

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME
VE
HALKBANK ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan
Demet ÇALIK ARSLAN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhan AYKAÇ**

Ankara-2012

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME
VE
HALKBANK ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan
Demet ÇALIK ARSLAN**

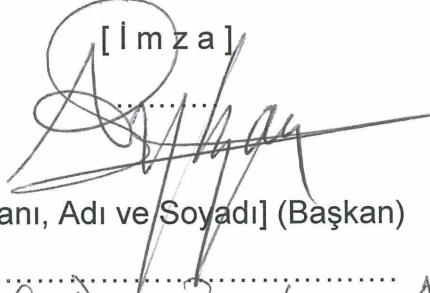
**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhan AYKAÇ**

Ankara-2012

ONAY

Demet ÇALIK ARSLAN tarafından hazırlanan “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Ve Halkbank Örneği” başlıklı bu çalışma, [29/03/2012] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

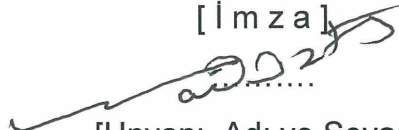
[İmza]



[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

Prof. Dr. Burhan AYKAG

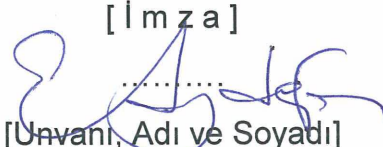
[İmza]



[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Doç. Dr. Nail D'ZTAŞ

[İmza]



[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Prof. Dr. Emre AYDOĞAN

ÖNSÖZ

Günümüz işletmeleri rekabet karşısında etkin, verimli ve farklı olabilmek için modern yönetim teknikleri arayışına girmektedirler. Personel güçlendirme kavramı ise, bu modern yönetim kavramlarından olup bir taraftan işletmelere rekabet avantajı sağlarken diğer taraftan hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve çalışanların performansını artırmaktadır. Bu bağlamda çalışma, personel güçlendirme kavramını incelemek ve bankacılık sektöründe uygulanması halinde personelin güçlendirme algılarını ölçümlemek için yapılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında görüşlerini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof.Dr.Burhan AYKAÇ'a, bankacılık sektöründe Türkiye'nin öncü, köklü ve saygın kurumlarından olan Türkiye Halk Bankası A.Ş.'ye ve onun kıymetli yönetici ve çalışanlarına, sevgili eşime ve aileme katkılarından ve yardımlarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Demet ÇALIK ARSLAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI	7
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI	9
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ	15
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME PSİKOLOJİSİ	20
1.4.1. Güçlendirme Süreci	23
1.4.2. Güçlendirme ve Davranışlar	27
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	29
1.5.1. Katılım ve Personel Güçlendirme	29
1.5.2. Yetki Devri ve Güçlendirme	31
1.5.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	34
1.5.4. İş Zenginleştirme ve Güçlendirme	36
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE ÖNEMLİ UNSURLAR	37
1.6.1. Katılım	37
1.6.2 Otonomi	38
1.6.3. Sorumluluk	39
1.6.4. Bilgiye Ulaşılabilirlik	40
1.6.5. Yenilikçilik	41
1.6.6. Yetkinlik ve Yetenek Geliştirme	42
1.6.7. Ortak Hedeflere Yönelme	43

1.6.8. Güven	43
1.6.9. Eğitim.....	44
1.6.10. Takım Çalışması.....	45
1.6.11. Performans Değerleme Ve Ödüllendirme	46
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ GEREKLİ KILAN NEDENLER	48
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASI.....	49
1.8.1. Etkin Bir Personel Güçlendirme Uygulaması İçin Gerekli Şartlar. 52	
1.8.1.1. Organizasyon	52
1.8.1.2. Personel	54
1.8.1.3. Yöneticiler	55
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	56
1.10. E-GÜÇLENDİRME	60
1.10.1 Kişisel Güçlendirme Aşaması	61
1.10.2. Toplumsal Güçlendirme Aşaması	62
1.10.3.Takım Güçlendirmesi Aşaması	63
1.10.4. Vatandaşlık Aşaması	64

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. BANKACILIK SEKTÖRÜNE BAKIŞ VE PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI.....	66
2.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	68
2.2.1 İş Zenginleştirme	68
2.2.2 Örgütsel Bağlılık	69
2.2.3 Hizmet kalitesi	73
2.2.4 Esneklik	76
2.2.5 Sorumluluk.....	77
2.2.6 Empati	78

2.2.7 Performans Geribildirim	79
2.2.8 Kalite.....	81
2.2.9 Müşteri Memnuniyeti.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI:

HALKBANK ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	84
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	86
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	87
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	87
3.3.2. Personel Güçlendirme Envanteri	88
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	95
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	97
3.5.1 Katılımcılar.....	97
3.5.1.1. Bankacıların Kişisel Özellikleri	98
3.5.2. Bankacıların Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri..	100
3.5.2.1. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Cinsiyet Değişkeninin Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri...	103
3.5.2.2 Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Yaş Değişkeninin Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri	104
3.5.2.3 Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Eğitim Düzeyi Değişkeninin Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri...	106
3.5.2.4. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Görev Değişkeninin Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri...	109
3.5.2.5. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Kıdem Değişkeninin Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri...	110

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	112
KAYNAKÇA	118
EKLER.....	126
EK: ANKET SORULARI.....	126
ÖZET	130
ABSTRACT	132

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Hiyerarşik Kültür ve Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklılıklar ...	72
Tablo 2. Personel Güçlendirme Ölçek Boyutları	91
Tablo 3. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	98
Tablo 4. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	98
Tablo 5. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	98
Tablo 6. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Kıdem Durumuna Göre Dağılımı	99
Tablo 7. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Görev Değişkenine Göre Dağılımı	99
Tablo 8. Ankete İlişkin Bilgiler	100
Tablo 9. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri	100
Tablo 10. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Cinsiyet Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu	103
Tablo 11. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Yaş Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu	104
Tablo 12. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Yaş Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu	105
Tablo 13. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Eğitim Düzeyi Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu	107
Tablo 14. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının, Eğitim Düzeyine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği LSD Testi Analizi Sonuçları	108
Tablo 15. Ankara'da Görev Yapan Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Görev Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu.....	109
Tablo 16. Ankara'da Görev Yapan Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Kıdem Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu.....	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Beş Aşamalı Güçlendirme Süreci.....	26
Şekil 2. Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Değerlendirme Kriterleri	75

GİRİŞ

Küresel rekabetin ve değişimin sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından birisi de personelin güçlendirilmesi kavramıdır. Personelin yetki ve sorumluluğunu artırmak olarak açıklayabileceğimiz personelin güçlendirilmesi (empowerment), işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işletmenin personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmektedir.

Personel güçlendirme kavramı ayrıntılı olarak ele alındığında ise; eğitim, yetiştirme, paylaşma, takım çalışması, güven ve duygusal destek yolu ile çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve karar verme becerisi / yetkisi kazandıran bir yönetim kavramı olarak karşımıza çıkar. Önceki yıllarda örgütlerin kalite geliştirme çabalarının bir aşaması olarak görülen güçlendirme, günümüzde yeni bir strateji ve yönetim yaklaşımı olarak ön plana çıkmıştır.

Konuya ilişkin olarak araştırmacılar konuya farklı açılardan bakmışlar, bunun sonucunda çeşitli boyutlarda güçlendirme tanımları ortaya çıkmıştır.

Güçlendirme fikri, işle ilgili karar almada daha fazla özgürlük, daha büyük bir esnekliğin sağlanmasıyla oluşan işgücünü içermektedir. Geleneksel yönetim tekniklerinde var olan kontrol, hiyerarşi ve katılık, güçlendirme ile arasındaki tezatlığı göz önüne sermektedir (Greasley vd., 2005: 354). Hakikaten de personel güçlendirme süreçlerinden alınan geri bildirimler göstermiştir ki geleneksel yöntemlerin uygulanması sonucu elde edilemeyen iş akışı kontrolü, verimlilik, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi personel güçlendirme sonucunda elde edilebilir.

Personel güçlendirme, örgütsel hedef ve değerlere ulaşabilmek amacıyla, müşteri isteklerinin tatminini sağlamak ve süreci geliştirmek için örgütsel bağlılığı, güveni ve yeteneği olan personelin iyi tanımlanmış sınırlar içerisinde sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesidir (Besterfield vd., 1999: 77). Personel güçlendirme, personele işiyle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi olarak tanımlanmakta, personel işin sahibi haline gelmektedir. İşin sahibi olarak kendini gören personel gerek iş akışına hakimiyet gerekse oluşabilecek problemlerin çözümü konusunda sorumluluk alarak zaman kaybı ve buna bağlı olarak oluşacak maliyetleri minimize edebilmektedir. Bu hususta dikkat edilmesi gereken en önemli konu personele tanınan özgürlüğün iş akışı içinde personelin tam bağımsız olması veya denetime tabi tutulmaması olarak algılanmaması gereğidir.

Güçlendirme, personele yeterliliğini yükseltmesi ve daha fazla sorumluluk üstlenmesi için uygun ortam ve olanakların sağlanması olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, personelin bir düzene, gözetime ve denetime tabi olmaksızın işi istediği gibi yapması anlamına gelmez (Kavuncubaşı, 2000: 208).

Güçlendirme yaklaşımı, çalışanları sadece belli bir alandaki görevleri yerine getiren kişiler olarak değil, çok vasıflı problem çözücüler olarak değerlendirmekte ve organizasyonlara bu yönde bir yapılanmayı önermektedir. Güçlendirme; işletmelerde verimliliği, iş tatminini ve müşteri memnuniyetini artıran, yönetici ve çalışanların gücünden yararlanmayı sağlayan yeni yönetim stratejilerinden biridir. 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 çalışmasına uygun, ödüllendirmeye dayanan güçlendirme kültürünün yaratılması belirli bir değişim sürecini gerektirmektedir. Konu edilen değişim süreci içinde çalışanlara tanınan güç ve otorite de değişiklikler yapılmalıdır. Literatürde de güçlendirme ile ilgili olarak çalışanlara uygun sorumluluklar ve yetenekler ile güç ve otoritenin verilmesi denilerek güç ve otorite artırımının önemi ifade edilmiştir.

Çok sayıda çalışma güçlendirme kavramını bir motivasyon işi olarak tanımlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990). Parker ve Price'a göre ise güçlendirme katılım olarak nitelendirilmektedir. Araştırmacılar güçlendirme kavramını gücün ve otoritenin transferi olarak da nitelendirmektedirler (Burke, 1986:55).

Güçlendirme kavramını açıklarken, bazı yazarlar bu kavramı yönetsel ve psikolojik güçlendirme olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Yönetsel uygulamalar, güçlendirmenin gerçekleşmesi için üst yönetimin neler yaptığı ile ilgilenir. Yöneticinin gücünü çalışanları ile paylaştığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988:472). Psikolojik güçlendirme ise, yönetim tarafından yapılan yönetsel faaliyetlerin personel tarafından nasıl algılandığı ile ilgilenmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990:672). Güçlendirme adına üst yönetim tarafından yapılan uygulamalar personel tarafından güçlendirme faaliyeti olarak algılanmadığı sürece yapılan faaliyetler hiç bir anlam ifade etmemektedir. Bu bağlamda Spreitzer güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir kavram olarak nitelemiştir.

Güçlendirme, hem örgüte hem de personele birçok yarar sağlamaktadır. Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir personel, örgüte daha yararlı olur. Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca,

kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, dolayısıyla, hem personel hem de işveren kazanacaktır. Enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Örgütte ise kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, örgütte hantallık bitip hareketlilik başlayacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkanları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik imkanlardan yararlanma artacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı had safhaya çıkacak, bilişim teknolojilerinden yararlanılacak ve rekabet gücü yükselecektir. Sonuç olarak güçlendirilmiş örgütlerde, hem örgüt kazanacak, hem personel kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır (uhadar, 2005: 20-21).

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 karşılamada memnun edebilecektir. Müşteri tatmini sağlamak için ne yapması gerektiğini bilecek ve kendi kararlarını uygulayabilecektir.

Çağdaş hizmet örgütlerinde güçlendirilmiş personelin müşteri beklentilerini çok daha hızlı ve etkili bir şekilde karşılayabildikleri bilinmektedir. Güçlendirmenin özellikle hizmet sektöründe uygulanması büyük yararlar sağlayabilir. Hizmetin üretildiği anda tüketilmesi müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verilmesini gerektirmektedir. Karar verme ve uygulama yetkisi olan, yaratıcı çözümler üretebilen personel, müşteri beklentilerini çok daha iyi karşılayabilir.

Bir hizmet işletmesi olan bankalar için personeli güçlendirmek oldukça büyük bir öneme sahiptir. Günümüzde tek başına ürün ve fiyatlama ile rekabet üstünlüğü kazanmanın mümkün olmaması nedeniyle bankalar hizmet farklılaştırması anlayışını benimsemişlerdir. Hizmet farklılaştırılması ise, ancak müşteriye verilen değerin üstünlüğü, memnuniyetinin sağlanması ve bu izlenimi müşteride yaratacak eğitilmiş, güçlendirilmiş personeller ile mümkündür. Görüldüğü gibi, personeli güçlendirme hem örgütün performansının yükselmesini, hem personelin daha çok tatmin olmasını ve daha çok kazanmasını, hem de müşterilerin beklentilerinin daha iyi karşılanmasını sağlayabilme potansiyeline sahiptir. Personel güçlendirme için önemli sayılabilecek esneklik, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, kararlara katılım, sorumluluk gibi kavramların bankacılık sektörü için önem arz etmesi ve çalışmanın sektör için yararlı olacağı düşüncesiyle bu alanda tez çalışması yapılmasına karar verilmiştir.

Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak örgütlerde personel güçlendirmenin nasıl artırılabilceği hakkında teorik bilgi birikimi sağlanmaya çalışılmıştır. Ardından personel güçlendirme için önemli unsurların bankacılık sektörü ile ilişkisi incelenmiş ve uygulamaya yön verecek bilgiler toplanmıştır. Elde edilen bilgiler paralelinde bu araştırmanın temel amacı şudur; bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramının teorik olarak incelenmesinin ardından, Ankara ili Halkbank şubelerinde görev yapan bankacılara yapılan anket çalışmasıyla bankacıların personel güçlendirmeye yönelik görüşlerini incelemek, karşılaştırmak, değerlendirmek ve öneri geliştirmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde güçlendirmenin tanımı, önemi, psikolojisi, davranışlar üzerindeki etkisi, uygulama süreci, diğer tanımlarla ilişkisine yönelik kavramsal çerçeve verilmekte ve bu kapsamda güçlendirme uygulamalarının nasıl gerçekleşeceği anlatılmıştır.

İkinci bölümde bankacılık sektörüne kısa bir bakış yapılarak yeni yönetim tekniklerinden personel güçlendirme kavramı için önemli olan hizmet kalitesi, esneklik, müşteri memnuniyeti gibi unsurların hizmet sektörlerinin en iyi örneği olan bankacılık sektörüne yansımaları ve aralarındaki kavramsal ilişkiler incelenmiştir.

Halkbank örneği olarak adlandırdığımız alan araştırması bölümünde ise, personel güçlendirme kavramının uygulanmasında önem arz eden unsurlar tespit edilerek Ankara ili Halkbank şube çalışanlarından oluşan örneklem grubuna iki bölümden oluşan anket uygulaması yapılmış, sonuçları analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonunda, elde edilen bulgular yorumlanmakta, güçlendirme konusunda çalışanların ne algıladıkları, güçlü ve zayıf yönler ortaya konularak güçlendirme yazınına uygulamaya dayalı bir boyut kazandırılmaya çalışılarak gelişmeye açık taraflar için öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Globalleşen dünyada artan müşteri ihtiyaçları, rekabetlerin uluslararası arenada yaşanması gibi pek çok neden örgütlerdeki insan kaynaklarının önemini arttırmıştır. Bu süreçle ilintili olarak personel güçlendirme kavramı yönetim ve organizasyon literatürünün dikkat çeken bir kavramı haline gelmiştir. Bu bölümde personel güçlendirmenin ne anlama geldiği, unsurları, benzer kavramlarla ilişkisine ve uygulamasına yönelik hususlara değinilmiştir.

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Güçlendirme kavramı, işletme biliminde bugün sıkça kullanılan bir kelime haline gelmiştir. Kavramın geçmişine göz atılacak olursa; kavramı ilk kullanan kişilerin Harison ve Kanter (1983), Bennis ve Naus (1985), Burke ve Neilsen (1986), Block (1987) ve House (1988) olduğu görülmektedir. Ancak kavramın ilk kullanıldığı zamanlarda üzerinde anlaşılmış bir tanımı yoktur. Kullanılmış tanımlar, güçlendirme kavramını çok yüzeysel ifade edebilmiş ve kavramın gerçekte ifade ettiği anlama çok az yaklaşabilmiştir. Personeli güçlendirme kavramı, 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında, TKY programlarının uygulamaları olan kaizen, kalite çemberleri ve iş yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi çalışmalarıyla önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemle birlikte, güçlendirme adeta bir slogan haline gelmiş ve hakkında çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Güçlendirilmiş hissetmek çok şeyi çağrıştırmaktadır. Çünkü personeli güçlendirme durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh durumları ile de ilgilenilmesini ön görmekte, çalışanın yaşamının kendi elinde olduğunun bilincine varmasını ve ona önemli amaçlara sahip olduğunun hatırlatılmasını da gerektirmektedir (Doğan, 2003:6).

Personel güçlendirme kavramı toplam kalite yönetiminin en önemli öğeleri arasında sayılmaktadır. Çünkü toplam kalite yönetiminin, örgüt performansını artırmak için bir dizi örgüt stratejileri, uygulamaları ve araçlarından oluştuğu bilinmekte ancak personeli güçlendirmeden başarılı olamayacağı ifade edilmektedir (Sigler ve Pearson, 2000:27).

Personel güçlendirme anlayışı; örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, ilk 1980'lerde dillendirilmeye başlanılmasına rağmen 1990'larda ortaya çıkmıştır (Sanjay, 2001:1). 1990 yılından sonra personel güçlendirmenin popüleritesinin çok artması dolayısıyla bazı yazarlar 90'lı yıllar için "güçlendirme çağı" terimini kullanmışlardır (Appelbaum v.d., 1999:2). Lewchuk ve Robertson da personel güçlendirmenin ilk ortaya çıkışını, üretimdeki düşüşü önleme araştırmalarından veya işçilerin Fordizm kaynaklı sağlık ve sosyal problemlerinin çözümünden ziyade, üretimde etkinliği nasıl artırabiliriz tartışmasının sonucunda ortaya çıktığını ve geliştiğini iddia etmektedir (Appelbaum v.d., 1999:3).

Personel güçlendirme, küresel değişim, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, hizmet kalitesindeki yenilikler ve rekabetin ortaya çıkardığı aynı zamanda önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır.

Küreselleşme olgusu, hızlı değişim ve artan rekabet baskısı örgütlerde merkezci karar almanın etkinliğini azaltmaktadır. Günümüz örgütleri, sorunlar karşısında çözüm üretebilen, kararlar alabilen, inisiyatif kullanabilen ve bunların sonucunda meydana gelebilecek olaylar karşısında sorumluluk taşıyabilen işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenden ötürü, daha esnek, daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alabilmek için, doğrudan işin içinde olan kişilerin güçlendirilmesi gerekli görülmektedir.

Personel güçlendirmenin oluşumu, çevre ve piyasa koşulları, personel yapısındaki değişimlerin zorlamasıyla oluşan ortam nedeniyle geleneksel yönetim biçiminden çıkıp çeşitli evreler sonucunda personel güçlendirme sürecine ulaşılmıştır.

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Yoğun rekabet ortamında şirketler yeni fikirlere yeni enerjiye ve güçlü bir organizasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaçta ancak müşteri ile doğrudan ilişkili olan personel güçlendirmesiyle mümkün olabilir. Çünkü küreselleşen dünyada sık karşılaşılan sorunların çözümü artık teknolojik olduğu kadar felsefi yapılanmayı da getirmektedir. Söz konusu edilen gücün tanımını yapmak gerekirse:

Güç, kelime anlamı itibariyle; “fizik düşünce ve ahlak yönünden bir etki yaratabilme ya da bir etkiye direnebilme yeteneği” demektir (Parlatır v.d., 1997:334).

Güç, başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği biçiminde tanımlanabilir. Biraz daha açarak gücü; bir kimsenin başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği şeklinde ifade etmek mümkündür (Şimşek, 2002:183). Dolayısıyla güç ilişkisel bir kavramdır. Yani, güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkiyi ifade eder (Koçel, 2007:431).

Günümüzde ise güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen bir takım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri “kazanma” ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Kirel, 1998: 4-5).

Güç sahibi olmak, mutlaka bu gücü kullanarak belli sonuçlar elde etmeyi gerektirmez. Fakat istenen sonuçları elde etmek için bir potansiyeli

elde tutmayı ifade eder. Gücün, motivasyon, algı ve davranış gibi kavramlarla da yakın ilişkisi vardır (Güney, 2001:26). Güç çoğu zaman, insan motivasyonunun merkezinde bulunmaktadır (Appelbaum v.d., 1999: 235).

Güçlendirme herkesin her istediğini yapması olarak anlaşılmamalıdır. Güçlendirmede amaç, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan kişinin karar vermesidir (Akdemir, 1996: 199).

Koçel kavramı, “yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma süreci” olarak nitelerken, Budak da benzer şekilde, “çalışanın işi ile ilgili karar alma ve aldığı kararları uygulama olanaklarını genişletmek amacıyla, çalışana bilgi, beceri ve motivasyon kazandırma süreci şeklinde açıklamaktadır (Koçel, 2007 :316).

Önceleri insan kaynakları yönetimi literatüründe bu terim nispeten az kullanıldığından araştırmacılar da bir fikir birliğine varamamışlardır. (Wilkinson, 1998:40). Ancak sonrasında güçlendirme kavramının basit bir yönetim kavramından öte olduğu anlaşılmıştır (Conger ve Kanungo, 1988:471).

Bandura, 1986’da güçlendirmeyi çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri olarak ifade etmiştir. 1988’de ise Conger ve Kanungo bu kavramı açıklamada önemli bir adım atmıştır. Onlar güçlendirmeyi, çalışanların gayret performans beklentilerindeki bir artış olarak tanımlamıştır. Thomas ve Velthouse’e göre güçlendirmek, gücü başkalarına vermektir (Doğan, 2003: 6-7).

Güçlendirme kavramını açıklarken, personeli güçlendirmek için üst yönetimce yapılan yönetsel faaliyetlerin işgörenler tarafından ne şekilde algılandığının önemini vurgulayan yazarlardan Conger ve Kanungo,

güçlendirmeyi özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak niteleyerek, örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır. Bu yazarlara göre özyeterlilik duygusunun artırılması ise, ancak güçsüzlüğü besleyen şartların belirlenerek ortadan kaldırılmasıyla mümkündür (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Spreitzer ise personel güçlendirmeyi içinde dört yetkinliği barındıran bir motivasyonel kavram olarak nitelendirmiştir. Bunlar; anlam, yetkinlik, özerlik ve etkidir. Anlam, yapılan işin amacını kavramayı ifade ederken yetenek veya bireysel yetkinlik bireyin kişisel beceri ve kabiliyetlerine olan inancını ifade etmektedir. Özerklik, bireyin yapmakta olduğu seçimlerin hareketini başlatan ve düzenleyen hisdir. Etki ise bireyin yapmış olduğu işin üretim veya stratejik yönetimde ne derece etki yaratabildiğinin ölçüsüdür (Sharma & Kaur, t.y:8). Thomas ve Velthouse' a göre ise etki, işi veya amacı başarmak için fark yaratmayı ifade eder. Yetkinlik çalışanın bir işi denediğinde bu işi ustalıklı yapabilmesini, anlam yapılan işin amacını kavrama veya değeriyle ilgilenmeyi ifade ederken, özerklik çalışanın hareketlerinden dolayı sorumlu tutulmasını ifade eder.

Güçlendirme, personele yeterliliğini yükseltmesi ve daha fazla sorumluluk üstlenmesi için uygun ortam ve olanakların sağlanması olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, personelin bir düzene, gözetime ve denetime tabi olmaksızın, işi istediği gibi yapması anlamına gelmez (Turgay, 2006: 31).

Örgüt içerisinde yapılan personel güçlendirme çalışmaları sırasında yalnızca yetki devrinin gerçekleştirilerek söz konusu anlayışın uygulandığı kanısına varılmasıdır ki bu süreçte duraksama yaşanılmasına yol açar.

Çağdaş insan kaynakları uygulamalarında seçme fonksiyonu çok büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin rakipleri karşısında fark

yaratmalarını sağlayacak çalışanları istihdam etmeleri, rakipler arasında bir adım öne geçmelerini sağlar. Yeni yapılanmada örgütler yaratıcı kişilikleri istihdam ederken sıradan fikirleri benimsemekten kaçınan özgün kişilerle çalışmaları optimal seçim olacaktır. Dolayısıyla güçlendirme, örgüt üyeleri arasında bireysel etkinlik hissini geliştirme sürecidir (Conger & Kanungo, 1988:474). Özgün ve yaratıcı kişiler örgüt içinde yaratılacak yenilikçi ortama daha kolay uyum sağlayacaklardır. Ancak örgütlerin de çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve kişisel gelişimi sağlamalarında destek olması gerekmektedir.

Örgütler ansızın gelişen problemlerle sürekli karşı karşıya gelen iş görenlerine verdikleri gücü yeniden dağıtma yoluna gitmektedirler. Özellikle hizmet sektöründe bu gücün çalışana verilmesi karar anında yani hizmetin sunulduğu an ve tüketildiği an olması itibariyle önem taşımaktadır. Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkartır (Ataman, 2002: 348).

Yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, bir işgörenin faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otorite ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Luthans,1995: 36; Barutçugil, 2004:398).

Personel güçlendirme, çalışanların işlerini sahiplenmelerinin, işlerinden gurur duymalarının ve özgür olarak hareket edebilmelerinin karşılığı olarak iş ortamındaki riskleri ve sorumlulukları paylaşmaktır (Randolph, 2000: 10). Paylaşılan risk ve sorumluluk beraberinde çalışanda

özyeterlilik hissinin oluşmasını destekler. Çalışanlar işin sorumluluğunu ve kontrolünü üzerlerinde hissettiklerinde güçlendirme süreci başlamış olur. Eylem ve sorumluluğun üzerinde olduğunu gören çalışan daha fazla çaba sarf ederek organizasyondaki etkinliğini arttırmış olur.

Personel güçlendirme, gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve örgüte yaptıkları katkının bilincine varmalarıdır. Personel güçlendirme, yöneticilerin ve çalışanların kendilerini ve işlerini etkileyecek kararların verilmesinde, gücü paylaşmaktır. Personel güçlendirme, çalışanın kendi etkinliğine olan inancını güçlendirme sürecidir. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli, çalışanı güçlendirir (Genç, 2004:223).

Bilindiği üzere hiçbir organizasyon stratejisi çalışanların oluşuma ve uygulamaya katılmağı sürece yürütülemez. Bu fikirden hareketle, liderler stratejik ortaklarının yetkilerini arttırarak kişisel gelişimlerine destek vermek durumundadır.

Personel güçlendirme, her kademedeki kişi ya da takımların sahip oldukları bilgileri kullanarak, inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulma sürecidir (Erengül,1997: 114). Personele sağlanan bu yetki genişliği personelin kendine olan güvenini arttırarak güçlü hissetmesini sağlar. Önceden belirlenen limitler dahilinde bu gücünü özgürce kullanan personelin şüphesiz kuruma pozitif katkısı daha fazla olacaktır.

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 ve Demairal, 2009: 50). Dolayısıyla personel güçlendirme bilgi ve gücün aynı anda astlarla paylaşılmasıdır.

Personel güçlendirmenin 3 düzeyi vardır. Albertyn vd (2001), Birinci düzey, kişisel güç düzeyi olan mikro düzeydir. Bu düzey, kişinin kendinin farkına varma, saygınlığını fark etme, yararlı olduğunu anlama, kendine güven, liderlik, pozitif düşünme ve kişisel sorumluluk üstlenme düzeyinde güçlendirilmesidir. İkinci düzey, ara düzey (kişiler arası güç düzeyi) olarak adlandırılmaktadır. Personelin olaylar karşısında ani karar verme, karşılıklı ilişki ve yardımseverlik, tartışabilme, farklılıkları fark edebilme, sorun çözme ve karar verme düzeylerinde güçlendirilmesidir. Üçüncü düzey ise makro düzeydir ve olaylar karşısında anlık tepki gösterme ve nüansları fark edebilme niteliklerinin güçlendirilmesidir (Çuhadar, 2005:2).

Personeli güçlendirme; eğitim, takım ruhu oluşturma, güven verme ve destek sağlama yolu ile personelin yaptıkları işin yetki ve sorumluluklarını üstlenmesini sağlayan bir yönetim biçimidir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 1). Burada dikkat edilmesi gereken husus, iş görenler önemli kararlar verebilme konusunda yetkilendirilirken edimlerinin sonuçlarının sorumluluğunu taşıyabilecekleri bir ortamında yaratılması gerektiğidir. Çalışanlar, tek başlarına etkili karar verme becerileri üzerine eğitilerek personel güçlendirmesi gerçekleştirilebilir. Çok yönlü bir eğitim ile çalışanların hareketlerinden sorumlu oldukları bir otonomi de sağlanabilir.

Bu açıklamalardan sonra güçlendirme ile ilgili şu genel tanım yapılabilir: Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete

geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2007:317).

Görüldüğü gibi, güçlendirme kavramı, değişen çevresel koşullarda piyasaya daha çabuk adapte olabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir. Bu amaçla, karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar aktarılması, hem bu amacı gerçekleştirecek, hem de örgütteki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını sağlayacaktır.

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ

Günümüz dünyasında yoğun olarak hissedilen rekabet sonucu işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmelerinde, kalite, esneklik ve hız ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin, bu süreçte rakiplerinin önüne geçmesi etkinliklerini artırabilmelerine, çalışanlarının örgüte bağlılıklarını sağlayabilmelerine, iş tatmini yaratabilmelerine ve yönetim tekniklerinin başarıyla uygulanabilmesine bağlıdır. Örgütlerde güçlendirme yaklaşımı da, yeni yönetim tekniklerinden biri olarak ortaya çıkmış olup, günümüzde insan örgütte en önemli unsurlardan biri halini almıştır.

Organizasyonlar tüketicilerin ve personelin hızla değişen istekleri karşısında değişimle karşı karşıya gelmektedir. Hayatın bir parçası olan değişimden işletmeler de önemli ölçüde etkilenmektedir. Günümüz şartlarında hiçbir şeyi istediğimiz düzeyde tahmin etme imkanımız bulunmamaktadır. Bugünün şartlarında bilginin işletmeler açısından taşıdığı önem arttığından, değişimin hem sosyal hayatımız ve hem de işletmeler açısından sürekli ve zorlayıcı bir hale geldiğini hissetmekteyiz. Bu hızlı

değişimlerle karşı karşıya kalan işletmeler, sürekliliklerini sağlamak için yapılarında ve işleyişlerinde değişikliklere gitmek durumunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda personel güçlendirme yaklaşımı modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır (Karahana, 2009:100-101).

Personel güçlendirmeye duyulan ihtiyacın sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla rekabette yeniliğin daha fazla ihtiyaç haline gelmesi ve yenilikleri yapanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları,
2. Rekabet gücünün hızla artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin iş görenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri,
3. Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
4. Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacı (Çavuş ve Akgemci, 2008:231).

Örgütlerde güçlendirme, gerçekleştirilmeye çalışılan en zor konsepttir. Problem, uzmanların güçlendirmenin ne olduğunu ve nasıl çalıştığını anlamamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Güçlendirme, çalışanların kuralları yıkmak da dahil müşteri memnuniyeti için yapabilecekleri her şeyi yapmalarına izin vermektir. Bazı işletmeler çalışanlarına bu yetkiyi vermek istese de ancak çok az çalışan bu yetkiyi kabul etmek istemektedir. Nedeni ise örgüt kurallarını çiğnemeleri durumunda yönetim tarafından azarlanmak ve işten çıkartılmaktan korkmalarıdır.

Oysaki güçlendirme anlayışına göre, işi en iyi bilen kişi, o işi yapandır. Personele işi yapmasında serbestlik ve kararlara katılma olanakları tanınarak o işin sahibi haline gelmesi sağlanmaktadır. Kendini güçlendirilmiş olarak hisseden bir kişi için, örgüt amaçlarının benimsenmesi sağlanmaktadır. Personel kendini değerli hissetmekte ve böylece örgüte olan bağlılığı da artmaktadır. Güçlendirmede, eğitim ve geliştirme ile daha doğru karar verme ve personelin inisiyatif kullanabilmesi ile hızlı karar verilmesi sağlanmaktadır. Personel ile yönetici arasında güven duygusunun oluşabilmesi çok önemlidir (Gümüştekin ve Emet, 2007:22).

Küresel rekabet örgütlerin daha fazla yenilikçi ve yaratıcı olmasını gerektirmektedir.

Örgütlerde yeniliğin ve yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için de personele daha fazla güven duyulmalı ve daha fazla özgürlük tanınmalıdır. Yine rekabetin zorlamasıyla verimliliğin artırılması çabaları da personelin kararlara katılması uygulamasını yaygınlaştırmaktadır. Böylece personelin güçlendirilmesine olan ihtiyaç hızla artmaktadır (Akın, 2010:222).

Çevre şartlarının hızla değişimine paralel olarak gün geçtikçe değişen ve zorlaşan rekabet koşulları işletmelerde müşteri memnuniyetinin ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Bu da ancak müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme kapasitesi olan işlemlerce gerçekleştirilebilmektedir. Bununla birlikte, yükselen personel kalitesi ve beklentileri, demokratik anlayışın tüm örgütlerde öneminin artması, personeli güçlendirme kavramını işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi açısından daha önemli bir hale getirmiştir (Özgen ve Türk, 1997: 75).

Günümüz dünyasındaki müşterilerin beklentileri ve rekabet şartları, hızlı ve esnek cevaplar verilmesini gerektirmektedir. Ancak kendine güvenen,

güvenilen, bilgili, yetki verilmiş personel bunu başarabilir. Bu durum da yine personeli güçlendirmenin önemini artırmaktadır (Coleman, 1996: 29).

Müşteri ilişkilerinde de personel güçlendirme büyük önem taşımaktadır. Müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan personelin anlık kararları verebilmesi için örgütün misyonu ve hedefleri doğrultusunda belli bir otonomiye sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar, tek başlarına etkili karar verebilme becerileri üzerine eğitilerek, personel güçlendirme eğitim aracılığıyla da gerçekleştirilebilir. Çok yönlü bir eğitim ile çalışanların davranışlarından sorumlu oldukları bir otonomi de sağlanabilir (Çuhadar, 2005: 4).

Güçlendirme uygulamasında, personelde mevcut olan potansiyelin açığa çıkarılması söz konusudur. Personel zaten, sahip olduğu bilgi, beceri ve motivasyon nispetinde güce sahiptir. Önemli olan bu gücün açığa çıkarılması ve örgüt yararına kullanılmasıdır. Çoğu yönetici insan kaynaklarının sahip olduğu potansiyelin farkında değildir. Hiyerarşik düzen içerisinde yöneticiler, personeli verilen işi yaparak emirlere uyan pasif ve bağımlı hale getirebilirler. Oysa çoğu zaman personelin örgüte önemli katkılar sağlayabilecek potansiyeli bulunduğu için, güçlendirme, insan tabiatına uygun ve çok yararlı bir uygulamadır (Akın, 2010:223)

Güçlendirme, hem örgüte hem de personele birçok yarar sağlamaktadır. Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir personel, örgüte daha yararlı olacaktır. Stratejik konulara zaman ayırma fırsatı bulan personelin başarısı artacağından kariyer ilerlemesi kolaylaşacaktır.

Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca, kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, dolayısıyla, hem personel

hem de işveren kazanacaktır. Enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Örgütte ise kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, örgütte hantallık bitip hareketlilik başlayacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkanları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik imkânlardan yararlanma artacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı had safhaya çıkacak, bilişim teknolojilerinden yararlanılacak ve rekabet gücü yükselecektir. Sonuç olarak güçlendirilmiş örgütlerde, hem örgüt kazanacak, hem personel kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır (Çuhadar, 2005; 20-21).

Hakikaten de personel güçlendirme ile çalışanların rol tanımları ile ilgili kaygı ve stresleri azalır, görevlerin paylaşımı artar ve güven ortamı sağlanır. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri kolaylaşırken eğitim ve refah düzeyleri artar. Hepsinden önemlisi yaratıcılık ve yetenekleri artan çalışanlar girişimcilik ruhunu geliştirirler.

Güçlendirme uygulamalarıyla birlikte işletmenin amaçlarını ve kendi faaliyetlerinin bu amaçları nasıl etkilediğini gören çalışanlar, bireysel ve takım amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve kendilerinin işletme amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduklarını anlayacaklardır. Bu durum onların yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarına ve iş tatminlerinin yükselmesine neden olurken, işletme amaçlarının da daha kısa sürede gerçekleşmesine yardımcı olacaktır (Doğan, 2003: 57).

Sonuç olarak işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak, çalışan ve müşteri memnuniyetini kazanmak, değişim sürecine hızlı, esnek ve inisiyatif olarak cevap vermek ve başarıyı yakalayabilmek için personel güçlendirmenin gerekliliği ve önemi anlaşılmıştır.

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME PSİKOLOJİSİ

Verimliliği çalışanlar açısından etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bunlardan biri örgütlerde hâkim olan yönetim anlayışıdır. Örgüte bağlılık, ait olma ihtiyacı, kişilerin işlerinden sağladıkları doyum, motivasyon düzeyi, sorumluluk alma ve yaptığı işin sonuçlarını görme isteği en önemli unsurlar arasında sayılabilir.

Yöneticiler, güçlendirme yapılandırması aşamasında personelin ve işletmenin kültürel özelliklerini çok iyi kavramış olmalıdırlar . Çalışanların kültürel yapıları ve örgüt kültürü bilinirse yönetsel yapılandırmada gerekli önlemler önceden alınabilir. Böylelikle hem yüksek verim elde edilebilir hem de onların motivasyonunu arttıran bir ortam yaratılmış olur.

İnsan kaynakları yönetiminde işgücü katılımı gibi güçlendirme de öncelikli hale gelmeye başlamıştır. (Siegall and Gardner, 2000 aktaran Lashley, 2001: 21) Güçlendirme adı altında katılım, işe bağlılık gibi çok çeşitli terimler türetilmiştir. Ancak bu terimlerden güçlendirmeyi ayıran şey, güçlendirmenin psikolojik bir duruşa sahip olmasıdır. Güçlendirme çalışanların moral ve performanslarında çoğunlukla pozitif bir etkiye sahiptir. (Heslin,1999: 53)

Güçlendirilmiş çalışanlar, kişisel gücün yanında bu gücü özgürce kullanmanın verdiği his ile kendilerinin yüksek kontrole sahip olduğunu düşünürler. (Pottfield,1999 aktaran Lashley, 2001: 22) Güçlendirilmemiş çalışanların aksine güçlendirme, çalışana yetenek, karar verme yetisinin yanında otonomi, yetki ve kontrol sağlar. (Heslin,1999: 54) Böylece çalışanın işten aldığı tatmin artarken verimlilik ve performansı da artacaktır.

İşletmeler açısından insan kaynakları, üretim sürecinin verimliliğini belirleyen, yönlendirici, geliştirici, kontrol ve koordine edici bir unsurdur. Bu

bakımdan çalışanların iş yaşamından beklentilerinin karşılanma derecesi, onların iş üzerindeki etkinlik düzeylerini de belirleyecektir. Çalışanların bu beklentilerinin üst yönetim tarafından doğru biçimde algılanması ve onları mutlu edecek şekilde yerine getirilmesi yüksek performans sağlamanın bir anahtarıdır.

Güçlendirme, bireysel açıdan ele alındığında bireyin güçlendirilmesi esnasında geçirdiği süreçleri ifade etmektedir. Bireysel bağlam güçlendirmenin psikolojik perspektifi ile eşdeğer şekilde tanımlanmaktadır ve bireyin güçlendirme esnasında geçirdiği iç süreçleri ifade etmektedir. Bireysel bağlam konusu, bu durumda çeşitli dış faktörler sonucu oluşan güçlendirme algıları ile ilgilidir. Literatürde, bu algılarla ilgili ortak görüşler söz konusu olup, bunlar yeterlilik, özerklik, etki ve anlam olarak tanımlanmaktadır.

Spreitzer, güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995: 1444).

Tanımlarda geçen dört boyut birçok yazar tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır:

Anlam (Meaning): Bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değerdir. Bu değer tamamen işgörenin sahip olduğu idealler ve standartlara bağlı olarak, işgören tarafından belirlenmektedir (Çöl, 2008:37). İşgören işinin genel çerçevesini gördüğünde, örgütsel hedef ve amaçlar ile özdeşleştiğinde ve kendi katkılarının da önemli olduğunu hissettiğinde, bu algıyı beslemektedir. Güçlendirme çerçevesinde bu algının arttırılması çalışanın işine olan motivasyonunu artırmaktadır (Churin, 2006:153). Diğer bir deyişle, yürütülen işin gerekleri ile işgörenin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyum arttıkça, işin birey için taşıdığı anlam da artmaktadır.

Yönetim çalışanlarla bilgiyi paylaştıkça, örgütün vizyonu ve misyonu ile çalışanları özdeşleştirdikçe ve çalışana katkı sağladığını hissettiren iyi bir performans değerlendirme sistemi kurdukça anlamlılık algısı artacak, bireyin performans ve motivasyonu olumlu yönde etkilenecektir.

Yetkinlik (Competence): Bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Çalışanın konusunda kendisi bilgili ve yetenekli görmesi, verilen işi en iyi şekilde tamamlamasını, zorluklarla mücadele etmesini ve işten kaçmamasını sağlar. Bireyin yetkinliğini geliştirmek için, yöneticisi tarafından yeteneklerine olan inancı kuvvetlendirilmeli, gelişimi ve eğitimi desteklenmeli, zaman içerisinde yetkileri devrederek personeli güçlendirmeli, performans değerlendirme sistemiyle davranışlarının sonuçlarını görmeyi ve geribeslemeyle çalışanın yeteneklerinin sürekli gelişmesine katkı sağlamalıdır. Yeterliliği yüksek olan kişi, amaçlarla ilgili yüksek beklentiye sahip olduğundan daha fazla çabalayarak yüksek performans göstermektedir. Şüphesiz, kendine güvenen kişi inisiyatif göstereceği ve zorluklar karşısında mücadele edeceği için, dışarıdan (örnek olarak üst tarafından değerlendirme) daha aktif olarak değerlendirilecektir.

Özerklik (Self-determination): Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, özerklik bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368). Başka bir deyişle özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür. Personelin güçlendirilmesiyle birey kendisini özerk hissedecek, kararları alıp sonuçların kontrolü ve sorumluluğunu taşıyacak bunları yaparken müşterilerin beklentilerine anında, hızlı ve esnek karşılık verebilecektir. Bu durumda hem müşteri memnuniyeti

sağlanacak hem de çalışan kendisini işin sahibi olarak hissedecek ve performansı artacaktır.

Etki (Impact): Performansa etkisinin muhtemel olduğu diğer bir algı, etki algısıdır. Dahil olduğu sisteme etkili olabileceğini ve örgütsel amaçlara kayda değer bir katkı sağlayabileceğini hisseden kişi daha fazla çaba sarf edecektir. Etki, işgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etkinin özerklikten farkı; özerklik bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu durumda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer vd, 1997: 681). Performansa önemli katkısı olan bu güçlendirme algısıyla kişi, işinde başkalarına göre kendisini yönetsel ve teknik anlamda daha üstün hissedecek, daha fazla çaba gösterip yaratıcılığını ön plana çıkaracaktır.

Bu boyutlardan biri, diğerinin öncülü veya sonucu değil, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden bileşenleridir (Spreitzer vd., 1997: 681). Bunlardan birinin eksikliği, algılanan güçlülük duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle boyutların dördü birlikte güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan “hemen hemen tam ve yeterli algısal set” olarak nitelenmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368).

1.4.1. Güçlendirme Süreci

Güçlendirmede beklenen sonuçlara ulaşılabilmesi için, güçlendirmeye geçiş sürecinde dikkate alınabilecek bazı temel unsurlar bulunmaktadır. Güçlendirmeye geçiş sistematik bir plan ve uygulamanın başarılması ile mümkün olacaktır. Çalışanın kendi kararlarını kendinin verebildiği bir kontrol merkezi halinde olması, işletmede varlığını anlamlı ve gerekli görmesini sağlayacak düzeyde kendine saygı duyması, ihtiyacı olan bilgiye, işletme

içinde alt ve üst kademelerde sağlanacak paylaşım yoluyla kolayca ulaşabilmesi, teşvik/motive edici bir ödül sisteminin kurulması ile etkin olarak başlatılabilecektir. Güçlendirme süreci, vizyonun oluşturulması aşamasıyla başlar. İşletme öncelikle varoluş amacını ve gelecekte olmak istediği noktayı belirlemesi için vizyon ve misyonu tanımlamalı, bunu tanımlarken de çalışanlara değer veren ve rollerinin önemini vurgulayan bir sözcüğün bulundurulmalıdır. Kurum kültürünü oluşturan inanç ve değerler sistemi içinde çalışanlara, güvenin ve stratejik amaçların elde edilmesindeki rol ve sorumluluklarının vurgulanması önem taşıdığı için çalışanlar bu amaçlarla özdeşleştirilmelidir. Yöneticilerin yetkilerini devretme ve sorumluluklarını paylaşma yönünde bir alışkanlık kazanması cesaretlendirilir.

Uygun olan her durumda takımların oluşturulması desteklenir. Eğitim ve geliştirme etkinlikleriyle çalışanlar, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerle donatılırlar.

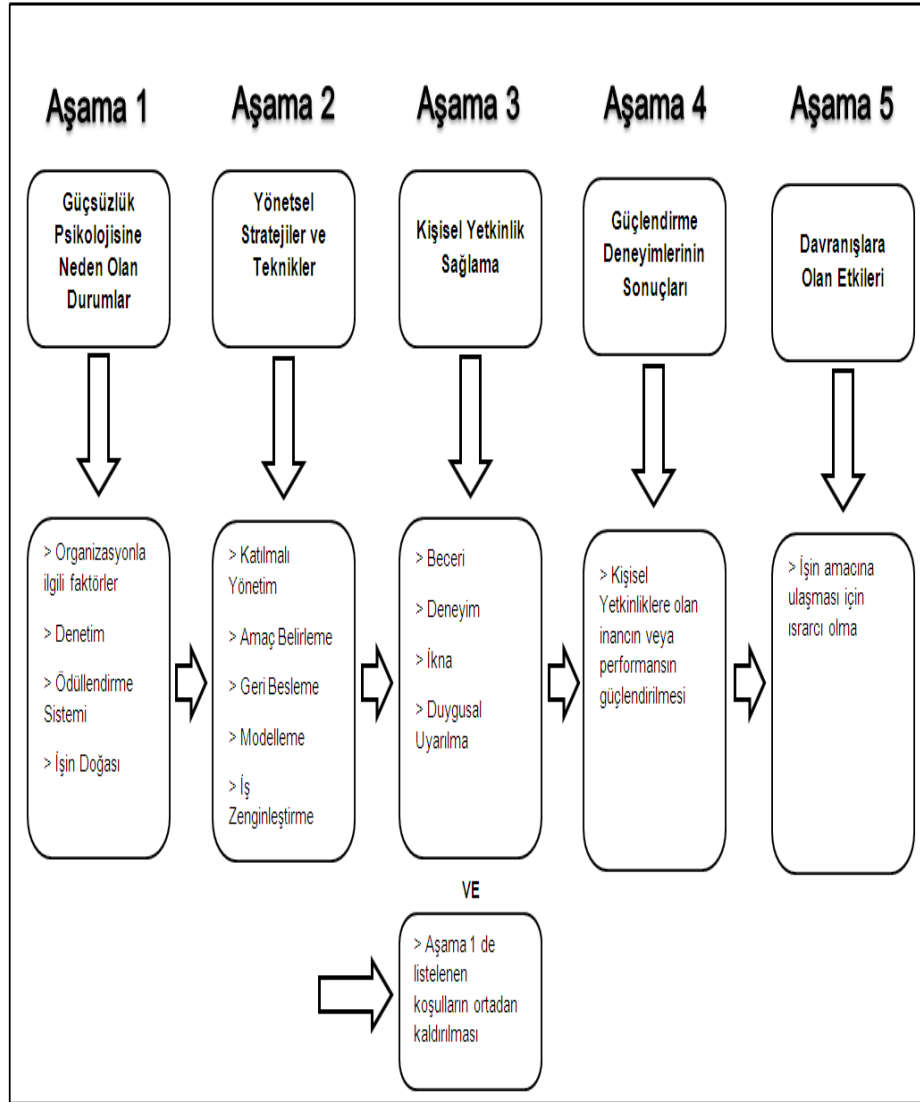
Çalışanların, bu süreç içinde başarısızlık korkusunu aşmaları, risk alma ve karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi, kendine güven duygularının ve kendi motivasyonu koruma yetkinliklerinin desteklenmesi ve olumlu zihinsel tutum geliştirmeleri sağlanır. Bu arada, süreçlerin iyileştirilmesinde, güçlendirmenin herhangi bir şekilde engellenmemesi, aksine desteklemesi yönünde önlemler alınır.

Şüphesiz bütün bu adımların ve güçlendirmeyi destekleyici önlemlerin beklenen sonuçlara ulaşma düzeyi izlenir, değerlendirilir ve sürekli iyileştirme anlamında eylemlere devam edilir (Barutçugil, 2004: 400).

Başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekli olan faktörler;

1. Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi,
2. Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması gerektiği,
3. Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması,
4. Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması gerektiği,
5. Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiği, şeklinde sıralanmaktadır (Çavuş, 2008:232).

Beş aşamalı güçlendirmeye geçiş süreci tablo 1 de görülmektedir. Tabloda görülen aşamalardan ilki mevcut durumun tespiti, ikincisi öngörülen değişimin gerçekleştirilmesi, değişime ayak uyduracak şekilde güçlendirileceklerin eğitimi söz konusudur. Uygulama ve bunun sonunda beklenen davranışlar sürecin çıktılarını oluşturur (Conger ve Kanungo, 1988: 474-475).



Şekil 1: Beş Aşamalı Güçlendirme Süreci.

Kaynak: Conger and Kanungo, 1988:475

Şekilde de görüldüğü gibi güçlendirme süreci beş aşamadan oluşmaktadır.

1. Aşama güçlendirme sürecinin ilk önemli adımıdır. Çalışanların güçlendirilmemiş hissetmelerine yönelik olayları ve organizasyonun bu olaylara bakışını içermektedir. Bu olaylar bürokratik prosedürler,

karar verme yetisini kısıtlayan dikey organizasyon yapıları ya da yukarıdan empoze edilen fikirler olabilir.

2. Aşamada, güçlendirme ile uyumlu, çeşitli yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması söz konusudur. Bu aşamada yüksek performans beklentileri ile beraber çalışanlara güven verilmesi, katılım için fırsatlar ve belirli özerklikler sağlanması, motive ve ilham verici hedeflerin belirlenmesi amaçlanır.
3. Aşamada, güçsüzlüğe neden olan faktörler ortadan kaldırılarak çalışanlara kendi kendilerine yeterli olabilme bilgisi ve yeteneği kazandırılır.
4. Aşamada, güçlendirme deneyimlerinin çalışanlar üzerindeki etkileri gözden geçirilir. Çalışanların çabaları desteklenir ve kişisel etkinliklerinin artması beklenir
5. Son aşama ise, organizasyonun amaçlarına ulaşması için davranışsal değişimin gerçekleştiği aşamadır. Motivasyonun sağlanarak güçlendirme uygulamalarında ısrar edilmesi başarıya ulaşılmasında önemlidir.

Sonuç olarak Conger ve Kanungo güçlendirmeyi kişisel yetkinliklere olan inancı geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Güçlendirmenin anlamı bu inancı geliştirmek veya güçsüzlük inancını zayıflatmaktır (Appelbaum ve Honeggar,1998: 33).

1.4.2. Güçlendirme ve Davranışlar

Güçlendirilmiş davranışlar, çalışanlara otonomi kazandırılması ve gücün çalışana aktarılması üzerine yoğunlaşmaktadır.

Katılım, güçlendirme gibi teşvik edici faaliyetler çalışanların hareket ve davranışlarını değiştirmekte, bu değişiklikler de üretimi, verimliliği, kaliteyi ve örgüt politikalarını etkilemektedir (Lashley, 2001: 30).

Günümüzün değişen iş çevresinde personel güçlendirme, yönetim başarısının esaslarından biri haline gelmiştir. İş yerinde çalışanların bilgilerini, yargılarını olaylara katmasına yardımcı olmak gerçek farklılığı ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede iş zenginleşmesi söz konusu olacaktır, farklı görevlerle ilgili kendi kendini yöneten takımlar oluşacaktır ve çalışanlar kendilerini sorumluluk sahibi, yetenekli saygıdeğer birer çalışan olarak göreceklidir. Bu durum, çalışanların inisiyatif kullanmalarına destek veren, bireysel becerilere saygı duyan ve gücünü operasyonun her kademesindeki çalışanıyla paylaşan yöneticilerin olduğu işletmelerde görülmektedir.

Yöneticiler eğer dinamik, sürekli değişen, hızlı, rekabet dolu, karmaşık olan günümüz koşullarında karar almada daha az merkezileşmeye gitmez, dönüştürücü liderlik tarzını benimsemez, sağlıklı iletişimi sağlayamaz ve kendi bildiklerinin ve yaptıklarının en iyi olduğunu düşünür ya da geçmişte nasıl başarı sağlamışlarsa onu yapmaya devam ederlerse başarısız olacaklardır. Eğer yöneticiler personel güçlendirmeyi benimserlerse, işletmeyi olumsuz duruma sürükleyen bu duruma karşı gelmiş olurlar. Bu sayede çalışanların işlerini daha verimli yapmaları sağlanmış olur.

Personel güçlendirme, değişim halinde olan kaotik ve rekabetin arttığı günümüz çevre koşullarında başarılı işgücü potansiyelini ortaya çıkarabilecek bir anahtardır.

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Personel güçlendirme kavramı detaylı olarak incelendiğinde, yetki devri, motivasyon, katılım gibi birçok kavramın uzantısı olduğu düşünülmektedir. Ancak personel güçlendirmenin bu kavramlardan temel farkı, hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerlerine göre daha zor olmasıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132) .

1.5.1. Katılım ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme çalışanlara gücü vermektir. Bu durum, çalışanlara katılım, karar alma, fikirlerini açıklama gücünü vererek sorumluluk sahibi yapmakla gerçekleşir. Bu nedenle katılım da personel güçlendirmenin etkili bir şeklidir. Katılım, personel güçlendirmeyi destekler ve geliştirir. Bunun karşılığında personel güçlendirme de performansı ve huzuru sağlar.

Kararlara katılım, çalışanların karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir süresinin azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır (Eren, 2001: 443-444). Katılımın artması ile çalışanların motivasyonları ve işlerine karşı olan olumlu tutumları da artar. Personel güçlendirmenin amacı da, çalışanların mümkün olduğunca yönetime katılmalarını sağlamaktır.

Katılım, çalışanların sorunları tespit edip, öneri geliştirerek, çözüm üreterek alınacak kararlara yardımcı olmayı hedefler.

Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir yönü itibarıyla, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır (Koçel,2007:316).

Çalışanların yönetime katılması veya yalnızca katılım, çalışanların organizasyon ile ilgili verilecek olan kararlara katılmalarını göstermektedir. Çalışanların karar verme sürecine katılmaları mutlak olmayıp görece bir olaydır. Ancak çalışanların işletme içerisinde yönetime, karar verme sürecine yüksek oranda katılmaları çalışanların motivasyonunu, işe, işletmeye karşı tutumlarını, başarıma anlayışlarını, gördükleri işlerin anlamlarını olumlu yönde etkileyecektir. Personel güçlendirme kavramı içerisinde, çalışanların daha fazla katılımı öngörülmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132-133).

Katılım ya da yönetime katılma, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyetidir. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, yönetime katılma üç önemli özelliğe sahiptir (Çöl, 2004 erişim <http://www.isguc.org>). Bu özellikler;

1. Örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
2. Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
3. Yönetici (veya işveren) ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar

verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Personeli güçlendirme kavramı; kararların alınması, problem çözümüne etki etmesi, demokratik bir ortam yaratılarak fikir beyan etmeye imkan sağlaması açısından katılım kavramı ile benzerlik göstermekte, ancak katılım kavramı imkan sağlandığı, fırsat tanındığı ölçüde süreçlere dahil olabildiği için bu noktada personel güçlendirme kavramından ayrılmaktadır.

İki kavramın ayrıldığı başka bir nokta ise; katılımda nihai kararlar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede işgören üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları almakta ve uygulamaktadır (Wilkinson, 1998). Özetle, güçlendirme katılımı kapsamakta, fakat her katılım güçlendirmeyi içermemektedir (Çöl, 2004 erişim <http://www.isguc.org>).

1.5.2. Yetki Devri ve Güçlendirme

Literatürde, güçlendirme ve yetki devri zaman zaman biri birinin yerine kullanılsa da söz konusu bu kavramlar arasında, kapsam ve uygulama açısından farklılıklar mevcuttur.

Personel güçlendirme kavramı çoğunlukla yetki devri ile karıştırılmaktadır. Ancak bu kavram özde yetki devrinden oldukça farklıdır. İş yapma ve yaptırabilme hakkını ifade eden yetkinin mülkiyeti, güçlendirmede doğrudan çalışanın kendisine aittir. Kişi bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Oysa yetki devrinde bir amirin kendisine ait olan bir yetkiyi kendi isteğiyle bir astına belirli şartlar altında vermesi ve gerektiğinde tekrar geri alması söz konusudur. Yetki devrinde, yönetici işin

sonunda hala sorumlu kişidir. Yetki, işi yapmakta olan kişidir (Ataman, 2001: 348).

Yetki devri bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak, yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Personel güçlendirmenin de, yetki devri ile ilgili boyutu bulunmaktadır. Ancak buradaki anlayış, yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde, yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir. Yetki devri yöneticinin gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. Güçlendirme kavramında ise, işi yapan kişinin, bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Kişi bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Yetki, zaten işi yapmakta olan kişidir (Çuhadar, 2005:4).

Yetki devri, davranışsal boyutu dikkate alır. Buna göre üstler sahip oldukları yetkinin bir kısmını astlarına devreder. Bu noktada işgörenlerin algılamalarının bir önemi yoktur. Daha açık bir ifade ile işgörenlerin, kişisel olarak devredilen yetkiyi kullanma konusunda çalışma koşullarını ve kendisini nasıl gördüğü göz ardı edilir. Oysa güçlendirmenin, hem “davranışsal” hem de “bilişsel” boyutu vardır. Bunun anlamı, yönetimin hem güçlendirmeyi kolaylaştıracak uygun koşulları sağlaması hem de bu nokta da güçlendirilecek kişilerin “güçlendirme” ye yönelik çabaları nasıl algıladıklarını dikkate alması gerekir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için personelin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi gerekir (Bolat, 2008: 103).

Güçlendirmede yetki devrinden farklı olan iki yaklaşım bulunmaktadır (Budak, 2008: 240):

1. İşgören önceliklerini kullanması için cesaretlendirilir,
2. Çalışana sadece otorite değil, verdiği kararların sonuçlarını da görme yetkisi verilir.

Personel güçlendirme, bünyesinde yetki devrini barındıran ve bu yönüyle yetki devrinden daha geniş bir kavramdır. Personel güçlendirmeyi yetki devrinden daha ötesine taşıyan anlayış ve esas itibariyle farkları ise şunlardır:

Anlayış itibariyle; yetki devri, hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına ilişkin bir kavramdır. Hiyerarşik yapılar ise, esas itibariyle örgütün çıktısını kalite uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmışlardır. Yetki devrinde, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığı ile işgörenleri yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirmenin anlayış itibariyle farkı, işi fiilen yapan kişinin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmasıdır. Dolayısıyla güçlendirme işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlar (Koçel, 2007: 316). Yönetici, işgörenin işi daha iyi yapabilmesi için gereken ortamı hazırlayıp, kaynakları bulacak, ama işle ilgili seçim yapma hakkı, işi yapanın olacaktır (Çöl, 2004 erişim <http://www.isguc.org>).

Esas itibariyle ise; yetki kavramının tanımından da anlaşılacağı gibi, yetki devri, sadece karar verme sürecinin değil, gerekenin yapılmasını başkalarından işletme hakkının da devredilmesidir. Fakat yetki devreden yönetici, ortaya çıkacak sonuçların sorumluluğunu devredemez. Sorumluluk, bir işin getirdiği zorunluluktur. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevleridir (Fidan, 1997: 135 akt: Özaksu, 2006: 17). Elbette yetki devredilen ast, yetkiyi devredene karşı

sorumluluk üstlenmiş olur, ancak özde asıl sorumluluk yetkiyi devreden yöneticinin sorumluluğu olmaya devam eder. Oysa güçlendirmede, yetki işi yapandadır ve sonuçtan çalışan sorumludur.

1.5.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon hakkında psikologlar ve yönetimler tarafından çok sayıda ve değişik tanımlar yapılmıştır. Psikologlara göre motivasyon “Bir işi yapma ve onu sürdürme isteğidir” (Baltaş, 2003:182). “İstekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.” “Kişiyi belli bir hedefe iten güdüleyici durum, hedefe ulaşmak için yapılan davranış ve hedefe ulaşmaktır”. Yönetim Bilimciler göre ise motivasyon; “Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.” “Fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreçtir (Ceylan, 1998: 130).

Personel güçlendirme kavramı, motivasyon kavramıyla da yakından ilgili olmasına rağmen farklılıklar arz etmektedir. Motivasyon “bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001a:492). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, motivasyonun özünde çalışanın performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar. Çalışanın nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği önem taşır. Güçlendirme kavramında kontrol çalışandadır ve işletmenin asıl amacı çalışanın kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır. Çalışanları motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç

ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi özendirme araçları insanları motive edebilmektedir (Eren, 2001b:507-517).

Personel güçlendirmede yüksek derecede özgüven, kendini geliştirme ve ilerleme arzusu, risk alabilme ve değişime açık olabilme, kendinin farkında olabilme, bağımsız çalışabilme, kendini ifade edebilme gibi kişisel maharetler ön plana çıkmaktadır (Ataman, 2001: 349). Sonuç olarak, motivasyonda zaaflardan yararlanma ön plana çıkmakta iken, güçlendirmede ise üstün meziyetler ön plana çıkmaktadır. Motivasyon, kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar (Ataman, 2001: 433-434).

Güçlendirmenin motivasyon ile ilgili bağlantısını açıklarken, bazı noktalara dikkati çekmek gerekmektedir. Motivasyon kavramının temelinde, çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneği yaptıkları işlere tam olarak verebilmesi için, örgüt tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. Nitekim motivasyon teorileri, kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği ya da yönlendirileceği hususunda geliştirilen teknikleri açıklamaktadır (Çalışkan, 2006: 33).

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları da farklıdır. Motivasyonun hareket noktası “komuta ve kontrol” iken cevabını aradığı soru “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın?” sorusudur. Amaç davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise hareket noktası, “personelin kendisini yetiştirme ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusudur. Bu yaklaşım ayrıca, çalışanlara geleneksel personel yönetimi bakış açısından değil de stratejik insan kaynakları bakış açısıyla yaklaşmak anlamına da gelmektedir (Koçel, 2007: 317).

Sonuç olarak güçlendirme, çalışanların bilgi ve yeteneklerine olan güvenin artmasını sağlayan, işi ile ilgili konuları kontrol edebilme imkanı tanıyan, iş tatmini sağlayan ve motivasyonu artıran bir kavramdır.

1.5.4. İş Zenginleştirme ve Güçlendirme

İş zenginleştirme, işi çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirebilmek için girişilen çabaların toplamıdır.

Çalışanlara işlerinde özerklik sağlayan ya da onların özerklik düzeyini artıran iş tasarımı yöntemi, “iş zenginleştirme ”dir. Her işi zenginleştirmek mümkün olmayabilir. İş zenginleştirme, özellikle işin içeriğinin genişletilebildiği, daha yüksek düzeyde bilgi ve yetenek gerektiren, planlama, yönetme, denetleme açısından, çalışanlara daha çok özerklik ve sorumluluk vermeye uygun olan işlerde gerçekleştirilebilir. İş zenginleştirme ile işte yapılacak görevler ve faaliyetler artırılırken sorumluluk karar verme, planlama ve denetim gibi işlevler de işin kapsamına alınmaktadır. İş sürecinin başından sonuna kadar, çalışan kendi sorumlu olmaktadır.

İş zenginleştirme, işin içeriğinin değiştirilmesi, çalışanların kendi işlerini planlayabilmeleri, işletme tarafından yeni işleri konusunda desteklenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri verilen imkanlar bakımından personel güçlendirmeye benzer bir kavramdır. Ancak aralarında fark vardır ve güçlendirmede çalışanlar yaptıkları işi etkileyebilme imkanına sahiptirler. İş zenginleştirmede çalışanlar her durumda isteklerini dile getiremezler. Güçlendirmede ise çalışanlar isteklerini dile getirebilmektedirler (Müdüt, 2009: 40).

Çalışanların işlerini tasarlama, planlama, karar verme ve uygulama etkilerine sahip olmalarından dolayı iş zenginleştirmesi kavramı, personel güçlendirme çalışmalarının da temelinde yer almaktadır. Fakat iş

zenginleştirme uygulamaları, çalışanın veya çalışan grubunun güçlendirilmesi ile doğrudan ilişkili değildir. Güçlendirme, iş zenginleştirmenin, dikey iş genişletmeyi içerdiği durumlarda uygulanabilir.

İş zenginleştirme ile personel güçlendirme arasındaki bu farklılıklara rağmen bu iki kavramda birbirleriyle örtüşen yakın kavramlardır. Personel güçlendirme çalışana bir anlamda işi değiştirebilme gücü vermektedir. Yani çalışanlar, yaptıkları işin şartlarını, içeriğini ve çevresini değiştirebileceklerdir. Personel güçlendirme bu bakımdan, etki alanı daha geniş daha ileri düzeyde uygulanan bir iş zenginleştirme faaliyetine olanak sağlar. Yani iş zenginleştirme, personel güçlendirmenin zorunlu bir sonucu olarak gösterilmektedir.

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE ÖNEMLİ UNSURLAR

Bir organizasyonda personel güçlendirmenin yerleşmesi için bir takım unsurların varlığı gerekli olmakla birlikte uygulanabilir olması da önemlidir.

Birçok yazar personel güçlendirmenin organizasyonlarda pozitif bir rol oynadığını dile getirirse de uygulamada esasen nasıl gerçekleştiğine dair bir fikir birliğine varılamamıştır.

Personel güçlendirme kavramının örgüt kültürü içinde yer alması ve uygulanabilmesi için yapılan literatür taramaları sonucu aşağıdaki unsurların varlığı gerekli görülmüştür.

1.6.1. Katılım

Bir işletme stratejisi olarak işgücü katılımının önemi 1920 sonları 1930ların başlangıcında fark edilmeye başlanmıştır. 1933 de Mayo ve

arkadaşlarının Hawthorne çalışmaları insan davranışlarının üretimde etkisine ilgiyi yükseltmiştir.

İşgücü katılımı yönetim uygulamalarında katılımlı yönetim, güçlendirme, iş yerinde demokrasi gibi çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bütün uygulamaların ortak noktası; karar alma ve bilgi paylaşımında işgücü katılımını içermesidir (Cabrera, 2003:44).

Çalışanlar, katılımın desteklendiği örgütlerde daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi olup, değişik düşüncelere karşı daha pozitif yaklaşmakta, direnç göstermemektedir .

Personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri olan katılım, güçlendirilmiş personelin yönetime katılımını ifade eder. Çalışanların yönetime katılımı onların verimliliğini ve performansını artıracaktır. Çünkü kendi fikirlerine değer verildiğinin bilinmesi onların motivasyonunu artıracak ve daha yaratıcı hale getirecektir.

Günümüzde örgüt üyeleri gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun basit bir işgören olmak yerine örgüt yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerine ifade etmek istemekte ya da bu konuda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler.

1.6.2 Otonomi

Otonomi, bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile otonomi, işgörenin çalışma esnasında sergileyeceği davranışlar, atacağı

adımlar, izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda belirli sınırlar dahilinde özgürce hareket edebilmesidir (Spreitzer, 1995: 1443).

Personel güçlendirmede önemli olan, organizasyondaki karar verme süreci merkezden ne kaadar uzaklaştırılırsa, yöneticilerin de personele o kadar fazla otonomi ve takdir hakkı sağlama fırsatı sunmasıdır.

Müşteri ilişkilerinde de personel güçlendirme büyük önem taşımaktadır. Müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan personelin anlık kararları verebilmesi için örgütün misyonu ve hedefleri doğrultusunda belli bir otonomiye sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar, tek başlarına etkili karar verebilme becerileri üzerine eğitilmeli veya çok yönlü bir eğitim ile her türlü davranıştan sorumlu oldukları bir otonomi kazandırılmalıdırlar.

1.6.3. Sorumluluk

Personel güçlendirmede üzerinde durulan temel unsurlardan bir diğeri de, yetkinin diğeri yüzü olarak adlandırılabilir olan sorumluluktur. Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, iş görenlere yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk kavramı burada işletmede bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır. Güçlendirilen takımlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken üstün performans için gerekli olan seçkin hizmeti sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk örgütün değişimi, örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır (Arda, 2006: 28).

Yöneticiler, tüm sorumluluğu üzerlerinde taşımaktan vazgeçmelidirler. Güçlendirmede sorumluluk çalışanlarla paylaşılmalıdır. Çalışanlar, işletmeye karlılık sağlayacağına inanılan konularda karar almada güçlendirilmekte ve

sonuçlarından dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değil, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Özaksu, 2006: 22).

İş görenler aynı zamanda işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa vadede değerlendirmek değildir. Burada amaç, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Özgen ve Türk, 1997: 80).

1.6.4. Bilgiye Ulaşılabilirlik

Bilgi ve iletişim personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan unsurlardır. Bilginin olmaması durumunda çalışanlar faaliyetlerinin sonuçlarını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Çalışanlar işletmenin istediği yönde hareket etmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlara gerekli bilgiler verilirse, onların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri güçlendirilmiş olacaktır. Caudron, yöneticilerin işle ilgili tüm bilgileri çalışanlara vermesi, yeni yetenekler geliştirilmeleri için onları eğitmesi, çalışanlar için hedefler belirlemesi ve bu hedeflerin ne kadarını başardıklarına ilişkin onlarla geri besleme yapılması gerektiğini, ancak bu şekilde en iyi sonuçlar elde edebileceğini ifade etmiştir. Böylece, iş tatmini yüksek olacak, pek çok çalışan yönetime güvenecek ve çalışanlar güçlendirilmiş olacaktır. Block da “bilgiyi mümkün olduğunda paylaşın” ifadesini kullanmıştır (Doğan, 2009: 50).

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu, bilginin paylaşılmasıdır.

Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bilgi paylaşımına izin veren bir bilgi sisteminin tasarımı ve uygulanması gerekmektedir (Koçel, 2007: 322).

Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için iyi bir enformasyon sistemi kurulmalı ve bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gerekmektedir.

Bilgi paylaşımı, çalışanların alınan işletme kararlarının nedenlerini anlamalarını sağlar ve sonuç olarak örgüt faaliyetlerine bağlılıklarını artırır. Hiyerarşik yapıda sağlanacak yukarıya doğru iletişimle çalışanlar, görüşlerini ve şikayetlerini açıkça ve özgür bir şekilde vurgulama fırsatına sahip olmaktadır (Wilkinson, 1998: 47).

1.6.5. Yenilikçilik

Yenilik yapmak, işletmenin değişiklik ve uyum kabiliyetiyle kapasitesini belirlemektedir. Bu anlamda işletme, yeniliğe ne kadar açıksa değişiklik yapmaya ve çevresine uyum sağlamaya da o kadar yeteneklidir (Yeniçeri, 2002: 16). Ancak işletmeler, her zaman için yakaladıkları yenilik fırsatlarını nasıl değerlendireceklerini bilecek kadar zeki ve hazırlıklı olmadıkları gibi bütün fırsatları hayata geçirebilecek kadar bol kaynağa da sahip değildirler.

Yeni yönetim teknikleri ilk ve orta düzey yönetici ve çalışanlar yeni ve yaratıcı bakış açıları ile organizasyonun amaçlarını desteklemeye ikna olmakla birlikte tek düzelikten de kurtulmaktadırlar (Lashley, 2001: 273).

İşletmelerin çevredeki yeniliklere uyum sağlayabilmeleri ve yenilikçi faaliyetlerle çevrelerini dönüştürebilmeleri, ancak örgüt yapılarını yenilik temelli olarak düzenlemelerine, yeni ürün ve hizmet tasarımlarını gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Bunun yanında işletmeler, bulundukları çevrenin özellikleri ile sahip oldukları örgütsel ve yönetsel koşullar çerçevesinde müşteri beklentileri ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik yenilikçi stratejiler oluşturmalıdır. Böylece örgüt içinde yenilikçi bir kültür oluşturmanın ilk adımları atılacak ve çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak çalışma koşullarının zemini hazırlanabilecektir. Organizasyonda işgörenler açısından yenilikçi faaliyetlerin özendirilerek bir yenilik kültürünün oluşturulması için atılacak en önemli adımlardan birisinin güçlendirme çalışmaları olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda, örgüt içinde yeni yöntemler ve yeni fikirler oluşturulabilmesi, başka bir deyişle, yenilikçi bir örgüt atmosferi için personel güçlendirme en pratik yoldur (Öğüt vd., 2007: 164).

Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş başındaki personel tarafından yapıldığı görülmektedir.

1.6.6. Yetkinlik ve Yetenek Geliştirme

Yetkinlik, personelin bilgi ve yeteneklerini ortaya koyacağı, eğitim faaliyetleri ile geliştirebileceği, işletme içerisinde rol ve sorumluluklarını belirlemesini sağlayan ve işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran niteliklerdir. Güçlendirmenin olduğu işletmelerde personele, ek sorumlulukların, karar alma yetkisi ve kritik yönetsel işlevler üzerinde denetim hakkı verilmesi onların özgüven ve yetkinlik duygusunu beslemekte, yaratıcılık ve mesleki gelişmelerini desteklemektedir.

Yetkinlik, bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Yetkinlik kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır. Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden ziyade yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamındaki yetkinlik, global anlamda bir yetkinlikten çok, belirli bir işle ilgili yetkinliği ifade etmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368 aktaran Çöl, 2008:37).

Çalışanın, kendini yeterli hissetmesi, herhangi bir görevi başarıyla yerine getirebilmesi için gerekli beceriye sahip olduğuna inanmasını sağlamakta ve böylece kendine güvenen çalışan örgüt adına daha fazla çaba göstermektedir (Doğan, 2009: 63).

1.6.7. Ortak Hedeflere Yönelme

İşletmeler kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapmakta olup hedeflerini de bu doğrultuda hazırlamaktadır. Başarıya ulaşabilmek için bu hedeflerin iyi belirlenmiş ve çalışanlarca da iyi benimsenmiş olması gerekmektedir.

Ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidir. Örgütün hedeflerinden haberdar olmayan çalışanlar, hedefe hizmet etmeyen yönde inisiyatif kullanabilecekler ya da çabaları örgütsel hedeflere hizmet etmeyecektir (Özaksu, 2006: 22).

1.6.8. Güven

Personel güçlendirme “bireyleri daha güçlü kılmak”tır. Bu güçlü kılma daha çok, bireysel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güven ve diğer bireylerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma

yeteneğini güçlendirme ve bireyin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onları güçlü kılmaktır (Doğan ve Demiral, 2009: 50).

Güçlendirilmiş takımlarda ortaya çıkan yüksek düzeydeki destek ve güven duygusu takım üyeleri arasında bağlılığın artmasına yol açmaktadır (Manz ve Sims, 1993 akt Şahin, 2007: 16).

Karşılıklı güven, personel güçlendirmede çok önemli bir öğedir. Bu konuda yapılan tanımların pek çoğu aslında çalışanların yönetime olan güvenlerini arttırmakla ilgili tanımlardır. Güven hususunu, çalışanların yöneticilere ve yöneticilerin çalışanlarına güven duymaları olarak ayırırsak; günümüzdeki işletmelerde çalışanların yönetime olan güveni; çalışanların performansını, işletmeye olan bağlılığını ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 2003: 29). Yöneticiler de çalışanlara güvenirse, işletme için stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman ayırabileceklerdir. Güçlendirilmiş örgütlerde yöneticiler, çalışanlar hata yapsalar dahi onları cezalandırmak yerine onların bu hatalardan ders alarak daha başarılı olacaklarına inanırlar. Karşılıklı güven neticesinde çalışanlar da müşteri memnuniyeti ve örgütsel başarı için mümkün olan en iyi performanslarını ortaya koyacaklardır.

1.6.9. Eğitim

Personel güçlendirme ve eğitim birbirini tamamlayıcı iki kavram olup çalışanların gelişimi, inisiyatif alma, müşteri memnuniyeti kazanma ve karar verme süreçlerinde önem arz etmektedir.

Personel güçlendirme de çalışanların eğitimi, kaliteli hizmet ve işletmenin verimliliği için olmazsa olmaz şartlardandır. Eğer çalışan yetki ve sorumluluğu devralmadan önce belli bir eğitimden geçmemiş ise ve daha

sonra oluşacak yeniliklere karşı kendisini yetiştiremiyorsa ve yönetim bu yönde bir program uygulamıyorsa çalışan yeteri kadar verimli olamaz (Gülcan, 2007: 221).

Eğitimlerin amacı, çalışanların görevlerini yerine getirirken eksik kaldıkları noktaları tamamlamak, performans düzeylerini artırmaktır.

İş görenin eğitilmesinin yanı sıra yöneticilerin de, iş görenleri ne şekilde güçlendirecekler, danışmanlık yapma ve güçlendirme ortamını nasıl yaratacakları gibi konularda eğitilmeleri gerekmektedir (Çalışkan, 2006: 100).

1.6.10. Takım Çalışması

Takım, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, birbirlerine karşı sorumlu ve bağımlı bireylerden oluşturulan bir gruptur.

Takım çalışması kavramı hiyerarşik organizasyon şemasının ve tüm yetkinin merkezde toplandığı geleneksel yönetim anlayışının değişerek takım esasına dayalı yeni bir örgütlenme biçimi ve yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu anlamda takım esasına dayanan bir kurum kültüründe “gücün” yöneticilerden takımlara kaydığı görülmektedir (Zaim, 2000: 733)

Güçlendirme ve takım çalışmasının örgütlerde başarıyla uygulanabilmesi için;

1. Uygun örgüt yapısı
2. Destekleyici yönetim
3. Takım çalışması kültürüne sahip olan veya olabilecek çalışanlar gerekmektedir (Ataman, 2002: 93)

Güçlendirmenin olduğu örgütlerde yönetimler, bireysel başarıdan ziyade takım başarısını desteklemekte ve takım çalışmasına yatkın bireyler istihdam etmek istemektedirler.

Dolayısıyla yönetimler çalışanları güçlendirmeli, çalışma ekiplerine gerekli yetki ve sorumluluk vermeli, risk ve sorumluluk alma teşvik edilmeli, değişim desteklenmeli, yeni fikir ve önerilere açık olunmalıdır (Zaim, 2000: 736).

1.6.11. Performans Değerleme Ve Ödüllendirme

Performans değerlendirme, geri besleme ve olumlu pekiştirmenin gerekliliğidir. Kendi amaçlarını belirleyip uygulama kararları veren ve belirli sonuçlar elde eden çalışanların bu performansının misyon ve vizyon açısından uygunluğu değerlendirilmeli ve kendilerine geri besleme olarak aktarılmalıdır. Olumlu pekiştirme ile desteklenen böyle bir geri besleme, çalışanları motive edecek, iş yapma arzu ve güvenlerini yükseltecektir.

Başka bir tanıma göre performans değerlendirme; bir organizasyonda görevi ne olursa olsun iş görenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2003: 79).

Performans değerlendirmesi insan kaynakları yönetiminin en tartışmalı konularından birisidir. Performans değerlendirme konusundaki tartışma, genelde değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkindir. Performans değerlendirmenin gerekli olup olmadığının hiç tartışma konusu edilmemesi dikkat çekicidir. Performans değerlendirilmesini vazgeçilmez kılan şey, o kuruluştaki çalışanların iş performansı üzerinde odaklanmasıdır. Bu noktadan hareketle performans değerlendirmesi; çalışanın sadece işteki

verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda iş görenin başarısını ölçmektir (Sabuncuoğlu, 2000: 160).

Performans değerlendirme planı yönetici ile işgören arasında oluşturulacak iletişimi gerektirmektedir. Performansın planlaması sırasında, yönetici ile işgören, işgörenin performansı için gerekli amaçlar, görevler ve standartlar hakkında görüş birliğine vararak, iş sürecinin amaçlarını oluştururlar.

Performans değerlendirme sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiği açıktır. Yönetim; ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda çalışanların kendi işlerinde performansı yükseltecek öğeleri ekleyip zararlı öğeleri ayıklayabilmeleri için açık kapı bırakılmalıdır (Akat, 2000: 88).

Buna göre performans değerlendirme sisteminin amaçları;

1. Sektördeki gelişmelere paralel olarak; daha verimli, ilerlemeye açık, kaliteli personel ile çalışarak, performans standartlarının en üst düzeyde olduğu bir ortam oluşturmak,
2. Personelin iş başındaki performansını (başarısını/başarısızlığını) ölçmek, kariyerini planlamak, gerek şimdiki gerek ise ilerdeki görevleri ile ilgili olarak
 - a) niteliklerini,
 - b) eğitim ihtiyaçlarını,
 - c) yetenek ve becerilerini belirlemek,

3. Personelin performansları konusunda amirleri ile diyalog kurarak bilgi almasını sağlamak,
4. Personelin, görevleri ile ilgili olarak yerine getirmesi gereken konuları açıklığa kavuşturmak; hedefleri belirlemek ve bunları ne şekilde başaracağını saptayarak, ücreti iş ortamına katkısını arttırmak, kendi değerlendirmesi ile amirlerin değerlendirmesini karşılaştırma olanağı elde etmek,
5. Bütün çalışanları işletmenin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun seviyelere ve standartlara ulaştırmaktır (Ülsever,2003:96) .

Ödüllendirme sistemi güçlendirme için, çalışanların kişisel yeteneklerini fark etmeleri ve karar verme sürecinde teşvik edilmelerini sağladığı için oldukça önem arz etmektedir (Sharma,t.y: 9).

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ GEREKLİ KILAN NEDENLER

Personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran başlıca nedenler Koçel'e göre şunlardır;

1. Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin, organizasyonlarda orta kademeyi ortadan kaldırarak bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojisinin geçmesi,
2. Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
3. Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı,
4. Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
5. Bilgi ve insan unsurunun, en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak belirmesi ile organizasyonlar bilgi ağırlıklı işletmelere

dönüşmüştür. Böylece envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yükle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bilgi şirketi olarak adlandırılabilir bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek entelektüel sermaye olarak ele alınmaktadır. Bilgi ekonomisi ve bilgi toplumunda modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık – üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması,

6. Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması,
7. Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşmasıdır.

Personel güçlendirme, rekabet avantajı elde edebilmek için işletmeler için bir yönetim aracıdır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri ihtiyaçlarının çözümünde önem kazanmaktadır. Personel güçlendirmenin etkin bir şekilde kullanılması örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASI

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 Akt: Doğan ve Demirel, 2007):

1. 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.

2. Üst yönetim kademesinin davranışlarını değiştirmek: Birçok yönetici ancak kendileri yaptıklarında işlerin doğru olacağını düşünmektedirler. Fakat yeni kültürde çalışanlara da başarılı olma şansının tanınması gerekmektedir.
3. Çalışanların hangi kararları etkileyebileceğini belirlemek: Çalışanlara belirli sınırlar dahilinde karar verme gücünün verilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların hangi kararlardan sorumlu tutulacakları belirlenmelidir.
4. Takımlar oluşturmak: Takım çalışması ile alınan kararlar daha etkin sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. Ödüllendirme sisteminin belirlenmesi: Sadece bireysel değil takım çalışmalarına dayanan ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

10. Sabırlı olma: Personel güçlendirme bir davranış değişikliğini gerektirdiği için başarılı olması uzun sureyi alabilecektir. Süreçte yapılan hatalar gelecekte başarı sağlayacak tecrübeler olarak nitelendirilmelidir.

Bir başka anlatımla ise bir organizasyonda güçlendirmenin yerleşmesi ve sürdürülmesi için aşağıdaki temel koşulların ve adımların gerçekleşmesi şu şekildedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 5);

1. Personel geliştirme, takım çalışması, sürekli gelişme ve yalın organizasyon yaklaşımlarını benimseyen demokratik bir yönetim ve yatay-esnek bir yapı,
2. Organizasyona özgü ortak bir güçlendirme stratejisi ve etkin liderlik
3. Organizasyonun hedefleri ve yönelimleri hakkında güçlü ve çift yönlü iletişim sisteminin kurulması,
4. Astlarının işlerini kolaylaştıran orta ve alt kademe lider yöneticiler,
5. Sürekli bilgi paylaşımı, eğitimler ve sorumluluk paylaşımlarıyla çalışanların güçlendirme stratejisini benimsemeleri,
6. Birim yöneticilerinin takım üyelerine tanıdıkları otonominin sınırlarını net olarak tanımlayarak ortak bir güçlendirme programını başlatmaları,
7. Genel ve özel eğitimlerle ve takım çalışmalarıyla, bireylerin, takımların aşama aşama kendi başlarına inisiyatif kullanabilir konuma gelebilmeleri,
8. Bu aşamadaki çalışanların kendi performanslarını ölçme ve eylemlerinin sonuçlarını görmeye cesaretlendirilerek, bilgi paylaşımına devam ederek gerekli araçların ve kaynakların sağlanması,
9. Performansa göre ödeme, tanınma ve diğer durumsal ödül sistemlerinin kullanılması gerekmektedir.

Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için tüm bunların etkileşim içerisinde olması gerekmektedir ki bunları ayrı bir başlık altında inceleyeceğiz.

1.8.1. Etkin Bir Personel Güçlendirme Uygulaması İçin Gerekli Şartlar

Organizasyonlarda personel güçlendirmenin etkin bir şekilde uygulanabilmesi üç temel unsura bağlıdır. Bunlar;

1. Organizasyon
2. Personel
3. Yöneticiler

Bu unsurların birbirleriyle uyumlu ve bütünleşik olması gerekmektedir. Bunlardan öncelikle personel güçlendirmenin uygulanacağı organizasyon yapısı incelenecek olup sonrasında güçlendirilecek personel ve güçlendirmeyi uygulamaya koyacak yöneticiler incelenecektir.

1.8.1.1. Organizasyon

Personel güçlendirme kavramı, otokratik ve hiyerarşik organizasyon modelleri içerisindeki katı, iletişimin tek taraflı olduğu, çalışanların organizasyonun amaçlarının belirlenmesinde bir katkısının olmadığı yönetim modellerine tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu tip geleneksel organizasyon yapılarının değişen dünya koşullarına ayak uydurmadaki başarısızlığı, teorisyenleri ve düşünürleri daha basit ve içinde çalışılması daha kolay organizasyon modelleri bulmaya yöneltmiştir (Müdüt, 2009: 12).

Dolayısıyla bu yeni organizasyon modellerinin personel ve yöneticiler tarafından, personel güçlendirme için gereken sistemlerin kullanımını desteklemesi gerekmektedir.

Etkin bir personel güçlendirme uygulaması için organizasyonların taşıması gereken nitelikler şu şekildedir;

1. Organizasyonlar çok kademeli olmayıp basık olmalıdır. Çünkü güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak üst yönetim ile güçlendirilecek olan personel arasındaki direkt iletişime engel olacak hususlar böylelikle azalmış olacaktır (Yüksel ve Erkutlu, 2003:137). Basık yapı, organizasyonlarda hiyerarşi ve bürokrasiyi azalttığı için problem çözmeyi hızlandırıp müşteri memnuniyeti sağlamakta, çalışanlara daha fazla sorumluluk yüklemekte böylelikle çalışanların daha fazla yönetime katılmalarını sağlamaktadır.
2. Açık ve net bir misyon ile vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırmaktadır (Koçel, 2007:319). Ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de söz edilemeyecektir. Bu açıdan, personeller bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidir (Doğan, 2003: 28).
3. Güçlendirilmiş çalışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri, bilgiyi kolayca paylaşabilmelerine, kendilerini geliştirecek bir eğitim öğrenme ortamına sahip olmalarına, organizasyonlarda uygulanan ödüllendirme sistemini benimsemelerine bağlıdır. Dolayısıyla ast üst arasında bilgi paylaşımına olanak sağlayan, çalışanların kendilerini geliştirmesini sağlayacak eğitim sistemini oluşturan ve çalışanlar tarafından kabul görmüş ödüllendirme (cezalandırma) sistemini sahip olan organizasyonlar personel güçlendirme de daha başarılı olacaktır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 137).

4. Geri beslemeyi destekleyen organizasyon yapıları, personel güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkiler. Geri beslemenin, zamanında, dengeli, belirli ve açık, objektif ve pozitif olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip bir geri besleme ve bunun sağlanmasına imkan veren organizasyon yapısı, personel güçlendirme uygulamalarına büyük destek sağlayacaktır (Özaksu, 2006: 31).

1.8.1.2. Personel

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan birisi de güçlendirilecek personeldir.

Personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek olan personel hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi personel güçlendirilecektir, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan, gerek örgütün personelini gerekse personelin kendini detaylı bir biçimde tanıyarak olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır (Şahin, 2007: 25).

Personelden beklenen sonucun elde edilmesi için yönetici amacın ne olduğunu, sonuçta neler olması gerektiğini, amaçlara nereden ulaşabileceğini ve personelden neler beklediğini açıklamalıdır. Personel kendinden beklenen işler için eğitilmeli ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olması sağlanmalıdır. Personel gerek duyduğu kaynakları kullanabilmeli ve kolayca erişebilmelidir. Ayrıca, soru sorma, cevap alabilme, onaylanma, geribildirim ve cesaretlendirilme gibi ihtiyaçları da yeterli ölçüde karşılanmalıdır (Barutçugil, 2004: 405).

Kişisel yetkinliklere sahip personel daha kolay güçlendirilebilmektedir.

Personel güçlendirme uygulamalarında yetkileri artırılmış çalışandan organizasyonun performansını doğrudan etkileyebilecek kararlar alması istenebilir. Bu durumda çalışanın kendine güveni zayıfsa bu kararları almakta zorlanabilmekte, o yüzden kendine güveni tam çalışanlar üzerinde personel güçlendirme uygulamak diğerlerine göre daha kolaydır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135).

Çalışanların dinleme ve geri besleme alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler. Organizasyon yapısının ve yöneticilerin geri beslemeyi desteklemelerinin, personel güçlendirmeye geliştirici etki etmesi, bu geri beslemenin, personelce doğru, eksiklerini ve hatalarını düzeltici bir tutum içerisinde değerlendirilebilmesi ile mümkün olabilir (Özaksu, 2006: 34).

1.8.1.3. Yöneticiler

Personel güçlendirme uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için son olarak dikkat edilmesi gereken unsur yöneticilerdir.

Yöneticiler, güçlendirilecek olan personelin işlerini kolaylaştırmak, daha etkin bir biçimde işini yapabilmesini sağlayabilmek için onlara yol gösterebilmeli, gelişimlerine katkı sağlayabilmelidirler. Klasik hiyerarşik organizasyonlardaki emir denetleme yerine çalışanlara gelişimleri konusunda rehberlik edip, yönlendirebilmeli çalışmalarının sonucunda performansları hakkında zamanında ve yapıcı geri bildirimlerde bulunabilmelidir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

Yönetici, çalışanlar için uygun ve ihtiyaç duyulan bilginin paylaşılmasını teşvik etmeli ve kolaylaştırmalıdır. İşletme çalışanları

arasındaki ilişkiler işbirliğine dayanmalı ve her çalışan bilgiyi paylaşmalıdır. Yöneticinin görevi, iletişim için gerekli ortamı sağlamaktır. Artık yöneticinin rolü kontrol edici olmaktan bağlantı kurma ve kolaylaştırıcı olmaya dönüşmüştür (Karadal, 2010: 2)

Yönetici kendi görev ve sorumluluk alanları içinde verimliliği artırmaya, işgörenlerin işten doyumlarını sağlamaya, işgörenler arasındaki çatışmaları çözmeye ve görevlerine uyumsuzluklarını gidermeye, onlarda takım ruhu geliştirmeye, gerektiğinde onların davranışlarını değiştirmeye çalışarak örgütün etkililiğini sağlamaya yönelik olmalıdır (Bakay, 2010: 3)

Luthans'a göre personeli güçlendirmek için yönetimin çalışanların yeteneklerine güvenmeleri, karar verme süreçlerine katılımlarına izin vermeleri, işlerini nasıl geliştirecekleri konusunda otonomi kazandırmaları, çalışanlara yönetsel amaçlar oluşturmaları onları motive etmeleri gerekmektedir (Litrell, 2007: 92).

Güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşması için yöneticilerden rollerini doğru bir biçimde algılamaları, bu rollerinin bilincinde ve sorumluluğunda olup etkin bir liderlik vasfı kazanmaları beklenmektedir.

1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Eğer çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayacaklardır. Çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve

daha çok şahsi teşebbüste bulunabileceklerdir. Etkinlik ve verimliliğin arttığı işletme, pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Güçlendirilmiş çalışanlar, işletmeye, müşterilere ve de kendilerine önemli yararlar sağlayacaktır (Öğüt vd., 2007: 266).

Personel güçlendirme;

1. Mükemmel müşteri hizmeti sunmayı sağlar.
2. Çalışanlar güçlendirilerek alt düzeylerdeki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacak ve böylece yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanacaktır.
3. İşletme de kar üzerinde olumlu etkiler yapar.
4. İşletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olur.
5. Çalışanlara güvenmeyi ve onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlar.
6. Çalışanlar işletme ile ilgili her konuda karar verebilecek duruma gelir.
7. Sorumluluk alma ve sorumluluk paylaşmayı sağlar.
8. Çalışanlar gerektiğinde hiç çekinmeden yardım talep edebilmeyi öğrenir.
9. Güçlendirilmiş bir işletmede (aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, çapraz v.b.) iletişim her yöndedir.
10. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir.
11. Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde en büyük öncelik ürün ve hizmetlerin kalitesindedir.
12. Çalışanların işletmeye sadakatini ve bağlılığını artırmaktadır.
13. Personel güçlendirmede iş zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunun azalması, işin zevkli hale gelmesi ve çalışanların bu yolla işletmeye bağlanması söz konusu olmaktadır.

14. Organizasyonel yapı değişikliklerinin etkileriyle baş etmeyi kolaylaştırır.

Personel güçlendirme, işletmelerin başarısı için değerli ve yetenekli insan sermayesinin kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanlar güçlendirildikçe, işletmenin sağlayacağı yararlar da artacaktır.

Personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile bireylerin karar verme imkanlarını artırarak, gelişimlerini sağlayan bir süreçtir. 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 ve Demiral, 2007: 285).

Güçlendirilmiş çalışanlar, örgütsel amaçlara daha büyük bir bağlılık oluştururken aynı zamanda güçlendirme çalışanın performansı için daha büyük bir sorumluluk almasını, örgütün yararı için çalışmasını, yeteneklerini gerçekleştirmesini ve gelişmesini sağlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, değişimlere daha fazla uyum sağlayacaklardır. Örgüt kültürünün paylaşılan değerlerinin yaratılmasında, güçlendirme uygulamaları ile çalışanın katılımı sağlanarak, ortak bir amaç için çalışmak mümkün olmaktadır. Kişisel olarak kendini yetenekli, değerli ve bir farklılık yaratabildiğini hisseden her çalışan, bir kültürün yaratılmasında önemli bir yere sahiptir. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesiyle, çalışanlarda bir güven oluşmakta ve sağduyularıyla hareket etmeleri sağlanmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007:21).

Güçlendirmenin örgütlere daha iyi müşteri hizmeti ve rekabet avantajı kazandırdığı konusunda ise ortak bir anlayış mevcuttur. Bu bağlamda güçlendirmenin en önemli örgütsel yararı yeni rekabet stratejilerinin süratle iş

birimleri ve takımlar düzeyine indirgenerek hayata geçirilmesi ve hat düzeyinde müşteri odaklılığı sağlamasıdır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 6).

Yararlarının yanı sıra güçlendirme programlarının uygulanması sırasında bir takım sorunlar çıkmaktadır.

Conger ve Kanungo'ya göre organizasyonlarda personel güçlendirmenin uygulanmasını ortadan kaldıran etkenler ise şu şekildedir:

1. Organizasyon ile ilgili faktörler: Önemli organizasyonel değişiklikler, riskli işlere geçiş, gayri şahsi bürokratik örgüt iklimi, zayıf iletişim
2. Denetleyici stil: negativizm, başarısızlık nedenlerini sorgulama, otorite
3. Ödüllendirme sistemi: rekabet ve yaratıcılıktan yoksun ödüller, düşük teşvik yaratacak değerde ödüller
4. İş düzeni: rol belirsizliği, eğitim ve teknik destekten yoksunluk, gerçeklikten uzak amaçlar, iş çeşitliliğinin azlığı, otorite eksikliği, fırsatların azlığıdır (Conger ve Kanungo, 1988:477).

Aşılması gereken sorun yöneticilerin değişik rol oynamaları gerektiğini kabul etmeleridir. Yöneticilerin yeni rolünün esası “komuta ve kontrol” değil, geliştirme, koçluk, mentorluk, kaynaştırıcılık ve mümkün kıcılıktır. Böyle bir rol değişimini kabullenmek ve hayata geçirmekse kolay olmamaktadır (Koçel, 2007: 323).

Üst yönetim güçlendirme uygulamalarının önemini anlayamadığında veya kendisi için bir tehdit unsuru olarak gördüğü zaman güçlendirilecek personele destek vermemektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 138).

Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorun, güçlendirmenin özelliklerine bakılmaksızın tüm işletmeler için geçerli olup olmayacağıdır. Araştırmalar işletmelerin bazı özelliklerinin güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığına işaret etmektedir (Koçel, 2007: 323). Bunlar;

1. Temel strateji olarak düşük maliyet, yüksek üretim miktarının vurgulanması,
2. Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması,
3. Basit ve rutin teknolojinin kullanılması,
4. İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
5. Çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması,
6. Çalışanların kişilerarası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olması

Bunların dışında karşılaşılan diğer sorunlar ise; çalışanların eğitim düzeyinin yetersiz olması, başarısız olma korkusu bunun sonucunda da işi kaybetme korkusu, örgüt ve karar verme süreciyle ilgili bilgilerin paylaşılmaması, yöneticilerin çalışanları yeteri kadar eğitmemesi ve motive etmemesi çalışanların da değişme isteklerinin olmayışı, iyi bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirmeyele ilişkilendirilmemiş olmasıdır.

1.10. E-GÜÇLENDİRME

Güçlendirme konusunu ele alan çok sayıda teorik model mevcut olup bunların hepsi yetenek ve deneyimleri geliştirme ihtiyacı üzerinde durmaktadır. Güçlendirme süreçlerini açıklamak için, engellerin kırılması, sosyal ve çevresel alanlarda fırsatların geliştirilmesi gerekli görülmektedir. İşte bu noktada özellikle “internet” kapıları açan güçlü bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

E-güçlendirme kavramını ve etkilerini dört başlıkta inceleyecek olursak bu aşamalar; kişisel, toplumsal, takım ve vatandaşlık olarak sıralanabilir (Hamburger, 2008: 1777).

1.10.1 Kişisel Güçlendirme Aşaması

İnternetin bir kaç kendine özgü özelliği e-güçlendirme sürecinde katalizör rolü görmektedir. Bir birey kişiliğinde değişiklik yapmak istediğinde veya kendini farklı bir şekilde ifade etmek istediğinde bu değişimler ancak toplum tarafından onaylanmış ise ortaya çıkmaktadır. İnternet bu süreçleri geliştirme fırsatları sunmaktadır. Biz burada birincil olarak kişiliğini yeniden gözden geçirme ikincil olarak da kişisel etkinlik ve yetenek geliştirme süreçleri üzerinde duracağız.

Kişiliği yeniden gözden geçirme aşaması, engellerle dolu zorlu bir uğraş olarak karşımıza çıkabilmektedir. Araştırmalar gösteriyor ki kişinin sosyal çevresi statik olduğu sürece kendini değiştirme konusunda kişiler genelde başarısız olmaktadır. Statik çevreden kasıt baskın bir aile, uzun dönemli arkadaşlıklar, iş arkadaşları, komşular olup bunlar kişinin değişimini kabul etmemekte, onaylamamakta ne zamanki kendileri kabullenirse işte o zaman değişim kişi için gerçeğe dönüşmüş olur (Gollwitzer,1986: 150). O yüzden kişinin değişim istediğinde çevresini, işini, okulunu veya yaşadığı çevresini değiştirmek istemesi pek sürpriz olmamaktadır.

Kişiler arası etkileşimde internet oyunlarına katılım fayda sağlayabilir. Örneğin rol yapma oyunu insanların kişiliğini formülize etmelerini yardımcı olabilmekte yine internet üzerinde oluşturulan insanların yeteneklerini test etmeleri ve öğrenmelerini sağlayan bloglar, forumlar kişilik çalışmalarına hizmet edebilmektedir.

Kişisel etkinlik ve yetenek geliştirme sürecinde ise insanlar genelde yeteneklerle başa çıkamayacağını düşünerek hareket etmekten kaçınmaktadırlar. Bu yüzden bireyler bir işte terfi olasılığı olduğunda uygun olmadığını başarısız olacağını düşünerek bu ihtimalin peşinden koşmamaktadırlar.

İnternet üzerinden iletişim kişisel etkinlikleri artırmak için fırsatlara kapıları açmaktadır. Yüksek düzeyde sosyal kaygıları olan bireyler internet üzerinden yüz yüze olmadan sadece yazarak küçük gruplarla çevrimiçi sohbet edip fayda sağlayabilirler. Bu bireyler yüz yüze iletişimde gergin, rahatsız, çekingen ve pasif bir rol oynadıkları gibi karşı tarafta utangaç, sosyal becerileri eksik, dışa dönük ve sosyal kaygılara olmayanlara göre daha az iyi oldukları izlenimi bırakmaktalar. Çevrimiçi iletişimde kendilerini daha hareketli, daha sempatik, daha az kaygılı ve dışa dönük bir birey olarak hissedebilirler. Bu alanda geri planda kalmak yerine dışa dönük bireyler gibi çevrimiçi gruplarda liderlik görevi üstlenebilirler. Bu sosyal becerileri kazandıkça ve çoğaltmaya çalıştıkça zamanla kişisel etkinlik düzeyi artacaktır.

1.10.2. Toplumsal Güçlendirme Aşaması

E-güçlendirme süreci toplumsal güçlendirme seviyesinde çok daha güçlü çıktılarla sonuçlanmaktadır. Değişimler, bireylerin kendisinde, kişiliğinde duygusal ve psikolojik durumlarında iyi oluşumlar meydana getirmektedir. E-güçlendirme, bu aşamada davranışların ve alışkanlıkların değişmesine, var olan ilişkilerin güçlenmesine ve yeni ilişkilerin oluşmasına sebep olmaktadır. En önemlisi bunlar dinamik süreçler olup bireyler çevrimiçi iletişim kurarken birbirlerini etkilerken bunu kendine has özellikleri olan çevrimiçi bir çevrede yaygınlaştırmaktadırlar.

İnternette iletişim kişilere kendi konumlarını ve uygunluklarını seçebilecekleri yüksek kontrol gücü sağlamaktadır. Çevrimiçi forum ve bloglar, karşıt tarafları çatışma anında karşılıklı diyalog ve iletişim kurmaları için cesaretlendirmektedir.

İş yerinde birçok çalışan yüksek baskı ve duygusal tükenmişlik yaşamaktadır. Özellikle çalışanından fazla mesai yapmasını bekleyen iş kültürüne sahip şirketlerde bu durum sıklıkla görülmektedir. İnsanlar böyle durumlarda ne yazık ki profesyonel bir rehberlik hizmeti için kendilerine zaman ayıramamakta, destek ve tavsiye almadan tükenmişlik yüzünden acı çekmekte ve sonunda vazgeçmektedirler. İnternet üzerinden yüksek düzeyde birebir profesyonel gözetim ise mümkündür. Organizasyonlar çalışanları için çevrimiçi gözetim sistemi kurabilir böylelikle çalışanlar kararlarını paylaşabilmekte, yardım alırken kendilerini daha rahat hissedebilmekte ve iş ile ilgili problemleri kendi aralarında tartışabilmektedirler.

1.10.3.Takım Güçlendirmesi Aşaması

Aristoteles benzerliklerin hareketi getirdiğini söyler. Her gün milyonlarca farklı ilgi alanlarına sahip kişi internette gezinmektedir. Bir grubun üyesi olmak, ortak zevkleri ve amaçları paylaşmak kişinin kendisine olan saygısını artırmaktadır.

İnternet projeleri, grup üyelerinin fikir üretme kapasitelerinden etkin ve verimli bir şekilde faydalanmak istemektedir. Bu durum özellikle organizasyonlardaki sanal takımlar ile ilgilidir. İlk olarak 1957 de Osborn tarafından grup üyeleri arasında beyin fırtınası olarak formülize edilmiş olup sonrasında Elektronik Beyin Fırtınası (EBS) olarak geliştirilmiştir. EBS eş zamanlı olarak tüm gruba girdileri sunma imkanı sağlamakta, tüm

katılımcıların simultane katkıda bulunmalarını sağlarken erteleme ve dinlememe gibi problemleri de ortadan kaldırmaktır.

Önemli ve zorlu bir meseleyi tartışırken EBS'yi kullanmak farklı bakış açılarını izleme açısından çok faydalı olabilir. Bu sadece faydalı bir süreç olmakla kalmaz aynı zamanda her üyenin bir sesi olduğunu, bu grubun bir parçası olduğunu ve kararda katkısı olduğu hissettirir. Özellikle çok uluslu şirketlerde EBS, grup üyelerinin arasında uzak mesafeler olsa da kişilere organizasyonun önemli bir parçası olduğunu hissettirir. Böylelikle çok uzaktaki bir çalışan bile internet tarafından güçlendirilerek sanal takımın önemli ve tamamlayıcı bir parçası olabilmektedir.

1.10.4. Vatandaşlık Aşaması

İnternet dünyası, hükümet ile vatandaş arasındaki etkileşim için eş benzeri bulunmaz fırsatlar sunmaktadır. Çevrimiçi gözlemci gruplar yoluyla e-seçim, e-devlet araçları ve kamuoyu tartışmaları bu fırsatların arasında yer almaktadır.

E-devlet kavramı hükümet ile vatandaş arasındaki iletişimi sağlayarak vatandaşların fikir ve şikayetlerini dile getirebileceği bir ağ kullanımını ifade etmektedir. En başarılı tarafı, e-yönetim bu sayede vatandaşlarına bölgeleri veya ülkeleri için önemli bir katkı sağladıklarını hissettirerek onları güçlendirebilmektedir. Ancak e-yönetim dürüst ve güvenilir olmalı aksi takdirde halk tarafından yapılanlar ucuz birer manipülasyon olarak görülür ki bu da vatandaşla hükümet arasında bağlara önemli ölçüde zarar verir.

E-devlet araçları vatandaşların kanuni meseleler ve toplu girişimlerle ilgili tartışmalara aktif katılımını ve geri bildirim almasını sağlamaktadır. Bu

tartışma grupları veya forumların bir parçası olarak ağ üzerinden vatandaşlar fikirlerini ve bilgileri dünyadaki diğer tüm insanlarla paylaşabilmektedir.

Sonuç olarak internet “bilgili vatandaş”ları güçlendirmektedir. Başarılı forum ve bloglar milyonlarca insanı etkilemekte ve harekete geçirmektedir. İnternet üzerinden, insanlar kendilerini çevrimdışı bir dünyaya göre daha rahat bulabilmekte, seslerini yakından duyurabilmektedirler. Ancak iki önemli noktaya da değinmek gerekir. Birincisi e-güçlendirme dünyadaki her insanla bağlantıya geçerek oluşacak kolay ve belirli bir kavram değildir. İkincisi burada internet üzerinden güçlendirmenin sonuçları olan, rahatlık, öz yeterlilik, daha öncesinde tıkanılan konularda cesaretlendirilme, kökleşmiş hırslar her zaman pozitif bir olay olarak karşımıza çıkmamaktadır. Dolayısıyla internete güçlendirme faaliyetleri için bir araç gözüyle bakıp onun negatif yönlerini faydalı hale getirerek pozitif etkilerinden yararlanmak en akıllıca seçim olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. BANKACILIK SEKTÖRÜNE BAKIŞ VE PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Dünya ekonomisinde ve Türkiye’de yaşanan gelişmeler, ulusal ve uluslararası piyasalardaki istikrar ortamının ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermiştir. Güçlü bir mali sistem, güçlü mali kuruluşların varlığını gerektirmekte, bu güç artışı ise istikrarlı bir ekonomik ortamda gelişme göstermektedir.

Tüketiciler, çalışanlar ve teknoloji sürekli bir değişim içerisinde yer almaktadır. Müşteri gereksinimleri sürekli değişmekte ve gelişmekte, sektördeki hatta sektörün dışındaki potansiyel rakipler agresifleşmekte, teknoloji hız kesmeden ilerlemekte iken bankalar bu değişim sürecinin en çabuk etkileneni aynı zamanda da en yakın takipçisi olmaktadır. Özellikle küresel ilişkilerin yoğunlaşmasıyla birlikte yaşanan rekabet ve bilginin hızlı ulaşılabilirliğinin önem kazanması yaratıcılık ve yenilik kavramlarının bankalar için önemli hale gelmesine, bankacılık kavramını değişime zorlamasına neden olmuştur.

Bu nedenle, bankaların mali yapılarının iyileştirilmesi, yeniden yapılandırılması 2000’li yılların başlarında büyük önem arz etmiştir

2000’li yıllarda finans sektörü önemli bir değişim süreci yaşamıştır. Bu değişimi zorlayan etkenlerin başında ise, küreselleşme akımı ve teknolojik gelişmeler ön plandadır. Piyasaların liberalizasyonu, küreselleşmeyi artırmakta ve dünya tek bir piyasa olgusuna doğru gitmektedir. Küreselleşme,

finansal kurumlar için rekabeti arttırıp kâr marjlarını daraltınca, finansal kurumlar, yapılarını yeniden gözden geçirme zorunluluğu yaşamışlardır (TBB, 2000: 10).

Türkiye’de ekonomik yeniden yapılandırmanın temel unsurlarından en mühimi bankacılık sisteminin güçlendirilmesi, mali sistemin büyütülmesi ve derinliğinin artırılmasıdır.

Ulusal mali sistemlerin güçlendirilmesi kapsamında, gelişmekte olan ülkelerin en önemli mali kuruluşlarını oluşturan bankaların, yeniden yapılandırılması, ortak çözüm önerisi olmuştur (Özince, Temmuz 2003: 2).

Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasına yönelik alınan önlemler mali, operasyonel ve yapısal olarak üç bölümde incelenebilir. Operasyonel araçlar, yönetim, banka etkinliği ve karlılığına odaklanmaktadır (Boyacıoğlu, 2003: 530).

Bu kapsamda, daha etkin personel ve şube ağıının oluşturulması, yeni kredi politikaları uygulanması ile kredi talep eden kişi veya kurumların mali durumuna göre kredi kullandırılması önemli yer tutmaktadır.

Operasyonel yeniden yapılandırmanın başarılı olabilmesi için üst yönetimin kalitesinin artırılması kadar yetişmiş uzman personelin de attırılması gerekmektedir. Bu amaçla kurum içi eğitim programlarının daha etkin ve sık düzenlenmesi gerekmektedir.

Güçlendirme kavramı, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi operasyonel etkililik, eğitim ve sürekli gelişme gibi alanlarda örgütsel başarıya ulaşmak için, bütün bir programın parçası olarak görülmüştür.

Hizmet sektöründe çalışan ve müşteriyle doğrudan temas halinde bulunan işgörenlere, müşterilerin tatminini sağlayacak her türlü durumu dikkate alan bir uygulama imkanının verilmesi önemlidir. Böylece hem sektör işgörenleri motive edilmekte, hem de hizmeti alanların tatmini artmaktadır. Çünkü hizmet sektöründe çalışanlara yetkinin verilmesi, hataların anında düzeltilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, müşterilerin isteklerinin anında giderilmesi müşteri tatminini de arttırmaktadır (Diallo vd., 2003: 20).

Sonuç olarak bankacılık sektörü için personel güçlendirme kavramı fark yaratma, müşteri memnuniyeti ve işgören performansını artırması açısından oldukça yapıcı özellikler taşımaktadır.

2.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Güçlendirme kavramının birçok kavramla ortak noktasının bulunmasının yanı sıra bu kavramlar arasında farkları da mevcuttur. Personel güçlendirmenin bankacılık sektöründe diğer kavramlarla olan ilişkisi aşağıdaki gibi incelenecektir.

2.2.1 İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme personele kendi işini planlama, örgütleme, denetleme ve değerlendirme konusunda daha fazla sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirme, Herzberg'in İkili Etmen Kuramı'na dayalıdır. Bu kurama göre personele, güdülenmeleri için yaptıkları işte başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme olanaklarının tanınması gerekir. İş zenginleştirme bu anlamda işin anılan faktörleri içerecek biçimde düzenlenmesidir (Can vd, 2001: 304).

İş zenginleştirme bazı yönleriyle personel güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Güçlendirme personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme de kişilerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Güçlendirmede personelin kendi işini şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Ama iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ek olarak, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmiş olsa dahi, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir (Şahin, 2007:10 aktaran Veranyurt, 2009:27).

Bankacılık sektöründe iş zenginleştirme, personele organizasyonun değerlerini anlatan, müşteri memnuniyetini vurgulayan bir eğitim programını içermektedir. Bu bağlamda güçlendirilmiş banka personelleri, kendi işlerini planlayarak ve sorumluluk alarak örgütsel değerlere katkı sağlayacak, işlerine olan ilgileri artırılarak iş tatmin düzeyi ve performansları artırılabacaktır.

İş zenginleştirme ile bir işin başından sonuna kadar personelin takip etmesi ve sonuçlandırması sağlanarak, personelin tek düzelikten uzaklaşması, örgüt için önemli olduğunu hissetmesi istenilmektedir.

Kısacası güçlendirilmiş personele ulaşmak için iş zenginleştirilmesi bir adımdır denilebilir.

2.2.2 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu anlatan içselleştirme boyutu ve araçsal bir birlikteliği anlatan uyum boyutunu da kapsayan bir kavramdır (Balay, 2000: 14-15).

Personelin, örgüte duygusal ve psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, personeli örgütte tutan ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün tanımlamış tüm amaç ve değerlerini benimsemesi olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütün amaçlarına ve yapılan görevin gereklerine uygun davranılmasını içeren örgüte bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve performanslarını olumlu, işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanlar, katılımcı oldukları, inisiyatif aldıkları, bireysel ve takım çalışmasını becerebildikleri ve en önemlisi stratejik kararlar alabildiği yetkilere sahip olmaktadır. Yönetimin görevi, herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Coşkun, 2002: 224).

Personel güçlendirme, toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, gibi yeni yönetim model ve araçları, örgüt içindeki bireylerin önemsenmesini gerekli kılmaktadır. Personelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını artıracaktır. Çalışanların öneri ve şikayetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, bireylerin kabul görmediklerini hissetmelerine, iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın yokluğuna neden olabilir. Bu gibi durumlar da örgütsel destek algılamasını ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığı azaltabilir (Özdevecioğlu, 2003:117).

Bankacılık sektöründe örgütsel bağlılık oldukça büyük önem arz etmektedir. İş yükünün ağırlığı, stresli çalışma ortamı iş gücü devir oranının yüksek olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle ast üst ilişkisinin yüksek düzeyde ve pozitif olması, iş güvenliğinin artırılması, adil bir ücretlendirme

sisteminin kurulması, personelin fikirlerinin önemsenmesi ile örgütsel bağlılık artırılabilir.

Personeli güçlendirme düzeyi, örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır. Güçlü kültürler, yönetim ile çalışanların birlikte hareket ettikleri, ödülleri başarıyla doğru orantılı olarak verildiği, işletmede çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılmaları değil, hatalardan ders almanın cesaretlendirildiği, işgücü devir oranının düşük olduğu, katılım ve bilgi paylaşımına önem verilen ve çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ile müşteri tatmininin ön plana çıktığı kültürlerdir (Doğan, 2003: 190).

Personeli güçlendirme, yönetsel bir araç olmasının yanında, kültürel bir sistem ve sistemin komuta-kontrol odaklı hiyerarşik yapısı, kültürel özelliklerden farklılık göstermektedir. Hiyerarşi kültürü ile güçlendirme kültürü arasındaki farklar Tablo 1 de gösterilmiştir.

Tablo 1’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 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 (Doğan ve Demiral, 2007:291).

Personel güçlendirme, bir kültür olarak işletmeye yerleştirilmelidir.

Tablo 1. 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
Söyleneni yap	Kendi işinin sahibi ol
İtaat	Mantık

Kaynak: Doğan ve Demiral, 2007: 290

İşletmeye yeni giren üye, personel güçlendirmeyi çalışanların yönetime katıldığı, yönetim tarafından sürekli olarak her konuda desteklendiği, müşteriye hizmetin her şeyden önce geldiği, bireylerin karar verip, bu kararların sorumluluklarını taşıyabildikleri bir ortamın söz konusu olduğunu, kaynakların gerektiği yer ve zamanda kullanılabileceğini, işletmede paylaşılan genel bir kültür olarak algılayabilmelidir (Doğan, 2003: 190).

2.2.3 Hizmet kalitesi

Hizmet, işletmeler açısından başarının sağlanması için önemli olup bankacılık sektöründe de hizmet kalitesinin değerlendirilmesi bu sektör için önem arz etmektedir.

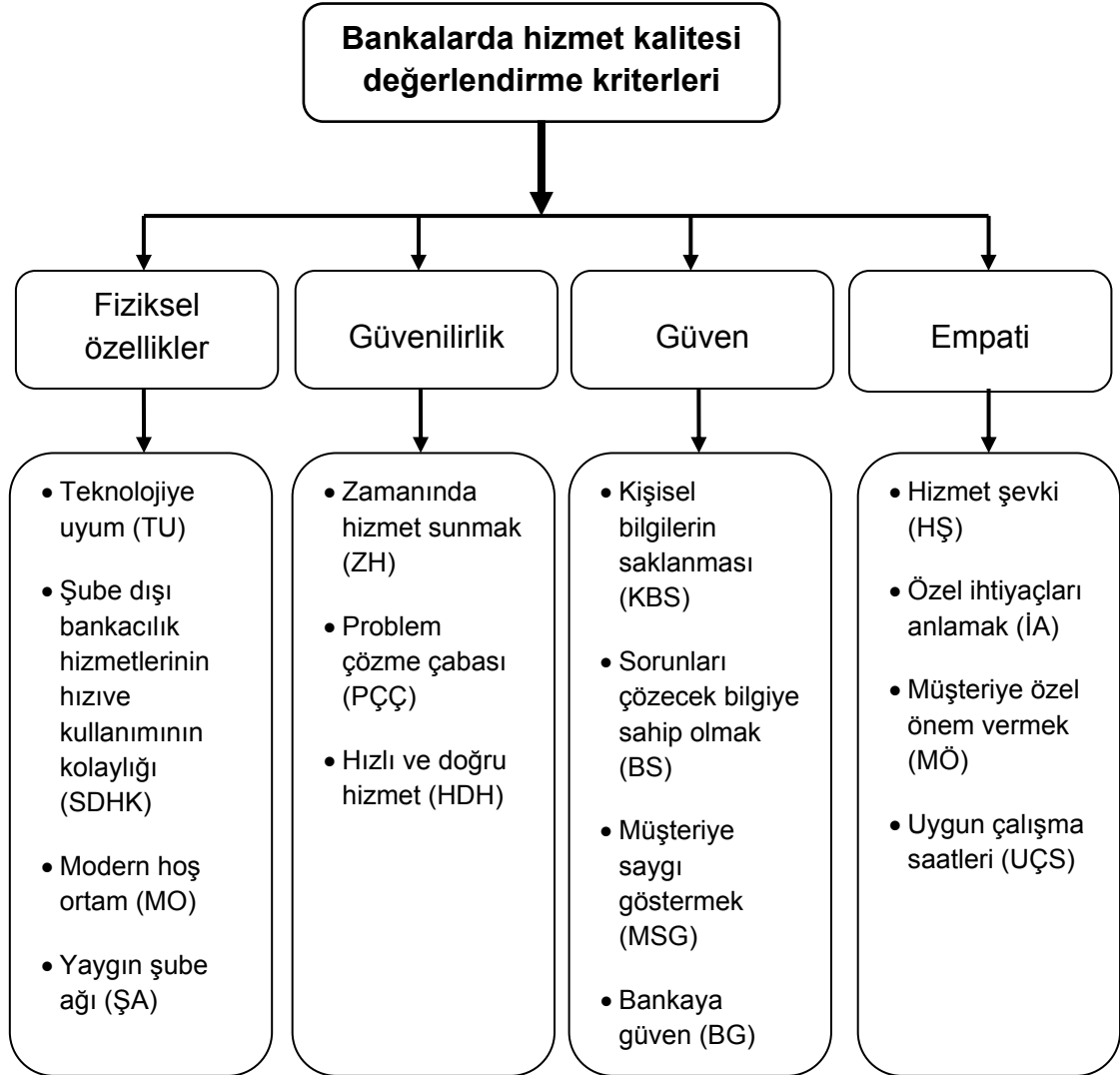
Hizmet kalitesi, firmalar tarafından rekabet avantajı sağlamak için kullanılmakta ve bir firmanın ve onun sunduğu hizmetlerin görece olarak tüketicilerde bıraktığı genel izlenim diye tanımlanabilmektedir. Hizmet firmalarının müşterilerinin zihninde olumlu izlenim bırakması, pazar payını artırması ve şiddetli rekabette faaliyetlerini sürdürmesi ancak yüksek hizmet kalitesi seviyesi ile mümkün olabilmektedir. Bu amaçla hizmet kalitesinin ve hizmet performansının sürekli olarak firmalar tarafından ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Ustasüleyman, 2009: 33).

Hizmet kalitesi, müşteri bağlılığı ve personelin örgüte bağlılığı açısından oldukça önemlidir. Personel işin sahibi olduğunu hissettiğinde sorumluluk duygusu artacak ve işini daha anlamlı bulacaktır. Güçlendirilen personel müşteri ilişkilerinde daha samimi ve sıcak olacaktır (Lashley, 2001: 333).

Hizmet kalitesinin yapısını ve belirleyicilerini tespit etmek amacıyla Parasuraman vd. (1994: 202) nin yaptıkları çalışmada hizmet kalitesini tüketicinin beklentileri ve alınan hizmet arasındaki fark diye tanımlamışlardır. Araştırmacılar bu çalışmada aynı zamanda hizmet performansını kapsamlı şekilde değerlendirmeyi sağlayan SERVQUAL adı verilen ayrıntılı bir ölçme yöntemi geliştirmişlerdir. Bu ölçme yöntemi fiziksel özellikler, güvenilirlik, güven, heveslilik ve empatiyi de kapsayan 22 maddelik ölçekten oluşmaktadır. Bu boyutlardan en çok kullanılan beş boyutu aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür (Ustasüleyman, 2009: 33);

1. Fiziksel Özellikler: İşletmenin hizmet sunarken kullandığı iletişim araçları ile bina, araç gereç ve personel gibi fiziksel faktörlerin görünümü,
2. Güvenilirlik: Söz verilen hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği,
3. Heveslilik: Müşterilere istekli olarak yardım etmek ve hızlı hizmet sunmak,
4. Güven: Çalışanların bilgili ve nazik olmaları, müşterilere güven verebilme yeteneği ve sağlanan hizmetteki kesinlik,
5. Empati: Çalışanların kendilerini müşterilerin yerine koyması, müşterilere çözüm sunma yeteneği ve müşterilere özel ilgi göstermesidir.

Literatürdeki çalışmalarda kullanılan fiziksel özellikler, güvenilirlik, güven, heveslilik ve empatiden oluşan hizmet kalitesi boyutları bu çalışmada heveslilik boyutu diğer boyutlar içinde ele alınarak dört boyuta indirgenmiştir. Ana kriterleri oluşturan alt kriterler Şekil 2'deki gibi belirlenmiştir



Şekil 2. Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Değerlendirme Kriterleri

Kaynak: Ustasüleyman, 2009:33

Bir hizmet işletmesinin başarısı, sunduğu hizmetin kalitesine bağlıdır. Öyle ki rakiplerden farklı olabilmek; sürekli ve tutarlı bir şekilde daha yüksek kalitede hizmet vermeyi amaçlamak ve gerçekleştirmekle mümkündür. Ancak hizmet pazarlamasındaki en büyük sorunlardan biri hizmeti, rakiplerinkinden farklılaştırmanın önemli ama zor olmasıdır. Fiyat rekabetine karşı tek çözüm, sunulan hizmeti rakiplerinkinden farklı kılmaktır ki bu farklılık; hizmetin

kendisinde, hızla yapılmasında, yenilikler eklenmesinde ve hizmet sunulurken yaratılan imajdadır. Ancak hizmet işletmelerinde yenilikler ürünlere göre daha sınırlı olarak gerçekleştirilmekte, üstelik yeniliklerin çoğu kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Bankaların verdiği kredi kartlarının birbirine benzer fonksiyonlara sahip olması bunun en güzel örneğidir (Mucuk, 2001: 291).

2.2.4 Esneklik

Artan rekabet koşullarında, rekabet avantajı sağlamak isteyen bankalar, maliyetleri düşürmeye, bilgi teknolojilerinden yararlanmaya ve esnek organizasyon yapıları kurmaya yönelmişlerdir.

Esneklik, personele çalışma sürelerini düzenleme imkanı tanımakta, iş ve özel yaşam arasında denge sağlamasına hizmet etmektedir. Ancak bankacılık sektöründe işveren tarafından düzenlenen iş sözleşmelerindeki esnek çalışma saatlerinden kasıt “uzun çalışma saatleri” olarak anlaşılmaktadır.

Çalışma esnekliği ise, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak, başarıya ulaşabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Esneklik değişime ayak uydurabilme, yeniliklere uyum sağlama kabiliyetidir.

Personel güçlendirmenin esneklik boyutundan söz edebilmek için, iş görenlerin belli kalıpların içinde sıkışmış bir şekilde hareket etmesi düşüncesi ortadan kaldırılarak, işin yapılmasında ve karar vermesinde kişiye bağımsızlık sağlanması gerekmektedir. İşletmeler açısından esnekliği gerekli kılan faktörler şöyle özetlenebilir;

1. Ekonomiden veya rakiplerden kaynaklanan krizi atlatmak,
2. İstihdamın teşvik edilmesini sağlamak,
3. İş sürelerini, makinelerin çalışma sürelerine göre düzenlemek ve çalışanı, zamanını planlamakta ve kullanmakta söz sahibi yapmak,
4. İşgücü, üretim ve stok maliyetlerini düşürmek,
5. Talep dalgalanmalarına uyum sağlayarak işletmenin rekabet gücünü korumak ve artırmak,
6. Değişken müşteri isteklerini zamanında karşılayarak müşteri portföyünü genişletmek,
7. Motivasyon artışı sağlamak,
8. Aile ve iş kavramlarını bütünleştirmek

Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, onlara gerekli yeteneklerin kazandırılması, eğitimin verilerek cesaretlendirilmeleri ve iş ortamında esnek olabilmelerine bağlıdır (Cacioppe, 1998).

Bankacılık sektöründe güçlendirmenin varlığından söz edebilmek için, çalışanların müşteri talepleri karşısında belli kalıpların içinden sıyrılarak hareket etmesi, işin yapılmasında ve karar vermesinde çalışana bağımsızlık sağlanması gerekmektedir. Böylelikle müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin artmasına destek verilebilecektir.

2.2.5 Sorumluluk

Personel güçlendirmede üzerinde durulacak önemli unsurlardan bir diğeri de, sorumluluk kavramıdır. Personelin güçlendirilmesi, onların daha çok sorumluluk almasına yardımcı olacak etkili koçluk tarzındaki bir yöneticilikle mümkün olacaktır. Yöneticiler çalışanlarına karar verme yetkisini verecek ve çalışanlar da işlerinde daha büyük sorumluluklar alacaklardır. Böyle bir ortamın sağlanmasıyla, çalışanlara problemi tanımlama

sorumluluğu verilmesi ve yeteneği kazandırılması vurgulanabilecek ve iş çevresinde kaliteli müşteri hizmetinin sağlanması uygulamalarına geçilebilecektir (Doğan, 2006:173).

Güçlendirilmiş personel, işini daha etkin ve faydalı yapacağına inandığı fikirleri uygulama kararı almakla birlikte, aldığı kararlardan da sorumlu olmaktadır. Ancak bu sorumluluk, olumsuz sonuç alındığında cezalandırılmak anlamında değil, işin bütününden ve diğer personellere karşı sorumlu olma, en iyi gayret esası ile davranma sorumluluğunu ifade etmektedir.

Bankacılık sektöründe görev yapan bir personel, bankanın amaçlarını bilirse ve davranışlarıyla bankasına katkı sağlayacağını düşünürse, yapabileceğinin en iyisini ortaya koyacak ve sonuçlarından dolayı sorumluluk taşıyacaktır. Örneğin elektrik faturası yatırmaya gelen bir müşteri karşısında gişede görev yapan bir banka memuru, işinin sadece tahsilat olmadığını, banka ile müşterinin tanışmasını, iyi iletişim ve güleryüzle normal müşteri olmaktan çıkıp bankanın ürünlerini kullanan bir banka müşterisi kazandırabileceğine inanıyorsa, elinden gelen tüm gayreti ortaya koyarak müşterinin faturasını otomatik ödeme almaya, hesap açmaya ikna edebilir. Bu durumda başarıdan sorumlu olabileceği gibi, yanlış veya eksik bilgi vermesi durumunda müşterinin bankadan memnuniyetsiz ayrılması sonucundan da sorumlu tutulacaktır.

2.2.6 Empati

Güçlendirme sürecinin önemli bir adımı çalışanı empati ile dinlemek ve ihtiyaçlarını tam ve eksiksiz olarak anlamaktır. Etkili bir iletişim süreci içinse kişiye işin nasıl verildiğini, durum hakkında ne hissettiğini, ona ne yapmasının söylendiği ve nasıl yardım edildiğini, bu kişinin işle ilgili ne kadar deneyimi

olduğunu ve bu kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu anlamak gerekir. Empati kurma becerisi olan bireyler, diğerlerince daha çok sevilmeaktedirler; ancak, bu bireylerin başkalarının sıkıntılarını içselleştirmeleri, tükenmişlik riskini arttırabilmektedir (Sürgevil, 2006: 53-54).

Bir hizmet işletmesi olan bankalar ve bu sektörün çalışanları için empati, hizmeti talep edenlerin yerine kendilerine koyabilmeyi, onların düşüncelerine saygı gösterebilmeyi ve onları anlayıp doğru ürün ve hizmeti sunabilmeyi sağlamaktadır. Müşteriler, çalışanlar tarafından dinlendikçe ve anlaşıldıkça kendilerini daha iyi ve güvende hissetmektedirler. Aynı şekilde personelin yöneticisi tarafından dinlenmesi, fikirlerine saygı gösterilmesi ve empati ile ne hissettiğinin anlaşılması, güçlendirilmiş personeli örgüte daha fazla bağlayacak, verimliliğini ve performansını arttıracaktır.

2.2.7 Performans Geribildirim

Güçlendirilmiş personelle ilgili performans değerlendirmede, personelin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılması ve etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (Şahin, 2007: 18). Bu sayede personelin yaptığı iş karşılığında gördüğü olumlu tepki, onu daha çok motive edecek ve işine daha istekli bir biçimde sarılmasını sağlayacaktır.

Bankacılık sektöründe müşteri tatmini, tekrar tercih edilmesi açısından son derece önemli olmakla birlikte, talep dalgalanmalarının yoğun yaşandığı bu sektörde bankaya rekabet avantajı da sağlamaktadır. Müşteri tatminini sağlamanın yolu öncelikle işgörenlerin performansını arttırmaktan geçmektedir. İşgörenin performansı ise personel güçlendirme kavramı ile bağlantılıdır. Yetki ve sorumluluk verilerek işin sahibi haline getirilen personel, eğitilerek, bilgilendirilerek, karar verme süreçlerine katılıp

gerektiğinde inisiyatif alarak müşteri memnuniyeti sağlamak ve daha kaliteli hizmet sunmak için güçlendirilmekte, sonucunda maddi (ücret, prim..) ve maddi olmayan (terfi, eğitim, takdir edilme, saygınlık kazanma...) gibi unsurlarla ödüllendirilmektedirler.

Güçlendirilen çalışan yetkili ve eğitilmiş olacağı, kaynak ve bilgilere rahatça ulaşabileceği için, sorumluluklarını daha etkili bir biçimde yerine getirebilecek ve daha üstün performans gösterecektir. Güçlendirilmiş personel; yerinde, zamanında ve doğru karar verebilmekte, yetkileri daha geniş araçları kapsamaları nedeniyle müşteriye tatmin edebilmekte ve örgütün performansına daha etkili şekilde katkıda bulunabilmektedir (Churin, 2006:90).

Performans değerlendirmenin işlevi, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve geri bildirim aynı zamanda işgörenlerin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır. Geri bildirim, işgörenler için önemli bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir. Ayrıca, performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Helvacı, 2002:158).

Bu sebeple bankacılık sektöründe personelin güçlendirilmesi, bireysel ve örgütsel performansın artmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

2.2.8 Kalite

Güçlendirme sürecinin bir diğer adımı kalitedir. Hizmet kalitesi, piyasa ekonomisinin zorlu koşullarında var olmanın gereği olarak kabul edilmektedir. Tüketilen ürünlerin ve hizmetlerin kaliteli olması çok önemli bir özelliktir. Bankaların rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri ve sürekliliği için hizmet kalitesinin tanımlanması, ölçülmesi, değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Günümüz iş yaşamında kalitenin artırılmasına yönelik en önemli çalışmaların başında kalite çemberleri yer almaktadır. Kalite çemberleri, yapılan iş ile ilgili ortak konuları tartışmak için düzenli ve gönüllü olarak toplanan ortalama 5-10 çalışanın oluşturduğu grupları kapsar.

Katılımcılar organizasyonun içinde daha çok yer alma imkanına sahip olduklarından ve organizasyona kendilerini daha fazla ait hissettiklerinden dolayı kendilerini güçlendirilmiş hissederken, katılımcı olmayanlar bunlardan yararlanma imkanına sahip değildir. Kalite çemberleri, çalışanlardan öneri toplayan bir mekanizma olup, çalışanların yapabilecekleri önemli katkıları ortaya çıkarmaları sebebiyle katılım duygusunda genel bir artış sağlarlar. Kalite çemberleri, çalışanların yabancılaşmasını, doyumsuzluğunu önlediği gibi, karara fiilen katılmasına da olanak sağlamaktadır. Kalite çemberlerinin en önemli işlevi de parçalara bölünmüş, yaratıcılığı, saygınlığı olmayan işlerde pasifize edilerek yabancılaştırılmış, robota dönüştürülmüş iş gören kavramının yerine; yaratıcı becerilerini geliştirmiş, düşünce ve yöntem üreten, dolayısıyla yönetim kademesinin oluşturduğu karar sürecine katılan bir çalışan modelini gündeme getirmiştir (Akçakaya, 2010:162-163).

Kalite çemberlerinin esas amaçları arasında, çalışanların kararlara katılımını ve motivasyonunu sağlayarak işi eğlenceli bir hale getirmek, kalite kontrol konusunda her çalışanın duyarlı olmasını ve maliyetlerin düşmesini

sağlamak, çalışanların işteki sorumluluk duygularını artırmak, yönetim ile çalışanlar arasında iletişimi kuvvetlendirmek yer almaktadır.

Bankacılık sektöründe çalışanların iş ortamının kalitesini arttırmak için, personelin arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak, güvenli bir iş ortamı sağlamak, yorgunluk ve bıkkınlıkları giderecek şekilde iş zenginleştirme yoluna gitmek, iş tatmini ve katılımını sağlamak, beceriye dayalı ücretlendirme ve takım çalışmasına ağırlık vermek gerekmektedir. Böylelikle ürün ve hizmet kalitesini artırmak için personel tüm çabasını ortaya koyarken maliyetleri minimize, karlılığı maksimize etmeye çalışacaktır. Öneriler geliştirmesi desteklenir ve önerileri uygulamaya alınırsa personel kendisini güçlendirilmiş hissedecek, örgütsel bağlılığı artacak ve sürekli müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışacaktır.

2.2.9 Müşteri Memnuniyeti

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.

Çalışanlar kendilerinin işletmede önemli olduğunu hissedecek, yaptıkları işleri benimseyerek yerine getirmeye çalışacak ve müşteri memnuniyeti için ellerindeki tüm imkânları kullanarak işletmenin başarısı için önemli işler kaydetmiş olacaklar.

Güçlendirme ile çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmakta, yetenek ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artmakta, stresle kaygının azalarak, artan eğitim düzeyine uygun ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratılmaktadır. Yöneticilerin ise daha az işi daha etkin yapmaları ve daha stratejik konulara yönelmeleri mümkün olmaktadır. Yani örgütte hızlı ve etkin kararlar alınarak, verimlilik artırılmakta dolayısıyla da iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Ataman, 2001: 347). Buna karşılık personelin güçlendirilmemesi örgütte olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları ile örgütler bazı maliyetlere katlanmak zorunda kalsalar da, bu anlayış uzun dönemde çalışanların, yöneticilerin ve örgütün başarısını artırmaktadır

Hizmet işletmesi olan bankaların öncelikli amaçları arasında karlılığı ve pazar payını artırmak, bunun yanı sıra aktif büyüklüğünü ve kalitesini yükseltmek yer almaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamak, farklılaştırılmış hizmet kalitesi sunmak şart niteliği taşımaktadır. Bununla birlikte güçlendirme ile işin sahibi haline gelen personel, müşteri memnuniyeti için tüm çabasını ortaya koyarken hem müşteri memnun olacak hem de personelin işten aldığı tatmin artarak, performans ve verimliliği yükselecek, bankaların amaçlarına ulaşmasına katkı sağlanacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI:

HALKBANK ÖRNEĞİ

Bu bölümde, tez çalışmamızın birinci ve ikinci bölümünde konu edilen bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramı ve personel güçlendirmenin önemli unsurları, Halkbank'ın Ankara ili şube personelleri için ele alınarak bir alan araştırması yapılmış, personel güçlendirme konusunu nasıl algıladıkları analiz edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bankacılık sektöründe Türkiye'nin öncü ve köklü bankası olan Halkbank, 1938 yılından bu yana faaliyetlerini başarıyla devam ettirmektedir. 2000 yılına geldiğimizde Halkbank, kamu bankalarının çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlayacak şekilde yeniden yapılanmaya girmiştir. 4603 sayılı, "Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun" ile kamu bankaları Anonim Şirket statüsüne sokulmuş ve kamu hukuku statüsünden özel hukuk statüsüne geçiş sağlanmış, atanan yönetim yerine seçilen yönetim ilkesi benimsenmiş, personel yapısı değişikliğe uğramıştır. Halkbank'ın 2004 yılında Pamukbank'ı devralması ile şube yapısı yeniden şekillenmiş, müşteri segmentasyonu kapsamında ayrıcalıklı ürün ve hizmet sunmak, müşteri odaklı kaliteli hizmet anlayışını benimsemek önemli unsurlar haline gelmiştir.

Kârın sermayeye oranı baz alınarak The Banker dergisinin 2011 yılında yayınlamış olduğu “En Önemli 1000 Banka” sıralamasında Dünya’da altıncı, Türkiye’nin ise en kârlı bankası olma başarısına sahip Halkbank’ın ana hedefleri arasında, sürdürülebilir karlılık ve verimlilik anlayışının yanı sıra bankacılık sektöründe nitelikli personelin çalıştığı ve çalışmak istediğı banka olmak ve tüm iş süreçlerinde, sektördeki en yüksek kalitede hızlı hizmet seviyelerine ulaşarak, müşteri memnuniyetini sağlamak yer almaktadır.

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle sadece ürün ve fiyatlama ile rekabet avantajı sağlama imkanı kalmayınca, bankalar farklı arayışlar içerisine girmişlerdir. Hızlı, kolay, düşük maliyetli, etkin ve kaliteli hizmet anlayışını benimseyerek yaşanan yoğun rekabet karşısında bankalar hizmet farklılaştırması yoluna başvurmuşlardır.

Bu bağlamda Halkbank, çağdaş bankacılık prensipleri ve ticari bankacılık kuralları çerçevesinde ekonomiye artı değer yaratacak, karlı ve verimli bir kurum olması hedefiyle hareket etmiştir. Bu hedef doğrultusunda bankanın organizasyon yapısı, çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre tamamen değiştirilmiş, hizmet kalitesini farklılaştırma anlayışı içerisinde müşteri odaklı yönetimi benimsemiştir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve kaliteli hizmetin sunumu ise personelin eğitilmesi, güçlendirilmesi verimliliğinin ve performansının artırılması ile mümkündür.

Halkbank; pozitif yaklaşımı benimseyen, güleryüzlü, banka imajına katkı sağlayan, müşteri memnuniyeti için gerektiğinde inisiyatif alabilen sorumluluk sahibi, takım çalışmasına yatkın personeller yetiştirmekte ve mevcut durumunu geliştirmeye çalışmaktadır. Bu yüzden personelin yetkinliğinin artırılması, güçlendirilmesi banka için son derece önem arz etmektedir.

Bu düşünceden hareketle, geçirmiş olduğu yapısal değişiklikler ve bugün geldiği nokta göz önünde bulundurularak araştırmanın konusu olan bankacılık sektöründe personel güçlendirme alanında Halkbank örneğinin ideal bir seçim olacağı kanısına varılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramının teorik olarak incelenmesinin ardından, Ankara ili Halkbank şubelerinde görev yapan bankacılara yapılan anket çalışmasıyla bankacıların personel güçlendirmeye yönelik görüşlerini incelemek, karşılaştırmak, değerlendirmek ve öneri geliştirmektir.

Araştırmaya katılan bankacıların, personel güçlendirmeyi nasıl algıladıklarından hareketle, elde edilecek bulgular değerlendirilip banka yönetiminin personeli güçlendirme anlamında hangi noktalarda iyi olduğu ve hangi noktada zayıf kaldığı ortaya konulacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bankacılık sektöründe, personel güçlendirme kavramının unsurlarından hizmet kalitesi, empati, müşteri memnuniyeti, eğitim, takım çalışması gibi kavramların son derece önem arz etmesi araştırma için bu sektörün tercih edilmesine neden olmuştur.

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde görev yapan Halk Bankası şube çalışanları oluşturmaktadır. Toplam 55 şubede çalışan 976 personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır.

Bu araştırmanın **sınırlılıklarını** şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Bu araştırma ile elde edilen veriler ve bulgular, uygulama yapılan Halkbank Ankara ili şube çalışanları için geçerlidir.
2. Ankara'da yer alan Ticari ve Kurumsal şubeler üst yönetim bakımından diğer şubeler gibi Bölge Koordinatörlüğüne bağlı olmadan doğrudan Genel Müdürlüğe bağlı olması ve araştırmada farklılık yaratacağı düşüncesiyle araştırmaya dahil edilmemiştir.
3. Bu çalışma Bölge Koordinatörlükleri ve Genel Müdürlük bünyesinde görev yapan personeller açısından farklılık gösterebilir.
4. Araştırma bulguları, çalışanların güçlendirme ile ilgili mevcut durumunu değil, durumun çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile sınırlıdır.

3.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplamak için 2 bölümden oluşan anket formu ölçme aracı olarak kullanılmıştır. Bu bölümler sırasıyla “Kişisel Bilgi Formu” ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Personel Güçlendirme Ölçeği” dir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanmış olup formun ilk bölümü, ölçeği dolduran bankacıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem ve görevi ile ilgili demografik nitelikte soruları içermektedir.

3.3.2. Personel Güçlendirme Envanteri

Bu tez çalışmasında araştırma yöntemi olarak anket tekniği uygulanmış olup anket teoride ortaya konulan ifadeleri içermektedir. Bankacılık sektöründe personel güçlendirmeden bahsedebilmek için personel güçlendirme için önemli olan unsurların tespit edilip değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ikinci bölümde, araştırmacı tarafından geliştirilen ve 13 alt faktörden oluşan Personel Güçlendirme envanteri ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları teoride ifade edilen katılım, sorumluluk, otonomi, bilgiye ulaşabilirlik, yenilikçilik, yetkinlik, ortak hedeflere yöneltme, eğitim, güven, takım çalışması, performans değerlendirme, esneklik, müşteri memnuniyeti şeklinde belirlenmiş olup güçlendirmeyi çalışanların nasıl algıladıkları betimlenmeye çalışılmıştır.

Anket çalışması araştırmacı tarafından elektronik posta yoluyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Ölçekler, gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra katılımcılara dağıtılmış, araştırmanın gizliliği konusunda katılımcılara bilgi verilmiştir. Geri dönen ölçekler, araştırmacı tarafından kontrol edilmiş, eksik ya da hatalı doldurulanlar değerlendirilmeye alınmamıştır.

Araştırmanın evreninden basit rastlantısal örnekleme yöntemlerinden sistematik örnekleme metoduyla 315 şube çalışanı seçilmiştir. Örneklem evrenin bir parçasını temsil etmekte olup gerçeği daha iyi yansıtmaları açısından örneklem büyüklüğünün katılımcı sayısının 1/3 ü oranında olmasına kararlaştırılmıştır. K=3 olup 55 şubenin e-posta kişi listesinin 1 den başlayarak 1,4,7,10,13 ve 16. kişiye anket formu gönderilmiştir. Her şubenin 16 çalışanı olmaması nedeniyle toplam 315 şube çalışanı seçilebilmiştir. Örneklem grubuna gönderilen ölçeklerden geri dönenler içerisinde 300 tanesinin analize uygun olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada Beşli Likert Ölçeği esas alınmıştır. Katılımcıların fikirlerini kolayca ifade etmesi, analizinin doğru, pratik ve etkili olması nedeniyle bu ölçek tercih edilmiştir. Ölçeğin maddelerinin cevapları, 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Araştırmacı ölçeğin güvenirlik katsayısı. 938 olarak bulmuştur. Araştırmacı ölçeğin güvenirlik katsayısını katılım için. 91, sorumluluk. 88, otonomi. 86, bilgiye ulaşabilirlik. 93, yenilikçilik. 79, yetkinlik için. 77, ortak hedeflere yöneltme. 85, eğitim için. 91, güven. 71, takım çalışması, 78, performans değerlendirme.74, esneklik. 82, müşteri memnuniyeti. 72 olarak belirlenmiştir.

Bu değerlerin, iç tutarlılık değerleri için yüksek değerler olduğu ve ölçeğin güvenirlik katsayılarının iyi olduğu söylenebilir.

Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için ölçme aracı formu öncelikle öğretim üyelerinden, banka çalışanlarından ve yöneticilerden oluşan 10 kişilik bir gruba uzman görüşü için sunulmuş, gelen eleştiriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra geliştirilen ölçme aracı banka çalışanlarından ve yöneticilerinden oluşan 45 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15.0 istatistik programı yardımıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörleştirme de ise temel bileşenler analizi kullanılmıştır.

Faktör analizi sosyal bilimlerde veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemede sıklıkla uygulanan bir istatistiksel analizdir (Büyüköztürk, 2003:474). Açımlayıcı faktör analizi için gerekli katılımcı sayısına ilişkin olarak farklı düşünceler ileri sürülmektedir. Örneklem büyüklüğü için katılımcı sayısının değişken (madde) sayısına oranının 10/1

olması önerilmekle birlikte, bu oranın en az 2/1'e kadar düşürülebileceği de vurgulanmaktadır (Büyüköztürk, 2003: 480).

Ayrıca, örneklem genişliğine ilişkin olarak 50'den az gözlem sayısı ile faktör analizinin yapılmaması; tercihen örneklem genişliğinin 100 ve yukarısında olması önerilmektedir. Ancak, genel bir kural olarak denek sayısının ölçekteki madde sayının en az 5 katı olması gerektiği; ya da denek sayısının ölçekteki madde sayının 10 katı olmasının daha kabul edilebilir bir oran olduğunu vurgulanmaktadır (Akgül ve Çevik, 2003: 419).

Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere "Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) and Bartlett's Test" analizleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenebilir. KMO'nun 0,60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2003:120). 0.90 ile 1.00 arasındaki KMO değerinin mükemmel; 0.80–0.89 arasındaki KMO değerinin ise çok iyi, 0.70–0.80 arası iyi olduğunu ifade etmektedir.

Personel Güçlendirme ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde ise 61 geçerli anket maddesi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere "KMO and Bartlett's Test" analizleri yapılmış; KMO= ,760 ve Bartlett's Test of Sphericity=,000 bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Açımlayıcı faktör analizi binişik madde kalmayınca kadar 4 kez tekrarlanmış, analizin sonunda 13 boyuttan ve 47 maddeden oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir.

Birinci döndürme sonrasında 4, 6, 10, 12, 16, 18, 20, 23, 35, 41 Nolu 10 madde; ikinci döndürme sonrasında 43 nolu 1 madde; üçüncü döndürme sonrasında 29, 48 ve 53 nolu 3 madde atılmıştır. Dördüncü döndürmede sonrasında maddelerin 13 boyutta toplandığı 47 maddeden oluştuğu

görülmüştür. Madde-Toplam korelasyon incelemeleri doğrultusunda belirlenen madde güvenirlik düzeylerine göre, bazı maddeler silindiğinde testin güvenirlik katsayısı yükseldiğinden bu maddeler silinme yoluna gidilmiştir.

Tablo 2. Personel Güçlendirme Ölçek Boyutları

Maddeler	Faktör Yük Değerleri
Katılım	
1. Yönetim karar alırken personelin fikrini almaktadır.	,468
2. Kararlar üst kademe tarafından alındığından fikirlerimiz sorulmamaktadır.	,511
3. İş yerime yabancılaştığımı hissediyorum.	,697
4. İş yerinde alınan kararlara itiraz hakkımın bulunduğunu düşünüyorum.	,684
5. İstediğim konuların görüşülmesini sağlayabiliyorum.	,731
6. Kurumumu güçlenmesini sağlayacak görüşlerimi rahatça dile getirebiliyorum.	,616
Sorumluluk	
7. Birimimde meydana gelen olaylar üzerinde oldukça etkiliyimdir.	,817
8. Birimim ile ilgili konularda görevim alanım dışında olsa dahi yardımcı olmak isterim.	,748
9. İş yerimdeki başarıda sadece yönetimin değil herkesin etkisinin olduğunu düşünüyorum.	,722
Otonomi	
10. İşimle ilgili bir çok konuda kendim karar verebilirim.	,716
11. İnisiyatifin bende olduğunu düşünüyorum.	,658
12. İş yeri amaçlarına uygun olarak iş listemi ayarlayabilirim.	,828
Bilgiye ulaşılabilirlik	
13. Çalışmalarımızda yardımcı olacak bilgilere kolayca ulaşabiliyorum.	,710
14. Şirketimize ait verilerin tutulduğu bir bilgi bankası var.	,852
15. Bilgiye ulaşmada zorluk yaşıyorum.	,730
16. Ulaştığımız bilgiler tatmin edici değil.	,656
17. Ulaştığımız bilgiler güncel veriler olmuyor.	,793
18. Bilgiye ulaşma ihtiyacı duymuyorum	,713
Yenilikçilik	
19. Kendimi geliştirme ihtiyacı hissediyorum.	,647
20. İşyerimde sürekli değişim yaşanıyor.	,698
21. Yeni teknolojileri sürekli takip ediyorum.	,801
Yetkinlik yetenek geliştirme	
22. Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerimi geliştirmeme olanak sağlamaktadır.	,815
23. Yönetim yeteneklerimizi geliştirmek için fırsatlar sunmaktadır.	,687

24. İşimde kendimi yetkin hissediyorum.	,741
25. Görevimi başarıyla yerine getiriyorum.	,756
Ortak hedeflere yönelme	
26. Daha iyi hizmet verebilmek için iş arkadaşlarımızla yardımlaşmaktayız.	,695
27. İşletmemizin vizyonu ve misyonu bence iyi belirlenmiştir.	,637
28. İşletmemizin değerleri benimde değerlerim arasındadır.	,781
29. İşletmemizin hedefleri benim için önemlidir.	,765
30. İşletmemizin değerleri hep beraber belirliyoruz.	,687
Güven	
31. İş yerimde güvenli ortam bulunmaktadır.	,861
32. İşyerimde arkamdan konuşulduğunu hissediyorum.	,871
33. İş yerimde dedikodulu ortam performansına olumsuz etkisi bulunmaktadır.	,659
Eğitim	
34. Bankam gerek kurum içi gerekse kurum dışı eğitim ve seminerler ile kişisel gelişimime önem vermektedir.	,855
35. Bankamda sık sık eğitime yer verilmektedir.	,723
36. Bankamdaki eğitimin faydalı olduğunu düşünüyorum.	,746
37. Verilen eğitimlerin zaman kaybı olduğunu düşünüyorum.	,698
38. Eğitimlerin performansına olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum.	,865
Takım çalışması	
39. Bankamda takım çalışması üst düzeydedir.	,698
40. Yöneticimiz emir vermesinden ziyade liderimiz gibidir.	,847
Performans değerlendirme ve ödüllendirme	
41. Yattığım işin beni ileride daha yüksek kademelere getireceğini düşünmekteyim	,739
42. Aldığım ücretin yaptığım işi karşıladığını düşünmekteyim	,874
43. Başarılı sonuçlar elde ettiğimde bankam beni ödüllendirmektedir.	,763
Esneklik	
44. Müşteri talepleri karşısında inisiyatif alarak karar vermekteyim.	,847
45. İstedğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin verilmez	,768
Müşteri Memnuniyeti	
46. Müşterileri memnun etmek için hata yapsam bile sorun olmamaktadır.	,796
47. Müşteriye kaliteli bir hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktayım.	,795

Araştırmada personel güçlendirme için önemli unsurları ifade eden ölçek maddelerinden **katılım** boyutunu ölçümlemek için altı soru sorulmuştur. Günümüz işletmelerinde çalışanlar, yönetimin karar alırken fikirlerinin

sorulmasını istemektedir. Bu soruların çalışanlara sorulma amacı, örgütte çalışanların kararlara katılımının söz konusu olup olmadığını ölçümlemektir.

Sorumluluk, boyutu ile ilgili üç soru sorulmuş olup amaç çalışanlara örgüt içerisinde yeterince sorumluluk verilip verilmediğinin ölçülmesidir. Sorumluluk duygusu verildi ise o örgütte personelin güçlendirildiğine dair olumlu bir izlenim yaratılmaktadır.

Otonomi, örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda çalışanların müşteri memnuniyeti için gerektiğinde inisiyatif alabilmesi olup araştırmada konu ile ilgili üç soru sorulmuştur. Amaç şube çalışanlarının personel güçlendirmede önemli olan otonomi unsuru için ne algıladıklarını ölçümlemektir.

Bilgiye ulaşılabilirlik, personelin ihtiyacı olan bilgiye doğru ve zamanında erişiminin olup olmadığını ölçmek amacıyla araştırmada altı soru sorulmuştur.

Yenilikçilik, işletmenin yeniliklere ne kadar açık olduğu ve çalışanların yeni ürün ve hizmet sunması için ne derece desteklendiğini gözlemlemek için araştırmada üç soru sorulmuştur.

Yetkinlik ve yetenek geliştirme, çalışanın yeteneklerine olan inancını ve yeni yeteneklerini geliştirmesi ile bu durumun yönetim tarafından desteklenmesini değerlendirmek için araştırmada dört soru sorulmuştur.

Ortak hedeflere yönelme, işletme için ortak bir hedef yoksa personel güçlendirmenin başarısından da söz edilemez. Bu sebeple araştırmamızda ortak hedef algısının varlığını ölçümlemek için beş soru sorulmuştur.

Karşılıklı **güven**, personel güçlendirmede çok önemli bir öğedir. Gerek personelin yönetime ve diğer personellere gerekse yönetimin personele olan güven duygusunun ne derece var olduğunu görmek için araştırmamızda üç soru sorulmuştur.

Eğitim, başarılı bir güçlendirme uygulaması için çalışanların eğitimi son derece önemli olup araştırmamızda kurumun eğitime verdiği önem ve

Çalışanların bu durumu nasıl algıladıklarını ölçümlemek için beş soru sorulmuştur.

Takım alışması, tüm yetkinin merkezde toplandığı geleneksel yönetim anlayışından çıkılarak gücün yöneticilerden takımlara aktarıldığı yeni yönetim anlayışına geçişi ifade etmekte olup araştırmamızda takım çalışmasının söz konusu olup olmadığını değerlendirmek için iki soru sorulmuştur.

Performans değerlendirme ve ödüllendirme, yönetimin ihtiyaçlarını, amaçlarını açıkça bildirip çalışanların da bu amaçlar duğrultusunda en iyi gayret esası ile davranış sergilediği, geri besleme ile eksik veya yeterliliklerini görme fırsatı sunan performans değerleme sistemi ile çalışanların teşvik edilmelerini sağlayan ödüllendirme sisteminin ne derece uygulandığı ve çalışanlarca nasıl algılandığını gözlemek için araştırmada üç soru sorulmuştur.

Esneklik, bankacılık sektöründe personelin belli kalıplar içerisinden çıkması, farklı yöntemler ile sorunların özölmesi, işin hızlı yapılmasını sağlaması rekabet avantajı sağlayabilmek için oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırmamızda iki soru sorulmuştur.

Müşteri memnuniyeti, bir hizmet işletmesi olan bankalar için en değerli öğedir. Bunun için öncelikle çalışanın işletme için önemli olduğunun hissettirilmesi, motivasyonunun sağlanması, inisiyatif alarak karar süreçlerine katılımına olanak sağlanması ondan beklenen performansı yükselterek müşteri memnuniyeti için elinden gelen tüm imkanları kullanıp işletmenin başarısına olumlu katkıda bulunmasını sağlayacaktır. Bu düşünceyle araştırmamızda iki soru sorulmuştur.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri ile Ankara ili Halkbank şube çalışanlarının demografik verilerine bağlı olarak ölçeğin düzeyini algılamalarında anlamlı farklılaşmalar olup olmadığını araştırmak üzere SPSS 15.0 paket programı kullanılmıştır.

Bu araştırma genel tarama araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Genel tarama modeli geçmişte veya halen mevcut olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2005). Genel tarama modelinde ihtiyaç duyulan veriler araştırmanın çalışma evrenindeki bireylerden çeşitli araçlar kullanılarak toplanmaktadır. Mevcut durum, var olduğu şekliyle herhangi bir müdahale olmaksızın betimlenmeye çalışılmaktadır. Ölçümler bize kaç kişinin nasıl davrandığını gösterir, ama “niçin” sorusuna cevap veremez.

Veriler ve bulgular, Halkbank Ankara ili şube çalışanlarının personel güçlendirme kavramını nasıl algıladığını göstermekte, algılarının nedenini göstermemektedir.

Ölçek ile toplanan verilerin çözümüne geçilmeden önce, verilerin ölçekle belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hata unsurları barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Analizler sırasıyla:

- Örneklemi oluşturan Ankara ili Halkbank şube çalışanlarının kişisel özelliklerini özetlemek bakımından; *cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve görev* değişkenlerinin frekans (*f*) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.
- Ankara’ da görev yapan Halkbank şube çalışanlarının kişisel özelliklerine bakılmaksızın, ölçeğin maddelerine ilişkin algılamalarının

düzeyini göstermek üzere verdikleri ortalama puan ($\bar{X}$) ve standart sapmalar (ss) hesaplanmıştır.

- Ankara’da görev yapan Halkbank şube çalışanlarının, cinsiyet değişkenine göre personel güçlendirme düzeyini algılamalarında farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere parametrik olan T testi uygulanmıştır.
- Ankara’da görev yapan Halkbank şube çalışanlarının, yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev değişkenine bağlı olarak algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere ANAVO analizi uygulanmıştır.
- Ankara ‘da görev yapan Halkbank şube çalışanlarının, yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev değişkenine bağlı olarak personel güçlendirme düzeyini algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere, normallik varsayımı sağlandığından *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik Tukey LSD testi uygulanmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi, .05 olarak kabul edilmiştir.

Anlamlılık değeri, .05’ten küçük ($p < .05$) bulunduğunda bağımsız değişkenlerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir. Analizler araştırmanın amaçlarına uygun olacak şekilde tablolaştırılmış ve gerekli açıklamalar ile sırasına göre verilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, örnekleme oluşturan 300 bankacının personel güçlendirme düzeylerine yönelik verilerin kişisel (demografik) özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. İlk etapta personel güçlendirme düzeyi kişisel özellikleri dikkate alınmadan, ortalama puan ve standart sapmalar incelenmiş, daha sonra ise kişisel özelliklere ilişkin uygun istatistikî analizlere geçilmiştir.

Bu araştırmanın **temel varsayımları** şu şekilde sıralanmıştır:

1. Araştırmanın anket formunda yer alan sorular, Ankara ili Halkbank şube çalışanlarının güçlendirme algılarını saptamada yeterlidir.
2. Araştırmaya katılan çalışanların verdikleri cevaplar, onların gerçek algıları ve değerlendirmelerini göstermektedir.
3. Anketteki sorulara cevap veren kişilerin eğitim, kültür, deneyim gibi bireysel farklılıkların olmasına rağmen soruları aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır.

3.5.1 Katılımcılar

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde görev yapan Halkbank şube çalışanları oluşturmaktadır. Toplam 55 şubede çalışan 976 personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

3.5.1.1. Bankacıların Kişisel Özellikleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan Ankara ili Halkbank şube çalışanlarından 300 ünün kişisel bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 3. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
Kadın	140	46.6
Erkek	160	53.4

Cinsiyet değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde 140 (%46.6) kadın, 160 (53.4) erkek katılımcının olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
21–30	112	37.3
31–40	96	31.0
41–50	92	30.7

Ankara’ da görev yapan Bankacılar yaş değişkenine göre incelendiğinde 112(% 37,3)’si 21–30 yaş arası, 96 (% 31,0)’sı 31–40 yaş arası, 92 (% 30,7)’si 41–50 yaş arası grubundadır.

Tablo 5. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Ön lisans	68	22,67
Lisans	205	68,33
Yüksek lisans	22	7,33
Doktora	5	1,67

Örneklem grubunun eğitim durumuna bakıldığında ise 68 (% 22,7)'i ön lisans, 205 (% 68,33)'i lisans, 22 (% 7,3) kişi yüksek lisans ve 5 (%1,67)'i doktora düzeyi eğitim görmüştür.

Tablo 6. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
1-5yıl	145	48.4
6-10 yıl	52	17.3
11-15 yıl	40	13.3
16-20 yıl	48	16.0
21 yıl üzeri	15	5.0

Ankara ili Halkbank şubelerinde görev yapan Bankacıların kıdem durumu değişkenine göre dağılımı incelendiğinde 145 (% 48.3)'i 1–5 yıl, 52 (% 17,3)'i 6–10 yıl, 40 (%13.3) 'i 11–15 yıl, 48 (%16)'i 16–20 yıl kıdeme sahip 15(%5.0)'i 21 yıl üzeri kıdeme sahip bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 7. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Görev Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
Servis Yetkilisi-Servis Görevlisi	100	33,33
Yönetmen- Yönetmen Yardımcısı	99	33,00
Uzman-Uzman Yardımcısı	73	24,34
Yönetici	28	9,33

Bankacıların görev durumu incelendiğinde 100 (% 33,33)'ü servis yetkilisi ve servis görevlisi, 73 (% 23,34) kişi uzman ve uzman yardımcısı, 99 (%33,00)'u yönetmen ve yönetmen yardımcısı, 28 (%9,33)'i yönetici olarak görev yapmaktadır.

3.5.2. Bankacıların Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri

Bu bölümde Ankara ili Halkbank şube çalışanlarının personel güçlendirme ölçek maddelerine ilişkin görüşleri ortaya konmuş olup faktör ortalama değerleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Tablo 8. Ankete İlişkin Bilgiler

Kesinlikle katılmıyorum	1,00 - 1,80
Katılmıyorum	1,81 - 2,60
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2,61 - 3,40
Katılıyorum	3,41 - 4,20
Kesinlikle katılıyorum	4,21 - 5,00

Tablo 9. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri

Personel Güçlendirme Ölçek Boyutları	N	M	Ss
Katılım	300	3,56	,90
Sorumluluk	300	2,81	,78
Otonomi	300	3,49	,72
Bilgiye ulaşabilirlik	300	2,67	,91
Yenilikçilik	300	2,78	,79
Yetkinlik	300	4,16	,74
Ortak Hedeflere Yöneltilme	300	4,36	,58
Eğitim	300	4,51	,65
Güven	300	3,65	,87
Takım Çalışması	300	4,46	,51
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	300	2,11	,67
Esneklik	300	3,51	,63
Müşteri Memnuniyeti	300	2,65	,87

Ankara'da görev yapan Halkbank şube çalışanlarının personel güçlendirme ölçek maddelerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucu en fazla faktör ortalaması değerinin eğitim boyutu olduğu görülmüştür. (M =4,51) Bankacıların en fazla bankada eğitim boyutuna katıldıkları söylenebilir. Onu sırasıyla takım çalışması (M= 4,46) boyutu ve ortak hedeflere yönelme (M= 4,36) boyutu takip etmektedir.

Halkbank, çalışanlarının eğitimine oldukça önem vermektedir. Kesintisiz gelişimi ilke edinerek çalışanlarının bilgi ve beceri düzeylerini en üst seviyede tutmak ve onların kariyer gelişimlerine destek olmak amacıyla, bankacılık mesleğinin gerektirdiği mesleki/teknik ve kişisel gelişim konularında eğitim programları düzenlemektedir. Bunu sağlamak için gerek kurum içi eğitim programları gerekse kurum dışı ihtiyaca yönelik eğitim faaliyetleri organize etmektedir. Bunların yanı sıra uzaktan eğitimi sağlayan web tabanlı Halkakademi eğitim portalı ile çalışanların eğitim ve gelişimine destek vermektedirler. Bu nedenle Ankara ili Halkbank şube çalışanlarının personel güçlendirme için önemli unsur olan eğitim boyutuna yoğun bir şekilde katıldıklarını söyleyebiliriz.

İkincil olarak en çok katıldıkları güçlendirme boyutu ise takım çalışmasıdır. Şube çalışanları en basit haliyle pazarlama ve operasyon olarak takımlara ayrılır. Pazarlama kendi içerisinde bireysel pazarlama, kobi pazarlama olarak ayrılırken operasyon gişe işlemleri, ara kasa, takip gibi takımlara ayrılmaktadır. Her takım verilen hedefi gerçekleştirmek bir arada çalışmaktadır. Bireysel başarıdan ziyade takımın başarısı üç ayda bir gerçekleştirilen performans toplantılarında değerlendirilmektedir. Dolayısıyla takım çalışması şube çalışanları için kaçınılmaz olmaktadır.

Yoğun olarak katılımın olduğu üçüncü durum yani ortak hedeflere yönelme durumu ise takım çalışmasının beraberinde getirdiği bir durumdur. Ortak bir hedef yoksa başarıdan söz edilemeyeceği için hedeflerin personel tarafından özümSENmesi ve bu doğrultuda güçlendirme faaliyetlerinin devam ettirilmesi gerekmektedir.

Katılımcıların en az katıldığı boyut ise performans değerlendirme ve ödüllendirme (M= 2,11) boyutudur. Bankacıların performans değerlendirme ve ödüllendirme ile ilgili olan maddelere katılımı oldukça düşük olarak bulunmuştur. İş yükünün ağırlığı, alınan risk, hedef baskısı, stres altında çalışılması ve ücret yönetimi nedeniyle şube çalışanlarınca bu boyuta olumlu yönde katılım gösterilmemiştir.

Soru ortalamaları incelendiğinde genelde 3 “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” ve 4 “Katılıyorum” seçeneklerinin işaretlendiği görülmüştür. Araştırmacıların orta derecede katıldığı söylenebilir.

En fazla ortalama sahip maddeler ise 4.18 ortalama ile “Bankam gerek kurum içi gerekse kurum dışı eğitim ve seminerler ile kişisel gelişimime önem vermektedir.”, 4.15 ortalama ile “Şirketimize ait verilerin tutulduğu bir bilgi bankası var.” maddesi olmaktadır.

Halkbank çalışanların eğitime verdiği desteğin yanısıra onların her zaman istedikleri bilgiye kolayca ulaşabilecekleri bir bilgi portalına sahiptir. Portal üzerinden geçmiş yıllara ait verilere, genel mektuplara, yönetmeliklere, uygulama talimatlarına, ürün ve hizmetler hakkında çok sayıda bilgi ve belgeye ulaşılabilir.

3.5.2.1. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Cinsiyet Değişkeninin Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri

Ankara’ da görev yapan şube çalışanlarının personel güçlendirme ölçek boyutlarına ilişkin görüşleri ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Tablo 10. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Cinsiyet Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu

Personel Güçlendirme Ölçeği	Cinsiyet	n	M	Ss	T	P
Katılım	Kadın	140	4,15	,54	1,77	,83
	Erkek	160	4,20	,61		
Sorumluluk	Kadın	140	4,02	,46	1,14	,95
	Erkek	160	4,10	,34		
Otonomi	Kadın	140	4,16	,21	2,70	,94
	Erkek	160	4,15	,24		
Bilgiye ulaşabilirlik	Kadın	140	4,64	,11	0,57	,94
	Erkek	160	4,54	,47		
Yenilikçilik	Kadın	140	4,23	,61	0,96	,94
	Erkek	160	4,22	,65		
Yetkinlik	Kadın	140	4,16	,16	0,75	,94
	Erkek	160	4,24	,56		
Ortak Hedeflere Yöneltilme	Kadın	140	3,69	,61	1,15	,94
	Erkek	160	3,75	,41		
Eğitim	Kadın	140	4,38	,69	2,59	,01
	Erkek	160	4,13	,18		
Güven	Kadın	140	4,12	,23	0,53	,59
	Erkek	160	4,16	,87		
Takım Çalışması	Kadın	140	4,21	,21	1,76	,08
	Erkek	160	4,31	,71		
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	Kadın	140	4,51	,19	0,74	,46
	Erkek	160	4,54	,61		
Esneklik	Kadın	140	4,01	,81	3,88	,04
	Erkek	160	4,37	,19		
Müşteri Memnuniyeti	Kadın	140	4,43	,16	0,75	,45
	Erkek	160	4,39	,53		

Ankara’ da görev yapan şube çalışanlarının cinsiyete ilişkin personel güçlendirme ölçek maddelerine yönelik görüşleri arasındaki farklılığa bakılmıştır. Yapılan T-testi sonucunda Ankara’ da görev yapan şube çalışanlarının personel güçlendirme düzeyinin 2 boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ($p<.05$) belirlenmiştir. Personel güçlendirmenin alt boyutu olan eğitim boyutunda kadın bankacıların erkek bankacılara nazaran görüşleri yüksek olarak bulunmuştur. Aynı şekilde personel güçlendirmenin alt boyutu olan esneklik boyutunda erkek bankacıların personel güçlendirme algıları kadın bankacılara nazaran yüksek bulunmuştur.

3.5.2.2 Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Yaş Değişkeninin Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri

Ankara’ da görev yapan şube çalışanlarının, personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarına ilişkin görüşlerine göre yaş grupları arasında fark olup olmadığını belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA analizinin varsayımı olan grup varyanslarının eşit olması varsayımı (homojenlik varsayımı) Levene testi ile test edilmiştir.

Levene testi sonucuna göre personel güçlendirme ölçek boyutları için yaş değişkeni gruplarının varyanslarının eşit olduğu görülmüştür.

Tablo 11. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Yaş Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu

Otonomi	300	3,49	,72
Bilgiye ulaşabilirlik	300	2,67	,91
Yenilikçilik	300	2,78	,79
Yetkinlik	300	4,16	,74
Ortak Hedeflere Yönelme	300	4,36	,58
Eğitim	300	4,51	,65

Güven	300	3,65	,87
Takım Çalışması	300	4,46	,51
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	300	2,11	,67
Esneklik	300	3,51	,63
Müşteri Memnuniyeti	300	2,65	,87

Ankara’ da görev yapan şube çalışanlarının yaş gruplarına göre personel güçlendirme ölçek boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonucu tüm değerlerin p değerinden (0.05) büyük olması nedeniyle bankacıların personel güçlendirme boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Tablo 12. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Yaş Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu

Personel Güçlendirme Ölçek Boyutları	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F Testi	P
Katılım	Gruplar Arası	,06	7	,02	,764	,52
	Gruplar İçi	3,84	292	,02		
Sorumluluk	Gruplar Arası	,017	7	,01	,172	,92
	Gruplar İçi	4,92	292	,03		
Bilgiye ulaşabilirlik	Gruplar Arası	,013	7	,04	,948	,42
	Gruplar İçi	6,69	292	,05		
Yetkinlik	Gruplar Arası	,010	7	,03	,903	,44
	Gruplar İçi	5,41	292	,04		
Otonomi	Gruplar Arası	2,53	7	,84 ,47	1,81	,15
	Gruplar İçi	68,08	292	,02		
Yenilikçilik	Gruplar Arası	1,093	7	,36	,481	,69
	Gruplar İçi	110,68	292	,76		
Ortak hedeflere Yönelme	Gruplar Arası	1,38	7	,46	1,25	,30
	Gruplar İçi	49,96	292	,34		
Eğitim	Gruplar Arası	1,96	7	,65	1,19	,32
	Gruplar İçi	72,94	292	,5		
Güven	Gruplar Arası	2,49	7	,83	2,22	,09
	Gruplar İçi	75,64	292	,4		
Takım Çalışması	Gruplar Arası	1,65	7	,65	1,55	0,12
	Gruplar İçi	51,54	292	,1		
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	2,24	7	,36	1,32	0,18
	Gruplar İçi	65,41	292	,6		

Esneklik	Gruplar Arası	1,78	7	,18	0,05	0,95
	Gruplar İçi	74,21	292	,5		
Müşteri Memnuniyeti	Gruplar Arası	3,61	7	,21	1,21	0,29
	Gruplar İçi	54,12	292	,6		

Ankara ili Halkbank şube çalışanlarının farklı yaş gruplarından olsalar dahi pazarlama, operasyon gibi aynı takımın içinde yer almaları, ortak hedeflerin olması ve sorumluluk verilmesi nedeniyle güçlendirme algılarında farklılık ortaya çıkmamıştır.

3.5.2.3 Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Eğitim Düzeyi Değişkeninin Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri

Ankara'da görev yapan şube çalışanlarının eğitim düzeyine göre personel güçlendirme ölçek boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA analizinin varsayımı olan grup varyanslarının eşit olup olmadığını Levene testi ile test edilmiştir.

Levene testi sonucuna göre personel güçlendirme ölçek boyutları için eğitim düzeyi değişkeni gruplarının varyanslarının eşit olduğu görülmüştür.

Tablo 13. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Eğitim Düzeyi Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu

Personel Güçlendirme Ölçek Boyutları	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F Testi	P
Katılım	Gruplar Arası	,105	7	,05	2,02	,14
	Gruplar İçi	3,79	292	,03		
Sorumluluk	Gruplar Arası	,155	7	,078	42,38	,05
	Gruplar İçi	4,783	292	,033		
Bilgiye ulaşabilirlik	Gruplar Arası	,132	7	,066	1,23	1,29
	Gruplar İçi	7,862	292	,053		
Yetkinlik	Gruplar Arası	,314	7	,157	3,55	,311
	Gruplar İçi	6,514	292	,044		
Otonomi	Gruplar Arası	,087	7	,043	1,14	,32
	Gruplar İçi	5,563	292	,038		
Yenilikçilik	Gruplar Arası	,183	7	,092	2,53	,08
	Gruplar İçi	5,327	292	,036		
Ortak hedeflere Yönelme	Gruplar Arası	1,516	7	,379	1,349	,26
	Gruplar İçi	40,743	292	,281		
Eğitim	Gruplar Arası	1,680	7	,420	40,35	,37
	Gruplar İçi	49,666	292	,343		
Güven	Gruplar Arası	3,421	7	,855	39,87	,45
	Gruplar İçi	108,351	292	,747		
Takım Çalışması	Gruplar Arası	3,553	7	,888	17,63	,37
	Gruplar İçi	71,343	292	,492		
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	2,308	7	,577	25,39	,46
	Gruplar İçi	53,736	292	,371		
Esneklik	Gruplar Arası	3,834	7	,958	22,54	,35
	Gruplar İçi	93,964	292	,648		
Müşteri Memnuniyeti	Gruplar Arası	2,412	7	,612	18,54	,21
	Gruplar İçi	90,250	292	,514		

Ankara’da görev yapan şube çalışanlarının personel güçlendirme ölçek boyutları hakkındaki görüşlerinin eğitim düzeyi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu bankacıların personel güçlendirme algılarının bilgiye ulaşabilirlik, sorumluluk boyutuna ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğini ancak personel güçlendirme ölçeğinin diğer boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyine göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz. Bankacıların personel güçlendirme ölçeğinin, sorumluluk boyutuna ve bilgiye

ulaşabilirlik boyutuna ilişkin görüşlerinde farklılığı yaratan grupları belirlemek için LSD testi yapılmıştır.

Tablo 14. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının, Eğitim Düzeyine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği LSD Testi Analizi Sonuçları

	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P
Bilgiye ulaşabilirlik	Önlisans	Lisans	-,074	,04	,07
		Lisansüstü	-,186(*)	,07	,01
		Doktora	,051	,05	0,6
	Lisans	Önlisans	,074	,04	,07
		Lisansüstü	-,111	,06	,09
	Lisansüstü	Önlisans	,186(*)	,07	,01
		Lisans	,111	,06	,09
Sorumluluk	Önlisans	Lisans	,032	,03	,31
		Lisansüstü	-,109	,06	,06
	Lisans	Önlisans	-,032	,03	,31
		Lisansüstü	-,141(*)	,05	,01
		Doktora	,051	,07	,05
	Lisansüstü	Önlisans	,109	,06	,06
		Lisans	,141(*)	,05	,01

Personel güçlendirme ölçek boyutu olan bilgiye ulaşabilirlik için lisansüstü mezunu olan bankacılarının önlisans düzeyi bankacılara göre anlamlı olarak personel güçlendirme yüksek bulunmuştur. Lisansüstü mezunlarının bilgi teknolojilerinin kullanımına yatkınlığı ve yakından takibi bakımından personel güçlendirmenin bu boyutu ön lisans mezunlarına göre lisansüstü personelde daha yüksek bulunmuştur. Personel güçlendirme ölçeğinin boyutu olan sorumluluk için lisansüstü mezunu olan bankacılarının lisans düzeyi bankacılara göre anlamlı olarak personel güçlendirme yüksek bulunmuştur.

3.5.2.4. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Görev Değişkeninin Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri

Ankara’da görev yapan şube çalışanlarının, görev değişkeninin personel güçlendirme ölçeğine etkisini belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA analizinin varsayımı olan grup varyanslarının eşit olup olmadığı Levene testi ile test edilmiştir.

Levene testi sonucuna göre personel güçlendirme ölçeğinin tüm boyutları için görev değişkeni gruplarının varyanslarının eşit olduğu görülmüştür.

Tablo 15. Ankara’da Görev Yapan Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Görev Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu

Personel Güçlendirme Ölçek Boyutları	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F Testi	P
Katılım	Gruplar Arası	,105	7	,05	2,02	,54
	Gruplar İçi	3,79	292	,03		
Sorumluluk	Gruplar Arası	,155	7	,078	42,38	,095
	Gruplar İçi	4,783	292	,033		
Bilgiye ulaşabilirlik	Gruplar Arası	,132	7	,066	1,23	1,29
	Gruplar İçi	7,862	292	,053		
Yetkinlik	Gruplar Arası	,314	7	,157	3,55	,081
	Gruplar İçi	6,514	292	,044		
Otonomi	Gruplar Arası	,087	7	,043	1,14	,95
	Gruplar İçi	5,563	292	,038		
Yenilikçilik	Gruplar Arası	,183	7	,092	2,53	,08
	Gruplar İçi	5,327	292	,036		
Ortak hedeflere Yönelme	Gruplar Arası	6,521	7	,087	0,49	0,62
	Gruplar İçi	,311	292	,063		
Eğitim	Gruplar Arası	5,658	7	,074	1,45	0,14
	Gruplar İçi	,142	292	,061		
Güven	Gruplar Arası	7,541	7	,063	0,45	0,06
	Gruplar İçi	,254	292	,046		
Takım Çalışması	Gruplar Arası	4,562	7	,074	0,49	0,68
	Gruplar İçi	,621	292	,036		
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	3,214	7	,045	0,88	0,45
	Gruplar İçi	,387	292	,033		
Esneklik	Gruplar Arası	5,632	7	,063	1,92	0,10
	Gruplar İçi	,632	292	,041		
Müşteri Memnuniyeti	Gruplar Arası	4,129	7	,032	2,41	0,07
	Gruplar İçi	,523	292	,012		

Ankara’da görev yapan şube çalışanlarının, personel güçlendirme ölçeğinin boyutları hakkındaki görüşlerinin görev değişkeni gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu bankacıların personel güçlendirme düzeyi tüm alt boyutlar için anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır.

3.5.2.5. Ankara İli Halkbank Şube Çalışanlarının Kıdem Değişkeninin Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşleri

Ankara’da görev yapan şube çalışanlarının, personel güçlendirme ölçek boyutlarına ilişkin görüşlerine göre kıdem grupları arasında fark olup olmadığını belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA analizinin varsayımı olan grup varyanslarının eşit olması varsayımı (homojenlik varsayımı) Levene testi ile test edilmiştir.

Levene testi sonucuna göre personel güçlendirme ölçek boyutları için yaş değişkeni gruplarının varyanslarının eşit olduğu görülmüştür.

Tablo 16. Ankara’da Görev Yapan Şube Çalışanlarının, Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerine Göre Kıdem Grupları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Analizi Sonucu

Personel Güçlendirme Ölçek Boyutları	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F Testi	P
Katılım	Gruplar Arası	2,32	7	,06	,76	,52
	Gruplar İçi	34,06	292	,02		
Sorumluluk	Gruplar Arası	2,452	7	,03	1,65	0,96
	Gruplar İçi	76,45	292	,04		
Bilgiye ulaşabilirlik	Gruplar Arası	,013	7	,04	2,05	0,91
	Gruplar İçi	36,69	292	,05		
Yetkinlik	Gruplar Arası	1,10	7	,03	,770	,546
	Gruplar İçi	35,41	292	,04		
Otonomi	Gruplar Arası	1,53	7	,84,47	,368	,475
	Gruplar İçi	77,08	292	,02		
Yenilikçilik	Gruplar Arası	3,093	7	,36	,770	,546
	Gruplar İçi	97,68	292	,76		

	Gruplar İçi	93,94	292	,64		
Ortak hedeflere Yöneltilme	Gruplar Arası	1,38	7	,46	,965	,63
	Gruplar İçi	49,96	292	,34		
Eğitim	Gruplar Arası	3,96	7	,65	2,271	,063
	Gruplar İçi	85,94	292	,5		
Güven	Gruplar Arası	6,49	7	,83	1,599	,854
	Gruplar İçi	71,64	292	,4		
Takım Çalışması	Gruplar Arası	3,65	7	,65	1,55	0,12
	Gruplar İçi	55,54	292	,1		
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	1,24	7	,36	0,368	,075
	Gruplar İçi	78,41	292	,6		
Esneklik	Gruplar Arası	6,78	7	,18	2,854	,066
	Gruplar İçi	65,21	292	,5		
Müşteri Memnuniyeti	Gruplar Arası	3,61	7	,21	2,064	,072
	Gruplar İçi	85,12	292	,6		

Ankara’da görev yapan bankacıların kıdem gruplarına göre personel güçlendirme ölçek boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonucu bankacıların personel güçlendirme boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdem gruplarına göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankacılık sektörü yoğun rekabet ve küreselleşme hareketleri karşısında varlığını devam ettirebilmek ve faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmek için çok sayıda yapısal değişikliğe gitmiş bunların başında da insan kaynağının önemini ortaya koymuştur.

İnsan kaynağını en iyi şekilde değerlendiren, personelini güçlendiren banka yönetimleri için başarı kaçınılmaz olacaktır. Nitelikli yönetici ve uzman personel istihdam ederek, personele eğitim vererek karar süreçlerine katılımlarını sağlayan, yetki ve sorumluluğu paylaşan yönetim karşısında müşteri memnuniyeti için tüm çabasını ortaya koyan, örgütsel bağlılığı, verimliliği ve performansı artan bir personel yapısı görmek şaşırtıcı olmayacaktır.

Bu çalışmada bankacılık sektöründe personel güçlendirmenin önemi vurgulanmış, değişen piyasa koşullarında sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak için müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı ve etkin cevap verebilecek gelişime açık, empati kurabilen, kendine güvenen, takım çalışmasına yatkın, sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek, personeli güçlendirmek ve bunu bir yönetim anlayışı, felsefesi haline getirmek üzerinde durulmuştur.

Bu amaçlar doğrultusunda Ankara ili Halkbank şube çalışanlarına literatürde bahsi geçen personel güçlendirme için önemli unsurlar ile ilgili anket tekniği uygulanmış ve çalışanların mevcut durumu nasıl algıladıkları analiz edilmeye çalışılmıştır.

Son olarak araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara dayalı olarak ortaya konan önerilere yer verilmiştir.

Ulaşılan sonuçlara anlamlı bir bütünlük kazandırmak üzere Ankara'da görev yapan Halkbank şube çalışanlarının personel güçlendirme düzeylerini algılaması ve onların demografik değişkenlere göre sonuçlarının yorumlanmasına aşağıda yer verilmiştir.

Yapılan analizler sonucu şube çalışanlarının personel güçlendirme konusunda olumlu ve olumsuz algıları ortaya konmuştur.

Buna göre Ankara'da görev yapan şube çalışanlarının bankada en fazla eğitim boyutuna katıldıkları söylenebilir. Onu sırasıyla takım çalışması boyutu ve ortak hedeflere yönelme boyutu takip etmektedir. Bankacıların bu boyutlara katılımı yüksek olarak bulunmuştur. Halkbank, kesintisiz gelişimi ilke edinmiş olup çalışanların kariyer gelişimini desteklemek, bilgi ve beceri düzeyini yükseltmek, yeteneklerini geliştirmesine fırsatlar sunmak için gerek kurum içi gerekse kurum dışı ve web tabanlı eğitim faaliyetleri düzenlemektedir. Bu durum, çalışanların personel güçlendirme için oldukça önem arz eden eğitim boyutu için yüksek katılım sağlamalarına neden olmuştur. Çalışanlarına güven duymaya, eğitim faaliyetleriyle kişisel ve mesleki gelişimlerini artırmaya devam etmesi, başarılı bir personel güçlendirme gerçekleşmesi için önerilmektedir.

İkincil olarak olumlu algının ortaya konduğu boyut, takım çalışması boyutudur. Şubeler kendi içerisinde pazarlama ve operasyon olarak takımlara ayrılmakta her takım da kendi içerisinde verilen hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Genel Müdürlük veya Bölge Koordinatörlüklerince üç ayda bir yapılan performans toplantılarında ise her takım kendisine düşen bölümden sorumlu tutulmakta ancak bir takımın başarısızlığı diğer takımı da etkilemektedir. Dolayısıyla bireysel çabalardan ziyade bütünüyle bir takım olmak başarıya ulaşmak için tavsiye edilmektedir.

Olumlu algının yüksek olduğu bir diğerk boyut olan ortak hedef ise, çalışanın işine inanmasına ve hedefine ulaşmak için çaba sarfetmesine böylelikle güçlendirmenin gerçekleşmesine neden olmaktadır. Halkbank Ankara ili şube çalışanlarının da üst yönetim tarafından günlük hatırlatılan ortak hedefleri arasında, karlılığı artırmak, kredi hacmini genişletmek, yeni mevduat kazanmak, operasyonel kaliteyi iyileştirmek, yeni müşteri kazanmak, mevcut müşteri sadakati ve memnuniyeti yaratmak yer almaktadır.

Müşteri memnuniyeti ortak hedeflerin arasında yer almakta ancak şube çalışanlarınca güçlendirme algısı çok olumlu bulunmamaktadır. Gerek çalışan (iç müşteri) gerekse dış müşteri tarafından bu algının olumlu olması için alternatif dağıtım kanallarının iyileştirilmesi önerilmektedir. Alternatif dağıtım kanalları (atm, dialog, internet, tv bankacılığı vs...) nın yaygınlaştırılması ile müşteriye daha hızlı, kolay, düşük maliyetli hizmet götürülebilecektir. Böylelikle şubelerin iş yükü ve maliyetleri azalarak ve müşteri bekleme süreleri kısalarak hem karlılığa olumlu katkı sağlanacak hem de müşteri memnuniyeti artacaktır.

Çalışanların yönetime katılımı, güçlendirilmiş personelin kararlara katılımını ifade etmektedir. Çalışanın fikirlerine değerk verildiğini bilmesi ve öneri geliştirebilmesi motivasyonunu artırmakta, yenilikçi ve yaratıcı fikirler ortaya koymasını sağlamaktadır. Bu bağlamda Halkbank Ankara ili şube çalışanları kararlara katılım konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir.

Yenilikçilik konusunda ise katılım boyutu kadar net bir algı ortaya konulamamıştır. Yenilikçilik, değışime uyum sağlama kabiliyetini ifade etmektedir. Ancak Halkbank Ankara ili şube çalışanları bu konuda kararsız kalmışlardır. Bu durumda değışime direnç nedenleri tespit edilmeli ve direncin kırılması için çalışmalar yapılmalıdır. Yeni teknolojilere adaptasyon

sağlanmalı, eğitim verilmelidir. Yenilik ve yaratıcılığı teşvik edici yarışmaların, kampanyaların düzenlenmesi ve sonunda ödüllendirilmesi tavsiye edilmektedir.

Katılımcıların en az katıldığı boyut ise performans değerlendirme ve ödüllendirme boyutudur. Bankacıların performans değerlendirme ile ilgili olan maddelere katılımı oldukça düşük olarak bulunmuştur. Çalışanlar yeterince ödüllendirilmediklerini ve aldıkları ücretin yaptıkları işi karşılamadığını düşünmektedirler. Bunun sebebi olarak alınan riskin büyük olması, hedef baskısı, yoğun iş temposu ve stres altında çalışılması gösterilebilir. Amaçlara uygun, adaletli bir prim sistemi ile çalışanlar ödüllendirilebilir, elde ettikleri başarılar diğer çalışanlar ve yöneticiler önünde takdir edilerek, başarısızlıkları karşısında cezalandırmak yerine geri besleme yaparak nerelerde hata yaptığını ve çözüm yolları gösterilerek personel güçlendirmenin bu boyutu için olumsuz algı olumlu algıya dönüştürülebilir.

Ankara'da görev yapan şube çalışanlarının cinsiyete ilişkin personel güçlendirme düzeyinin boyutlarına yönelik görüşleri arasındaki farklılığa bakılmıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutu olan eğitim boyutunda kadın bankacıların erkek bankacılara nazaran görüşleri yüksek olarak bulunmuştur. Aynı şekilde personel güçlendirmenin alt boyutu olan esneklik boyutunda erkek bankacıların personel güçlendirme algıları kadın bankacılara nazaran yüksek bulunmuştur. Ankara'da görev yapan bankacıların yaş gruplarına göre personel güçlendirme düzeyinin boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan analizi sonucu bankacıların personel güçlendirme boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Ankara'da görev yapan şube çalışanlarının, personel güçlendirme düzeyinin boyutları hakkındaki görüşlerinin eğitim düzeyi gruplarına göre

anlamli olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu bankacıların personel güçlendirme boyutlarından bilgiye ulaşabilirlik, sorumluluk boyutuna ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğini ancak personel güçlendirme düzeyinin diğer boyutlarına ilişkin görüşlerinin öğrenime göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz. Bankacıların personel güçlendirme düzeyinin, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluk alt boyutuna ilişkin görüşlerinde farklılığı yaratan grupları belirlemek için analiz yapılmıştır. Personel güçlendirme düzeyinin alt boyutu olan bilgiye ulaşılabilirlik için lisansüstü mezunu olan bankacılarının önlisans düzeyi bankacılara göre anlamlı olarak personel güçlendirme yüksek bulunmuştur. Personel güçlendirme düzeyinin alt boyutu olan sorumluluk için lisansüstü mezunu olan bankacılarının lisans düzeyi bankacılara göre anlamlı olarak personel güçlendirme yüksek bulunmuştur.

Ankara'da görev yapan şube çalışanlarının, personel güçlendirme düzeyinin boyutları hakkındaki görüşlerinin görev değişkeni gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmağı görülmüştür.

Sonuç olarak personel güçlendirme, çalışanların kararlara katılımının, yetki ve sorumluluğunun artmasını sağlayarak, onların yeteneklerinin gelişmesi için ortam yaratılmasına ve eğitim faaliyetleriyle desteklenmesine imkan tanımakta, böylelikle çalışan da işin sahibi gibi tüm çabasını ortaya koyup müşteri memnuniyeti için elinden geleni yapmakta, bunun neticesinde gerçekleşen müşteri sadakati ve örgütsel başarıya zemin hazırlamaktadır.

Günümüz bankacılık anlayışında hizmet kalitesini artırmak, müşteri memnuniyeti sağlamak ve çalışanların daha hızlı, esnek, problem çözmeye, takım çalışmasına yatkın, yeniliklere açık, sorumluluk sahibi bireylerden oluşmasını sağlamak için personel güçlendirme kavramını bir yönetim anlayışı olarak benimsemek doğru bir tercih olacaktır.

Bu çalışma zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle Halkbank şube çalışanlarına uygulanabilmiştir. Literatürde bu konuda yapılan bir diğer araştırma ise personel güçlendirmenin özel bir bankada uygulanması şeklinde gerçekleşmiştir. Çalışmanın kamu ve özel bankada uygulanmış olması nedeniyle, bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılara, personel güçlendirme kavramının bankacılık sektörü ile bir başka sektör çalışanları arasında güçlendirme algı farklarının ölçülmesi tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

AKAT, Ömer; **İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Bursa, Ekin Kitabevi, 2.Baskı, 2000.

AKÇAKAYA, Murat; “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, **Karadeniz Araştırmaları**, sayı 25, Bahar 2010 , s.145-174.

AKDEMİR, Ali; **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık,1996.

AKGÜL, Aziz. ve ÇEVİK, Osman; **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Ankara, Emek Ofset, 2003.

AKIN, Mahmut; “Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması Ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 29, 2010/2, s.222-223

APPELBAUM Steven H., HONEGGAR Karen; “Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power”, **Empowerment in Organizations**, cilt 6, sayı 2, 1998, s. 29-50.

APPELBAUM, Steven H., D. HEBERT and S. LEROUX; “Empowerment:Power, Culture and Leadership A Strategy or Fad for The Millenium?”, **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, sayı 11(7), 1999, s. 233-254.

ARDA, Selen; **Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.

ATAMAN, Göksel; **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Yayınları, 2001.

ATAMAN, Göksel; “Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi”, **Journal Of Istanbul Kultur University**, 2002/2, s. 87-93.

BAKAY, M. Emin; **Liderlik ve Yöneticilik Kursu Sunusu**, erişim 05.12.2010 <http://alihaydarguler.com/dokumanlar/liderlikveyöneticilikkurssunusu.pps>

BALAY, Refik; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

BALTAŞ, Acar; **Değişimin İçinden Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 5. Baskı, 2003.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 1. Baskı, 2004.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan; İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 1.Baskı, 2003.

BESTERFIELD, Dale H., Carol Besterfield-M.Chna, Glen H. Besterfield ve Mary Besterfield-Sacre., **Total Quality Management**, USA,Prentice Hall, Second Edition, 1999.

BOLAT, Tamer; **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, 2008.

BOYACIOĞLU, M A; Türk Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler ve İyileştirici Öneriler, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 2, 2003, s.530-531

BUDAK, Gönül; **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2008.

BURKE, W.; “Leadership as empowering others”, In **S. Srivastara (Ed.)**, San Francisco: Jossey-Bass, 1986, s. 51–77.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2003.

CABRERA, Elizabeth, ORTEGA Jaime and CABRERA Angel; “An exploration of the factors that influence employee participation in Europe”, **Journal of World Business**, cilt 38, 2003, s.43-54

CACİOPPE, R.; “Structured empowerment: an award –winning program at the Burswood Resort Hotel”, **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt 19, Sayı 5, 1998, s. 264-274.

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, 2001.

CEYLAN, Adnan; “Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu”, **GYTE**, Yayın No:2,1998.

CHURIN, Alibek; **Personel Güçlendirme Ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

CONGER, J. A., KANUNGO, R. N.; “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice”, **Academy of Management Review**, cilt 13, sayı 3, 1988, s.471–482.

COLEMAN, H.J.; “Why Employee Empowerment is not just a fad”, **Leadership & Organization Development Journal**, 17/4, 1996, s. 29–36

COŞKUN, Recai, DALAY, İsmail ve ALTUNIŞIK, Remzi; **Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2002.

ÇALIŞKAN, Meltem; **Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

ÇAVUŞ, Mustafa Fedai, AKGEMCİ, Tahir; “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde BirAraştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 20, 2008, s.230-241.

ÇÖL, Güner; “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, sayı 9 (1), 2008, s. 37.

ÇÖL, Güner; “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, **GOP Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu**, Cilt 6, Sayı 2, Sıra 6, 2004, Erişim 13.12.09 <http://www.isguc.org>

ÇUHADAR, Turhan M.; “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme:Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, 2005, s.4.

DIALLO, K., ZURN, P., FUPTA, N., Dal POZ, M., “Monitoring and evaluation of human resources for health: an international perspective”, *Human Resources for Health*. 1(3), 2003, Erişim: <http://www.human-resources-helath.com/content/1/1/3>.

DOĞAN, Selen; **Personel Güçlendirme-Empowerment**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

DOĞAN, Selen; “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır

Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 13, sayı 2, 2006, s.173.

DOĞAN, Selen, DEMİRAL, Özge; “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı 12, 9 Haziran 2007, s.299.

DOĞAN, Selen, DEMİRAL, Özge; “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 32, Ocak-Haziran 2009, s.50-63.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001a.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001b.

ERENGÜL, Bilge; **Kültür Sihirbazı**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 1997.

GENÇ, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2004.

GOLLWITZER, P. M.; “Striving for specific identities: The social reality of self-symbolizing”, In R. Baumeister (Ed.), Public self and private self , **New York: Springer**, 1986, s. 143–159 .

GREASLEY K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R. ve King N. Employee Perceptions of Empowerment, **Employee Relations**, sayı 27, 2005,s. 354-368.

GÜLCAN, M. Fatih; **Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme**, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2007.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten, EMET, Canan; “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 17, 2007, s. 3-22

GÜNEY, Salih; **Yönetim Ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayınları, 1. Baskı, 2001.

HAMBURGER, Y.A, Katelyn Y.A, McKenna, Tal S.A; “E-empowerment: Empowerment by the Internet”, **Science Direct**, Computers in Human Behavior sayı 24, 2008, s.1776–1789.

HELVACI, Akif; “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, cilt 35,sayı 1-2, 2002, s.158.

HESLIN, P.A.; “Boosting empowerment by developing self efficacy”, **Asian Pacific Journal of Human Resource Management**, 1999, s. 52-64.

HU, S.L. Y., LEUNG, L.; Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace, **Telematics and Informatics**, cilt.20, sayı.4, 2003, s.365-382.

KARADAL, Himmet; **Küreselleşme Sürecinde Kobi Yöneticilerinin Profili Üzerine Bir Araştırma**, Erişim 05.12.2010
http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_56.pdf

KARAHAN, Atila; “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi SBE Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2009, s.100-101.

KARASAR, Niyazi; **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler Ve Teknikler**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2005.

KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2000.

KIREL, Çiğdem; “Örgütlerde güç kullanımı”, **Anadolu Üniversitesi Yayınları** sayı 1031, Eskişehir, 1998.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Basım,11.Baskı, 2007.

LASHLEY, Conrad, **Empowerment HR Strategies For Service Excellence**, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA, 2001.

LITTRELL, Romie F.; “Influences on employee preferences for empowerment practices by the “ideal manager”in China”, **Science Direct International Journal of Intercultural Relations**, sayı 31, 2007, s.87–110.

LUTHANS, Fred.; **Organizational Behavior**, 7th Edititon, Mc Graw Hill Inc.,1995.

MUCUK, İsmet; **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi,13.Baskı, 2001.

MÜDÜT, Nazlı; **Personel Güçlendirme Çalışmaları Ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009.

ÖĞÜT, Adem, AYGEN, Selin, DEMİRSEL, M.Tahir; “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi Yerel Yönetimler Özel Sayısı**, 2007, s.164.

ÖZAKSU, Özgür; **İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 18, sayı 2, 2003, s.117.

ÖZGEN, Hüseyin, TÜRK , Murat ; “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme(Empowerment)”, **Amme İdaresi Dergisi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Cilt: 30, Sayı: 4, Aralık 1997, s.75-86.

ÖZİNCE, Ersin; **TBB 46.Olağan Genel Kurulu Açılış Konuşması**, 2003, s.1-3.

PARKER, L. E., PRICE, R. H.; “Empowered managers and empowered workers: the effects of managerial support and managerial perceived control on workers’ sense of control over decision making”, **Human Relations**, sayı 47(8), 1994, s. 911–928.

PARLATIR, İsmail, ZÜFİKAR Hamza, GÖZAYDIN Nevzat; **Okul Sözlüğü**, İstanbul, Türk Dil Kurumu Yayınları, 1997.

Personel Güçlendirme İle Yetki Devri Arasında Ne Fark Vardır? Erişim 13.12.09 <http://finans.ekibi.net/forum/personel-guclendirme-ile-yetki-devri-arasinda-ne-fark-t-159.html>

POTTERFIELD, Thomas. A.; **The Business of Empowerment: Democracy and Ideology In The Workplace**, 1999.

RANDOLPH, Alan; “Real Empowerment? Manage The Boundaries”, **Organizational Dynamics**, sayı 5, 2000, s. 7.

ROBBİNS, Stephan; “The administrative Process: Integrating Theory and Practice”, **Prentice-Hall**, 1976, s.238.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, EzgiKitabevi Yayınları, 2000.

SAĞLAM Arı, Güler; **İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Arastırma**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2003.

SANJAY, T. M.; "Employee Empowerment: an Integrative Psychological Approach", **Applied Psychology**, sayı 50(1), 2001.

SARIALTIN, Hatice, YILMAZER, Aydın; "Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 18, Ağustos 2007, s. 5.

SHARMA, M.K., KAUR G.; "Employee Empowerment: A Conceptual Analysis", **The Journal of Global Business**, cilt 12 – sayı 2, s.7-9.

SIGLER, Tracey H., PEARSON, Christine M.; "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", **Journal of Quality Management**, sayı 5, 2000, s.27

SPREITZER, G., M.; "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, cilt 38, sayı 5, 1995, s.1442-1465.

SPREITZER, G. M., KIZILOS, M. A., NASON, S. W.; A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. **Journal of Management**, cilt 23, sayı 5, 1997, s.679-704.

SÜRGEVİL, Olca; **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2006.

ŞAHİN, Nülüfer; **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2007

ŞİMŞEK, M.Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, Yenilenmiş 7. Baskı, 2002.

TBB; **2000’li Yıllarda Türk Bankacılık Sektörü**, Yayın No:211, 2000, s.10.

THOMAS, K. W., & Velthouse, B. A.; “Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation”, **Academy of Management Review**, sayı 15, 1990, s.666–681.

TURGAY, Ayşe Şan; **Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Yapısal Güçlendirme Algısı Beklenen Personel Devri ve Bir Örnek**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

USTASÜLEYMAN, Talha; “Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs-topsis Yöntemi”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 69, 2009, s.33.

ÜLSEVER, Cüneyt; **Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış: 21.Yüzyılda İnsan Yönetimi**, İstanbul, Om Yayınevi, 2.Baskı, 2003.

VERANYURT, Gülseren; **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

VOGT, Judith, MURREL, K; “Empowerment in Organizations”, **Pfeffer and Co**, Amsterdam, 1990, s. 8.

WILKINSON, A.; “Empowerment theory and practice”, **Personnel Review**, cilt 27, sayı 1, 1998, s.40–56.

YENİÇERİ, Özcan; **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, 2002.

YÜKSEL, Öznur, ERKUTLU, Hakan; “Personeli Güçlendirme”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 1/2003, s.131-142.

ZAİM, Halil, “Takım Çalışması Kavramı Ve Bir Firma Uygulaması”, **Tühis Yayınları**, Yayın No 38, 2000, s.733-736.

EKLER

EK: ANKET SORULARI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, bankacılık sektöründe personel güçlendirme çalışmalarına üzerine görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir.

Çalışma, kişisel bilgileri içeren ve bankacılık sektöründe personel güçlendirme çalışmalarına üzerine görüşlerini sorgulayan iki bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın başarılı olabilmesi, vereceğiniz içten ve güvenilir yanıtlara bağlı olacaktır. Anket bireysel değerlendirme amacı taşımadığı için kimliğinizi belirtmenize gerek yoktur.

Yardım ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Örnek:

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5	Soru					X

Demet ÇALIK ARSLAN

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde, katılımcıların “kişisel bilgilerine ilişkin maddelere yer verilmiştir. Durumunuza uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içerisinde (x) işareti koyarak yanıtlayınız.

1.Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2.Eğitim Düzeyi

() Lise ()Ön lisans () Lisans ()Yüksek Lisans () Doktora

3.Yaş

() 21-30 ()31-40 () 41-50

4.Kıdeminiz

() 1-5 yıl ()6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

5.Göreviniz

() Yönetici () Yönetmen- Yönetmen Yrd () Uzman –Uzman Yrd ()
Servis Yetkilisi-Servis Görevlisi

BÖLÜM 2

KATILIMCILARIN BANKADA PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Aşağıda belirtilen maddelerden size uygun olan seçeneğin üzerine (X) işareti koyarak belirtiniz. Seçiminizi yaparken, olması gereken durumu değil, BANKANIZDA mevcut durumu ifade eden seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yönetim karar alırken personelin fikrini almaktadır.					
Kararlar üst kademe tarafından alındığından fikirlerimiz sorulmamaktadır.					
İş yeri amaçlarına uygun olarak iş listemi ayarlayabilirim.					
İş yerinde alınan kararlara itiraz hakkımın bulunduğunu düşünüyorum.					
İstediğim konuların görüşülmesini sağlayabiliyorum.					
Birimimde meydana gelen olaylar üzerinde oldukça etkiliyimdir.					
İş yerime yabancılaştığımı hissediyorum.					
İş yerimdeki başarıda sadece yönetimin değil herkesin etkisinin olduğunu düşünüyorum.					
Yaşanan olumlu gelişmelerin yanı sıra olumsuz durumlarda da etkim olduğunu düşünüyorum.					
İş yerinde kendimi köle gibi hissediyorum.					
Birimim ile ilgili konularda görevim alanım dışında olsa dahi yardımcı olmak isterim.					
Birimimin gelişmesi ile ilgili ar-ge çalışmalarına katılmak isterim.					
İşimle ilgili bir çok konuda kendim karar verebilirim.					
İnisiyatifin bende olduğunu düşünüyorum.					
İşimde planlamayı kendim yapabiliyorum.					
Çalışmalarımızda yardımcı olacak bilgilere kolayca ulaşabiliyorum.					
Şirketimize ait verilerin tutulduğu bir bilgi bankası var.					
Bilgiye ulaşmada çok sıkı bir denetim var.					
Bilgiye ulaşmada zorluk yaşıyorum.					
Bilgiye ulaşmadaki zorluk yüzünden araştırmamı yarım bırakabilirim.					
Ulaştığımız bilgilerin doğruluğundan emin değilim.					
Ulaştığımız bilgiler tatmin edici değil.					
Ulaştığımız bilgiler güncel veriler olmuyor.					
Bilgiye ulaşma ihtiyacı duymuyorum					
Kendimi geliştirme ihtiyacı hissediyorum.					
İşyerimde sürekli değişim yaşanıyor.					
Yeni teknolojileri kullanımını öğrenmem gerekebiliyor.					
Yeni teknolojileri sürekli takip ediyorum.					
Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerimi geliştirmeme olanak					

sağlamaktadır.					
Yönetim yeteneklerimizi geliştirmek için fırsatlar sunmaktadır.					
İşimde kendimi yetkin hissediyorum.					
Görevimi başarıyla yerine getiriyorum.					
İşimi yapmam için gerekli beceriye sahibim.					
Daha iyi hizmet verebilmek için iş arkadaşlarımızla yardımlaşmaktayız.					
İşletmemizin vizyonu ve misyonu bence iyi belirlenmiştir.					
İşletmemizin değerleri benimde değerlerim arasındadır.					
İşletmemizin hedefleri benim için önemlidir.					
İşletmemizin değerleri hep beraber belirliyoruz.					
Kurumumu güçlenmesini sağlayacak görüşlerimi rahatça dile getirebiliyorum.					
Yöneticimin yaptığım işte bana güvenmesi motivasyonumu artırmaktadır.					
İş yerimde güvenli ortam bulunmaktadır.					
İş yerimdeki dedikodudan rahatsız oluyorum.					
İşyerimde arkamdan konuşulduğunu hissediyorum.					
İş yerimde dedikodulu ortam performansına olumsuz etkisi bulunmaktadır..					
Bankamda sık sık eğitime yer verilmektedir.					
Bankamda sürekli eğitim ihtiyacı hissedilmektedir.					
Bankamdaki eğitimin faydalı olduğunu düşünüyorum.					
Verilen eğitimlerin zaman kaybı olduğunu düşünüyorum.					
Eğitimlerin performansına olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum.					
Bankamda takım çalışması üst düzeydedir.					
Yatığım işin beni ileride daha yüksek kademelere getireceğini düşünmekteyim					
Bankam gerek kurum içi gerekse kurum dışı eğitim ve seminerler ile kişisel gelişimime önem vermektedir.					
Aldığım ücretin yaptığım işi karşıladığını düşünmekteyim					
Başarılı sonuçlar elde ettiğimde bankam beni ödüllendirmektedir.					
Müşteri talepleri karşısında inisiyatif alarak karar vermekteyim.					
İstedğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin verilmez					
Müşterileri memnun etmek için hata yapsam bile sorun olmamaktadır.					
Takım çalışmasının faydalı olduğunu düşünüyorum.					
Yöneticimiz emir vermesinden ziyade liderimiz gibidir.					
Müşteriye kaliteli bir hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktayım.					

ÖZET

ÇALIK ARSLAN, Demet. Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme ve Halkbank Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

Günümüzde işletmeler küreselleşme hareketlerinin sonucu olan hızlı değişim, yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler ve değişen personel yapısı nedeniyle çağdaş yönetim teknikleri arayışına girmektedirler. İşletmeler daha iyi hizmet verebilmek ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için bu değişime ayak uydurmaya çalışmakta ve kendi yapılarına en uygun olan yönetim biçimini uygulamaya çalışmaktadırlar.

Son yıllarda insan kaynaklarının önemi artmış, personel güçlendirme kavramı yönetim ve organizasyon literatürünün dikkat çeken bir kavramı haline gelmiştir.

Bu çalışmada öncelikle personel güçlendirme kavramının ne anlama geldiği, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve unsurları üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise personel güçlendirme kavramının bankacılık sektöründe ne anlam ifade ettiği ve diğer kavramlarla olan ilişkisi incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini, Ankara ili Halkbank şubelerinde görev yapan toplam 976 yönetici ve çalışan oluşturmaktadır. Bu evrenden tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilen toplam 300 çalışan araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Bu katılımcılardan araştırmacının geliştirdiği ölçek yöntemi ile bilgiler toplanmış ve SPSS 15 programı yardımı ile değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

Bankacılar en fazla eğitim, takım çalışması ve yetkinlik alt boyutlarına katılmışlardır. Personel güçlendirmenin alt boyutu olan eğitim boyutunda

kadın bankacıların erkek bankacılara nazaran görüşleri yüksek olarak bulunmuştur. Aynı şekilde personel güçlendirmenin alt boyutu olan esneklik boyutunda erkek bankacıların personel güçlendirme algıları kadın bankacılara nazaran yüksek bulunmuştur. Eğitim durumlarına göre bilgiye ulaşabilirlik boyutu için lisansüstü mezunu olan Bankacılarının önlisans düzeyi bankacılara göre anlamlı olarak personel güçlendirme yüksek bulunmuştur. Personel Güçlendirme düzeyinin boyutu olan sorumluluk için lisansüstü mezunu olan bankacılarının lisans düzeyi bankacılara göre anlamlı olarak personel güçlendirme yüksek bulunmuştur.

Yaş değişkenine ve görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler

1. Güçlendirme
2. Personel Güçlendirme
3. Bankacılık Sektörü
4. Personel Güçlendirme Algısı
5. Personel Güçlendirme Unsurları

ABSTRACT

ÇALIK ARSLAN, Demet. Employee Empowerment in Banking Sector and Sample of Halkbank, Master Thesis, Ankara, 2012.

Today, managements try to find out modern administration techniques because of fast change, dense competitions, technological developments and changeable staff base that are the results of globalization. They struggle for keeping pace with these changes to give appropriate serve and create a customer satisfaction, and for applying the best administration style.

Recently, the importance of human sources has been increased and the concept of empowerment has become a part in management/organization literature.

In this study, firstly it is analyzed what “employee empowerment” means, the importance and relation of it with the similar concepts. Then, it is studied that what employee empowerment means in banking sector.

The environment of the study is formed by 976 administrators and staff working in Halkbank, Ankara. The prodigm of this study is formed by 300 staff that is chosen by sampling distribution. Information are taken from these participants by method of measurement and are evaluated by SPSS 15 programme.

Survey results are stated below:

Bank employers participated education, team work, competence lower dimensions most. In education dimension, sub dimension of empowerment, the ideas of women has been found higher compared to men’s. Similarly, in flexibility dimension, sub dimension of employee empowerment, the

perceptions of men has been found higher compared to women's. For accessing information dimension in terms of level of education, associate degree of postgraduate bank employers has been found higher according to bankers. Responsibility, the dimension of employee empowerment, license degree of postgraduate bank employers has been found higher according to bankers.

No major difference has been found according to age and mission differences.

Key Words

1. Empowerment
2. Employee Empowerment
3. Banking Sector
4. The Perception of Employee Empowerment
5. The Components of Employee Empowerment