bir tekniktir. İşletmede değişimin sağlanabilmesi için personelin yetenekleri artırılmalı, sorun çözme becerileri kazandırılmalıdır. Bu tür bir güçlendirme çalışması daha geniş bir talebi karşılamaya yönelik olmaktadır. Karar verme yetkisi yanlızca tepe yönetiminin bir fonksiyonu olmamalı, delege edilmelidir. Güçlendirme çalışması yanlızca en üst düzeyden idare edilemeyecek niteliktedir. Güçlendirilmiş bir ekibin birtakım özellikleri sözkonusudur. Bunlar; işletmede ortak bir bakış açısı ve her personelce kabul gören değerler, işe uygun olarak eğitilmiş elemanlar, adil ve eşit olarak paylaşılan ödüller, personeline inanan ve güvenen bir yönetim yapısı ve işletmede görev almayı teşvik eden bir örgüt kültürüdür.

Personelin daha iyi hizmetlerin sunulmasına katkıda bulunmasını sağlamak için yapılabilecek bir çalışma terfi ettirilmesidir. Yükselme isteği hemen her personelin düşündüğü bir konudur. Terfi eden personel kendisine daha çok güven duyar ve kişiliği gelişir. Ayrıca terfi etmesi dolayısıyla çevresinden alacağı takdir ve teşekkürler daha güçlü bir çalışma ortamı sağlar (Sabuncuoğlu, 89;101).

Bir görüşe göre örgütlerde güçlendirilmiş bir yapı olup olmadığını şu soruların cevaplandırılmasıyla anlaşılabilecektir (Garvin, 1991; 80): Personel, özen izin almadan sunduğu hizmette müşteri talebine göre değişiklik yapabilme yetkisine sahip midir? Personel, belirlenmiş olan süreçten sapabilir mi? Buna yetkisi var mıdır? Bu soruların cevapları evet ise o örgütte güçlendirilmiş bir yapıdan söz edilebilir.

e. Katılım: Personelin sürekli geliştirme çalışmalarına aktif katılımı sağlanmalıdır. Bu katılım gönüllü, tehditkâr olmayan, etkin, esnek ve değişik görüşlere karşıt toleranslı olmalıdır. Değişim stratejilerinin uzun süreli çalışmaları gerektirdiği unutulmamalı, çabuk sonuç alınmaması sorun haline getirilmemelidir. Geniş katılım sağlamak için geliştirme stratejileri örgütün çalışma sistemi, kültürü, iklim ve stratejik konumu ile uyumlu olmalıdır (Wayne, 1987; 32). Her çalışanın örgütün tümüne yönelik değişiklileri yapmaya motive edildiği zaman etkin peronel katılımını ortaya çıkabilmektedir.

Katılım personelin çalışma isteğini arttıracak ve tatmin olmasını sağlayacak bir etkendir. Katılım konusunun uygulamadaki yararının bilincine varmış olan bir yönetim etkin araç elde etmiş olabilir. Katılma, personelin

kendine saygı duymasina da yardımcı olmaktadır (Kaynak, 90; 137). İnsanlar ister mal isterse hizmet sunan bir örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir personel olmak yerine, bulundukları örgütün yönetimine katılmak istemekte, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşünceye sahip olmalarının çeşitli nedenleri sözkonusudur. Bunların en önemlisi, gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin yükselmesidir. Bu itibarla başkaları tarafından yönetilen bir araç değil, insan olarak kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmayı bir prestij sebebi olarak da görmektedirler. Bu durumda katılma, karar verme ve uygulama gücünü belli ölçülerde astlara, uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve genelleştirme faaliyeti olmaktadır (Dinçer, 95; 67). Ayrıca katılım, tatminsizlik sebeplerini azaltması, mükemmel bir bilgi alış-veriş sistemi kurması, sorumluluk dağılımını artırması ve sermayeye katılmaya imkan vermesi sayesinde, personelin gerçek durumlarını maddi ve psikolojik olarak da değiştirmektedir.

Genel olarak personelin katılımında karşılaşılan sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır: I. Değişme için hissedilen ihtiyaç ve motivasyonun eksikliği, II. Oluşturulan ortamda personelin değişme için yeteri kadar güç ve otoriteye sahip olup olmadığı, III. Kişisel performansa bağlı bir ödüllendirme düzeni, IV. Personeli neyin motive ettiğinin bilinmemesi. Sözkonusu olan bu ve buna benzer engellerin aşılması ve personelin başarılı bir şekilde motive edilmesi sürekli gelişmenin başarılmasının odak noktalarından birini oluşturmaktadır.

f. Ödüllendirme Yapıları: Ödüllendirme ve etkin bir konuma getirme teknikleri kişisel olmaktan çok, grup çalışmasını ve verimliliği arttırmaya çalışır. Kişisel ödüllendirmenin birtakım sakıncaları vardır. Ancak bu sakıncaları sınırlayabilmek olasıdır. Personelin çevrelerini, çalışma ortamlarını tasarlama ve değiştirme olanaklarına sahip olmalarının, kişisel bir ödülden çok daha fazla motivasyon sağladığı öne sürülmektir. Kollektif bir ödüllendirme yapısı yerine anonim tarzda ödüllendirme teknikleriyle sürekli geliştirme stratejileri desteklenmelidir.

İnsanlar -çalıştıkları işletme ve örgütlerden zaman zaman ekstra birtakım şeyler beklemektedir. Çalışmalarının karşılığında bir maaş-ücret alsalar dahi,işletmenin performansından kendilerine de ayrıca bir pay beklemektedirler. Kimi personel yeteneklerini tam olarak kullanıp verimle çalışırken bazıları da görevlerini gereği gibi yapmamakta eksik performansla çalışmaktadırlar. Örgüt,gereği gibi ve gereğinden fazla çalışanların, bu çabayı göstermeyenlere göre değerli olduğunu,iyi bir şey yaptıklarını sözkonusu kişilere karşılığını vererek göstermelidir. Bu ise bir işletme ve örgütte ödüllendirme mekanizması ile sağlanabilmektedir.

İnsanlar genelde bir işe başlarken çalışmaya isteklidirler. Ancak ne var

ki istek, kişinin elinden gelenin en iyisini yapacağının garantisi olmamaktadır. Bu isteğin güçlendirilmesi gerekmektedir.İnsanlar,yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse, genellikle o kadar iyi çalışırlar. Elbette iyi bir performans, o kişinin beceri ve yeteneklerine ve görevlerini açık seçik anlamasına bağlıdır. Ayrıca ödülü ihtiyaçlarla dengelemek gereklidir. Bu kolay bir iş olmasada, verilecek ödülün o kişinin ihtiyaçlarına uygun olmasına dikkat etmelidir. Ödülü hak eden bir personelin imkanlar dahilinde beklediği ödülü vermek yerinde bir uygulamadır. Bireylerin özgür ihtiyaçlarını karşılayan ödüllerin motive etme gücü daha fazladır.

g. Eğitim : Personelin kabiliyet ve kapasitenin arttırılmasıyla sürekli geliştirmeye hizmet etmek amaçlanmaktadır. Sorunların çözümünde grup olarak faaliyet bulunulması gerektiğinden yeni kabiliyetletlerin kazandırılması gerekli olabilmektedir. Eğitim stratejileri, yöntemleri ve yardımcı araçgereçler eğitilecek grupla ve geliştirme stratejileriyle uyumlu olmalıdır. İşletme bir değişim projesi uygulayacaksa hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik bir proğramla personeli etkilemek zorundadır.

Pazarda rekabet eden aslında hizmetten çok insanlardır. Çünkü, tüm bu hizmetleri geliştiren,rekabet stratejilerini ortaya koyan, müşterilerle ilişkiler kuran onlardır. Birbirleriyle rekabet eden insanlar,kendi kendileriyle de rekabet ederler. Ancak kendileriyle yarışan insanlar sürekli olarak gelişirler ve daha kaliteli hizmetleri sunarlar. İnsanlar,daha fazla iş verilerek,müşteri veya bayiler ziyaret ettirilerek ya da iş yerinde görev değişiklikleri yapılarak daha eğitimli, tecrübeli bir duruma getirilebilirler.

Eğitim ve eğitimli kişi tanımı da değişiklik göstermektedir. Geleneksel tanımıyla eğitimli kişi tanımlanmış bir bilgi birikimine sahip insandır. Ancak,artık eğitimli insan, nasıl öğrenileceğini öğrenen ve hayat boyu devamlı öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi alışkanlık haline getirmiş kişi anlamına gelmektedir.Eğitim,yeni öğrenme teknolojileri,kurumları sayesinde yaşam boyu elde edilebilir bir olgu niteliği kazanmaktadır. İnsanların yoğun katılımıyla hizmet sunan işletmeler eğitim konusuna diğer işletmelerden çok fazla zaman, kaynak ayırmalıdırlar.

Sonuç

Geliştirme stratejilerinin uygulanmasında işletmenin mevcut çalıştırma tarzından duyulan tatminsizlik önemli bir itici güç olmaktadır. Kâr amacı güden hizmet organizasyonlarından piyasa payı yeterli görülmüyor olabilir. Bu durum bir tatminsizlik oluşturabilir. Kâr amacı gütmeyen hizmet organizasyonlarından ise (KİT'ler, Eğitim Kurumları,Mahalli İdareler, Vakıflar v.b gibi) rekabet baskısı yoğun değildir. Bu kuruluşlarda da kendi içlerinde tatminsizlik oluşturmak, rekabet ortamı hazırlamak gereklidir.

İşletmelerin üst kademe yöneticileri daha iyi bir örgüt yapısı için vizyon oluşturarak önderlik etmelidir. Bu vizyon her personele ulaştırılmalıdır. Sürekli geliştirme tekniklerini desteklemek-beslemek için tepe yönetimi vizyon ve misyon stratejilerinin formülasyonundaki merkezi rolünün bilincinde olmalıdır. Yönetimin rolü, çözüm üretmek ve personeli örgüt içinde daha güçlü bir hale getirme stratejilerini araştırmak olmalıdır. Örgütte değişme ihtiyacı belirdiğinde, tepe yönetimi yukarıdaki veya benzer sürekli geliştirme stratejilerinden bünyesine uygun olanı seçmelidir. Bu seçim rastgele olmamalı, planlanan değişimin amacına yönelik olmalıdır. Kısaca açıklanmaya çalışılan geliştirme sistemlerinin herbiri, alanları, karmaşıklıkları ve esneklik derecelerine göre birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Her sistemin bir avantaj ve dezavantajı sözkonusudur. Çoğunlukla olduğu gibi, geliştirme stratejileri, personelce nasıl algılanacağı veya örgütü nasıl etkileyeceği düşünülmeden uygulanmaya konulmamalıdır.

Ülkemizde ve dünyamızdaki sürekli değişme ve gelişmeler hizmet sektörünü de yapısal bir değişmeye doğru zorlamaktadır. Genel olarak statükoyu bozmadan, yeniden yapılanma ve örgütlenme için geleneksel yöntemlerin kenara bırakılması bir zorunluluk taşımaktadır. Globalleşen ekonomide daha güçlü olabilmek için küçülme, bölünme ve değişime önem verilmelidir. Çevredeki değişme ve gelişmelere hızla uyum gösterebilen, yönetim bilgi ve süreçleri daha esnek yapılar etkinliği arttırmaktadır. Hizmet işletmeleri için sürekli geliştirme stratejileri etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında anahtar bir rol taşımaktadır. Hizmet işletmesi olmanın vermiş olmanın sınırlılıkların dezavantajlarından kaçınabilmek, çok az sayıdaki alternatif sürekli geliştirme stratejilerinden yararlanmakla mümkün olabilecektir.

Summary

Businesses and organizations which produce or submit service to perform their goals made up he service sector.services we demand and submit have some weaknesses despite the goods that can be physically, seen, counted and stored. the characteristics of services what we call and disedvantages deriving from their nature, limit the strategies tobe fallowed by service organizations.- With contunious development by improving relations among their functions whatever strategy is fallowed, being successful at the end is bound to the effective and productive application of the strategies chosen.

KAYNAKÇA

Acar Nesime; "Sürekli Gelişme ve sonrası siparişe göre seri üretim" MPM, **Verimlilik Dergisi**, 1994/4

Aguayo Rafael; **Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev:K.Tunçbilek, Form Yay. İstanbul, 1994

Argyris Chris and Schön A. Donald; **Organizatonal Learning: A Theory of Action Perspective**, Addison- Wesley Pub. Comp., mass. 1978

Bozkurt Rıdvan; "Bir Hizmet Organizasyonunda Kalite İyileştirme Programının Başlatılması", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yay. 1994/2

Dinçer Ömer; **Örgüt Geliştirme:Teori, Uygulama ve Teknikler**, M. Ü. İİBF, İstanbul, 1992

Dinçer Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, M. Ü. İİBF, Istanbul, 1994

Dinçer Ömer ve Fidan Yahya; **İşletme Yönetimine Giriş**, 'M.Ü.İİBF. İstanbul, 1995

Düren A. Zeynep; **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Ofset, Istanbul, 1990

Efil İsmail; **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, U.Ü. Yay. No. 79, Bursa, 1993

Erkut Haluk; **Analiz, Tasarım ve Uygulamalı Sistem Yönetimi**, İrfan Yay. Yönetim Bilimleri Dizisi: 4, İstanbul, 1995

Garvin A; How the Baldridge Award Really Works, **Harvard Business Review**, November-December 1991

Gündoğmuş Bülent; " Müşteri Memnuniyeti Üzerine", **Marketing Türkiye**, Yıl. 5, Sayı: 107, Ekim, 1995

Gözlü Sıtkı; "Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler", MPM, **Verimlilik Dergisi**, 1995/2

Gümüş Mustafa; **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, Alfa Yay.İstanbul, 1995

Uğur Aydın; **İş Yönetiminde Devrim**; içinde, İstanbul Mülkiyeler Vakfı Yay. Istanbul, 1993

Kavrakoğlu İbrahim; **Kalite**, Dünya Gaz. Yay. Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, İstanbul, 1993

Kaynak Tuğray; **Organizasyonel Davranış**, İ Ü. İ. F. Yay: No: 223, İstanbul, 1990

Maasaki İmai; **Kaizen**, Brisa Yay., Istanbul, 1994

Michael j. Showalter and Judith A. Mulholland; Continuous Improvement Strategies for Service Organizations, **Business Horizons**, July- August, 1992, Vol.35

Özgen Hüseyin, Taner Bahar ; "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", MPM, **Verimlilik Dergisi**, 1993/1

Pekdemir I. Mendeş; İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta basım, İstanbul, 1992

Propenko Joseph; **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, Çev: O. Baykal ve diğ. MPM. Yay. No. 476, Ankara, 1992

Sabuncuoğlu Zeyyat, Özkalıp E.; **Örgütsel Davranış**, AÜ. AÖF., Yay. No:40, Eskişehir, 1989

Wayne S. Reiker; Where Are we Headed?, **Journal for Quality E-Participation**, Vol. 10, 1987